

Libros de **Cátedra**

La mirada organizacional

Enfoques y metodología para el análisis

María Laura Pagani y Matías Manuele (coordinadores)

FACULTAD DE
HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

S
sociales

**Eduulp**
EDITORIAL DE LA UNLP



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

LA MIRADA ORGANIZACIONAL

ENFOQUES Y METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS

María Laura Pagani
Matías Manuele
(coordinadores)

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

Edulp
EDITORIAL DE LA UNLP

Agradecimientos

A lo largo de la compilación que aquí presentamos queremos dar gracias a quienes acompañan el desafío de pensar la formación sociológica desde nuevas perspectivas. A los compañeros y compañeras de cátedra, adscriptas y adscriptos que han pasado en estos años por la materia y han participado con compromiso en la producción de materiales y han aportado a la reflexión sobre las organizaciones, a los y las estudiantes que han asumido la responsabilidad de generar conocimiento más allá de los espacios curriculares tradicionales y han asistido a charlas, visitas y trabajos de campo, con dedicación y entusiasmo. A los y las colegas de otras cátedras e instituciones (universitarias, pero también organismos públicos) que tanto en esta publicación, como en las Jornadas de Sociología y otras actividades, favorecen al intercambio hacia un espacio colectivo de reflexión sobre las organizaciones.

En síntesis, a quienes se comprometen en la construcción de una Universidad que apuesta al conocimiento colectivo, público, e involucrado con lo social.

Estas estructuras en los países de centro (...) suelen ser muy diferentes de los que emergen en nuestros países latinoamericanos y por lo tanto, esas estructuras buenas para otros países son malas para los nuestros. Son malas no sólo por la incapacidad para generar respuestas pertinentes, sino también porque refuerzan la dependencia económica-cultural y frustran a la mayoría de los profesionales, productos del entrenamiento realizado por dicha estructura.

FRANCISCO SUÁREZ, introducción al estudio de la sociología de las organizaciones

Índice

Introducción	7
---------------------	----------

María Laura Pagani y Matías Manuele

PRIMERA PARTE

Las organizaciones frente a las transformaciones actuales

Capítulo 1

De la organización científica a las nuevas formas de organización	12
---	----

Santiago Galar y Manuel Maffé

Capítulo 2

Management y técnicas holísticas: modos de difusión e integración	27
---	----

Estefanía Berengan Mendaña

Capítulo 3

El estudio de las organizaciones estatales y el rol de los/a sociólogos/as	42
--	----

María Laura Pagani

Capítulo 4

Recursos críticos en procesos de gestión de organizaciones públicas	69
---	----

María Bonicatto, Mercedes Iparraguirre y Melina Fernández

SEGUNDA PARTE

Nuevas dimensiones de los procesos de intervención

Capítulo 5

La intervención en y con organizaciones de derechos humanos	90
---	----

Matías Manuele

Capítulo 6

Intervención social y poder. El caso de NUTRIR Los Hornos _____ 110

Camila Stimbaum

Capítulo 7

Abordaje de los fenómenos organizacionales en clave comunicacional _____ 131

Martin González Frigoli y Patricia Domine

TERCERA PARTE

Dimensiones y pedagogías

Capítulo 8

Aprendizaje organizacional ¿nueva forma de llamar un viejo fenómeno? _____ 159

Adriana Fassio y Gabriela Rutty

Capítulo 9

El universo simbólico de la organización: la Cultura Organizacional _____ 186

Juliana Frassa

Capítulo 10

No es solo violencia familiar. El trabajo en una Defensoría Civil _____ 199

Belén Falleo, Rocío Lozano, Inés Oleastro, Josefina Romero,

Mariel Reichenbach, María Magdalena Tóffoli

Capítulo 11

Vinculación pedagógica entre la enseñanza y la práctica empírica _____ 216

Estefanía Berengan Mendaña, Violeta Ventura y Mayra Garros

Los autores _____ 231

Introducción

María Laura Pagani y Matías Manuele

El presente libro surge a partir del desafío que decidimos afrontar, desde la cátedra de Sociología de las Organizaciones de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP, respecto de los que implica pensar las organizaciones hoy: en un mundo en vertiginosa transformación y desde los márgenes del mismo. Desde hace años la cátedra viene trabajando desde su currícula con reflexiones en torno a los nuevos modelos organizacionales y al rol de la sociología frente a estas realidades: ¿Qué acontece en el mundo del trabajo y qué nuevos modos de organización surgen? ¿Cómo impactan estos modos en las estructuras organizacionales, en la cultura, en la subjetividad? ¿Qué acontece en espacios tradicionalmente dejados al margen de los estudios organizacionales, como el de las organizaciones de la sociedad civil o el de las organizaciones públicas?; pero también y transversalmente a estas preguntas: ¿Cuál es el lugar de los/as sociólogos/as en formación en este escenario?

La materia Sociología de las Organizaciones corresponde al núcleo de materias obligatorias de la formación básica disciplinar del Plan de Estudios 2001 de la licenciatura y el profesorado en Sociología de la Universidad Nacional de la Plata, se ubica en el área de estudios sociopolíticos de mencionado Plan y se cursa en la última etapa de la carrera. En este sentido, el Plan de Estudios de la licenciatura en sociología de la UNLP, establece entre las incumbencias las de “elaborar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar planes programas y proyectos de organización y/o transformación de diversos aspectos de la realidad social” y la de “realizar estudios y asesorar sobre la estructura y dinámica de funcionamiento de grupos, organizaciones e instituciones sociales y sus relaciones con el contexto”. Esto demanda la necesidad de aportar en la formación de los y las estudiantes distintas perspectivas acerca del estudio de las organizaciones y presentar diversos elementos que caracterizan los enfoques teóricos metodológicos de la investigación e intervención en sociología organizacional, a través del abordaje de las principales dimensiones de análisis como son: el proyecto, la estructura, las relaciones de poder, los procesos de organización y gestión del trabajo, la cultura organizacional, los procesos comunicacionales, entre otros.

Los estudios organizacionales son un campo de conocimiento relativamente joven y constituyen un ámbito de análisis complejo y fragmentado que se construye a partir del aporte de distintas disciplinas. En la actualidad ha proliferado una gran variedad de estudios sobre organizaciones y, si bien se han producido diversos “manuales”, estos carecen de una mirada regional y cercana a los contextos sociales, políticos e institucionales en los que se insertarán los/as estudiantes como futuros profesionales. Además, la creciente cantidad de graduados/as

insertos laboralmente en una diversidad de instituciones, evidencia la necesidad de reflexionar acerca del rol profesional y su inclusión en equipos de trabajo interdisciplinarios.

A partir de esta certeza es que hemos apostado en este material a la construcción de un conocimiento que recoja aportes de distintas disciplinas. Para ello, hemos invitado a participar a docentes de otras materias de la UNLP vinculadas a la temática. Creemos que de esta manera aportamos a la construcción de un campo disciplinar en el que se comparten objetos/sujetos de estudio, interrogantes analíticos y preocupaciones vinculadas a la intervención. Además, este trabajo colectivo visibiliza y fortalece una experiencia de cruces y aportes que venimos compartiendo en otros espacios de reflexión académica, particularmente en las Jornadas de Sociología organizadas por la UNLP. Creemos que la integración de miradas en la elaboración de esta publicación reforzará el camino de intercambios que venimos realizando.

Asimismo, aportan al trabajo quienes son o han sido adscriptos/as a la cátedra y algunos ex alumnos/as, a partir de sus trabajos de campo finales¹, que entendemos serán de mucha utilidad para futuros/as estudiantes en el momento de elaboración de sus propios trabajos.

Durante el diseño de la propuesta para la escritura del presente libro nos propusimos como objetivo principal generar un material pedagógico que permita comprender las organizaciones como fenómenos complejos, reconociendo las variables fundamentales que las componen y su relación con el contexto a fin de desarrollar conocimientos específicos y metodologías para su abordaje.

Como objetivos creímos conveniente apostar a:

- Presentar enfoques sobre las organizaciones, las relaciones con el contexto y su desarrollo.
- Tomar como casos diferentes tipos organizacionales, según sus objetivos, configuraciones y funcionamiento, en el marco actual. Es así que en esta publicación se hace referencia a organizaciones estatales de diferentes jurisdicciones, a la Universidad, a organizaciones sociales y, en algunos casos, a sus la interrelaciones.
- Generar una perspectiva crítica y reflexiva sobre las metodologías de los estudios organizacionales y las estrategias de intervención desde las ciencias sociales.
- Promover un espacio de intercambio interdisciplinar a partir de la incorporación en la publicación de diversas miradas sobre el estudio de las organizaciones, que posibilite la difusión de investigaciones acerca de los estudios organizacionales, aportando material empírico y conceptual que pueda ser utilizado por distintas cátedras. En este sentido, se

¹ Este trabajo constituye una estrategia pedagógica que apuesta a la articulación “teórica-práctica”, pensando una etapa más del proceso de enseñanza aprendizaje, comprendido como un esfuerzo por poner en acción los conceptos teóricos y herramientas metodológicas aprendidos durante la cursada y tensionarlos con la realidad organizacional. Es “integrador”, porque se espera que los/as alumnos/as recorran con autonomía las diferentes unidades del programa y las comprendan en “interrelación”. El trabajo de campo integrador final implica un análisis que articule teorías sobre las organizaciones, la elaboración de una metodología de investigación/acción, delinear ciertas propuestas de mejora o fortalecimiento organizacional y el entendimiento de una práctica que requiere una reflexión ética sobre sus implicancias.

incluyen trabajos de docentes de las Facultades de Periodismo y Comunicación Social, de Trabajo Social y de Ciencias Económicas.

- Impulsar la investigación en el campo de los estudios organizacionales.

La organización de la publicación privilegia un orden que se relaciona con la conformación del programa de la materia. Se comienza en una Primera Parte con algunas reflexiones sobre el estudio de distintos tipos organizacionales y su evolución como objetos de estudio. Por un lado, las transformaciones en el mundo de las organizaciones empresariales a través en los trabajos de Santiago Galar y Manuel Maffe, sobre los supuestos teóricos del post fordismo, y de Estefanía Berengan Mendaña, en la incorporación de recursos holísticos en el mundo empresarial. Luego, en relación al mundo de las organizaciones públicas, el trabajo de María Laura Pagani que identifica y ordena teorías y dimensiones de análisis para el estudio de las organizaciones estatales, y el trabajo de María Bonicatto que hace foco en la capacidad de gobierno como un elemento estratégico para la gestión de organizaciones públicas.

En la Segunda Parte incluimos algunas reflexiones sobre los modos de investigación e intervención en organizaciones desde la mirada sociológica. Específicamente el trabajo de Matías Manuele reflexiona sobre esas dimensiones específicas del pensamiento sociológico, mientras el resto de los textos abordan procesos específicos. El trabajo de Camila Stimbaum reflexiona sobre la dimensión del poder en una organización social y el de Gonzalez Frígoli y Patricia Dómine sobre los procesos comunicacionales.

Finalmente, en la Tercera Parte incluimos trabajos sobre algunas dimensiones específicas de las organizaciones que nos resultan relevantes a la luz de los cambios contextuales y de la mirada sociológica. Escriben aquí Adriana Fassio y María Gabriela Ruty sobre los procesos de aprendizaje organizacional y el trabajo de Juliana Frassa sobre la cultura y la identidad organizacional.

Los últimos dos capítulos merece una mención particular. El trabajo de María Belén Falleo, Rocío Lozano, Inés Oleastro, Mariel Reichenbach, Josefina Romero, María Magdalena Tóffoli, sobre una Defensoría Civil fue escrito en el marco de la cursada por el grupo de alumnas y revisado para esta publicación. Finalmente Estefanía Berengan Mendaña, Violeta Ventura y Mayra Garros, adscriptas de la cátedra, recuperan y sistematizan los trabajos finales de los y las estudiantes a lo largo de los años. Creemos que a partir de aquí podemos analizar la vinculación pedagógica entre la enseñanza de técnicas y herramientas de análisis en los estudios organizacionales y la práctica empírica.

Finalmente, queremos aclarar que en los diferentes capítulos que componen el presente libro se utilizan distintos formatos lingüísticos de acuerdo a la elección de cada autor/a. En algunos de ellos se utiliza el lenguaje inclusivo, con la intención de incorporar la perspectiva de género, mientras que en otros se utiliza el masculino para la generalización, según tradiciones gramaticales. En ningún caso, valga la aclaración, se pretende incorporar una mirada sexista. Las diferencias de formatos solo obedecen a elecciones personales que realizan los/as autores/as en función del estilo de escritura.

En síntesis, estimamos que la lectura de este libro constituye una buena oportunidad para la construcción colectiva de conocimiento en un campo de investigación en crecimiento para diversas carreras de la UNLP. Estimamos además el carácter productivo de plasmar este tipo de articulación en un material que facilite la tarea de la enseñanza/aprendizaje de los estudios organizacionales.

PRIMERA PARTE

Las organizaciones frente a las transformaciones actuales

CAPÍTULO 1

De la organización científica a las nuevas formas de organización

Santiago Galar y Manuel Maffé

Introducción

El trabajo se propone caracterizar y comparar en términos generales a dos formas de organización del trabajo: el taylorismo/fordismo (o la Organización Científica del Trabajo) y el posfordismo/toyotismo. En ambos casos, se considera su desarrollo teórico o sus características ideales en términos weberianos, para luego apelar a un caso de organización del trabajo paradigmático de dichos postulados (fordismo para el primero y toyotismo para el segundo).

El recurso que permitirá avanzar en esta caracterización será la apelación a diversas dimensiones analíticas, tales como el contexto de surgimiento de estas formas de producción –incluyendo factores sociales, económicos y culturales–, sus concepciones de naturaleza humana y los métodos y técnicas planteados por cada una. Para finalizar, el artículo plantea interrogantes sobre las posibilidades de liberación de los sujetos involucrados en estos modelos de organización del trabajo.

La estrategia utilizada para avanzar en nuestro análisis, además de la apelación a dimensiones analíticas que permiten avanzar en la caracterización del objeto de estudio, es el relevamiento de autores/as destacados/as en el campo de la sociología de las organizaciones.

Organización Científica del Trabajo

Se reconoce a la Organización Científica del Trabajo (OCT) como el punto de partida de la administración contemporánea. La OCT constituye para Ibarra Colado (2006) el núcleo de la primera etapa de desarrollo del campo de estudios que, por ser previa a un conjunto de saberes sobre la organización, denomina “pre-organizacional”. Se trata de una etapa extendida entre 1870 y 1925 en la cual se evidencian problemas de organización asociados al surgimiento de la empresa moderna y a su expansión: ampliación de mercados, incremento de la competencia, desarrollo tecnológico y consiguiente necesidad de reorganizar la industria. El paso del

taller artesanal a la fábrica industrial y de la empresa familiar a la corporación por acciones se produjo en solamente treinta años.

En este contexto de cambios y desafíos los directores e ingenieros de las empresas desarrollaron diversas estrategias. Por sus influencias y efectos en el ámbito fabril, dos de ellas son particularmente destacables. Por un lado, en Francia, Henri Fayol (1841-1925) realizó aportes fundamentales al introducir sistemas de contabilidad, la sistematización del control de producción, los inventarios y procedimientos de contratación de personal.² Por otro lado, Frederick Taylor (1856-1915), a través de la OCT, implantó en Estados Unidos el control del trabajo y la producción. Para Taylor, frente a la experiencia y el sentido común se evidenciaba la necesidad del conocimiento sistematizado, científico. Al trabajo de Taylor y sus implicancias dedicaremos los próximos apartados.

Frederick Taylor nació en 1856 en Pennsylvania en el seno de una familia quakera de clase media. Era hijo de un abogado y su vida, en principio, parecía orientarse hacia el mismo horizonte profesional. Sin embargo, problemas en la vista le impidieron continuar con sus estudios en abogacía por lo que en 1878 entró a una fábrica metalúrgica como aprendiz. Durante su trabajo en esta fábrica Taylor se diplomó como ingeniero mecánico y fue ascendiendo hasta ser nombrado ingeniero jefe del taller, con seis mil personas a su cargo. Su trabajo en esta compañía se basó en gran medida en la introducción de un sistema para aumentar la productividad de los/as trabajadores/as basado en el estudio “científico” que posibilitaba la optimización de la producción. Como veremos más adelante, Taylor estaba obsesionado con el derroche de trabajo humano.

Luego de una década de trabajo en esta empresa, Taylor se dedicó a actividades de consultoría y divulgación de lo que denominó “sistema Taylor” y la “Organización Científica del Trabajo”. Se dedicó además a la asesoría industrial y fue profesor universitario. A partir de 1906 ejerció como presidente de la Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos. Creó la denominada “Taylor Society”, organización que sus discípulos continuaron después de su muerte.

Siguiendo a Coller y Garvia (2004), si bien no fue el primero en estudiar problemas de gestión de empresas, Taylor fue quien más contribuyó a crear una verdadera escuela en la materia, a definir una doctrina y a formar discípulos. Su propuesta implicaba un conocimiento de carácter esencialmente práctico. En este sentido, el taylorismo no constituye en términos estrictos una teoría de la administración, motivo por el cual Ibarra Colado (2006) lo ubica en una etapa “pre-organizacional”. Desde el punto de vista del desarrollo teórico, se trata del proceso de acumulación previo a la teoría que se institucionaliza en la década de 1950, bajo la influencia del estructural funcionalismo. Se trata más bien de una fórmula prescriptiva para organizar el trabajo que da origen a una forma organizativa peculiar y característica de las sociedades modernas tanto capitalistas como socialistas (Coller y Garvia, 2004).

² Sobre la propuesta de Fayol ver Hermida et. al (1993), capítulo 3.

La centralidad del oficio

En el siglo XIX, momento de auge de los obreros de oficio en Estados Unidos, era difícil para el capital encontrar mano de obra barata y disciplinada. El oficio era para Coriat (2003) una condición de la industria capitalista de la época. En Inglaterra, por ejemplo, los/as obreros/as tenían prohibido emigrar en épocas de crisis. Por su parte, los sindicatos por oficio ejercían gran poder e influencia. En esta línea, por ejemplo, la American Federation of Labor solamente afiliaba a obreros por oficio, discriminando a los/as obreros/as no calificados/as (o *unskilled*). Este gremio, como evidencia del poder que ejercía, funcionaba además como subcontratista que certificaba con un sello la calidad de la producción a cambio de una tarifa. En Estados Unidos se oían quejas por la “escasez” e “indisciplina” de la mano de obra, lo que constituía un importante obstáculo para el desarrollo del capital.

Siguiendo a Neffa (1990), la escasez de mano de obra industrial especializada le otorgaba rigidez a este recurso fundamental para la producción. Los capitalistas solamente habían logrado una subsunción formal de los/as trabajadores/as. En otras palabras, controlaban encerrarlos/as a producir en un lugar, determinados días y durante determinada cantidad de horas. Pero la organización y el contenido del trabajo se basaba en el “saber hacer” (o, en francés, *savoir faire*) del obrero u obrera. El oficio era a tal punto valorado que se guardaba como un patrimonio familiar que se enseñaba oralmente de padres/madres a hijos/as. La negación a instruir a extranjeros/as en los oficios era al mismo tiempo la condición de la industria y la base de la resistencia obrera. Este “saber hacer” constituía la base de la resistencia obrera de la época: si los capitalistas no conocían el proceso de producción no podían controlarlo. El boicot a la producción posibilitado por este conocimiento era el arma de lucha preferida por obreros/as.

Entre 1880 y 1910 se produjo en Estados Unidos una segunda ola migratoria que, a diferencia de la primera, fue protagonizada por población de origen rural, en su mayoría proveniente de Europa del sur y el este. Eran inmigrantes sin experiencia de trabajo industrial. Esta ola, cabe destacar, fue el mayor movimiento de inmigración de la historia moderna al punto que alteró el conjunto de las condiciones de la acumulación del capital. Frente a una relativa escasez de fuerza de trabajo calificada, la mano de obra inmigrante no calificada se volvió una fantástica reserva para el capital estadounidense, resorte fundamental de su futura acumulación. Cuando el impulso proporcionado por la incorporación de la máquina a vapor fue insuficiente para cubrir la creciente demanda interna se hizo evidente la necesidad de pasar de un régimen de acumulación extensivo a uno intensivo. Era necesario intensificar el trabajo.

Tesis, principios y filosofía

Para poder subir la productividad industrial para Taylor era fundamental un cambio cultural en los/as obreros/as que desmonte su - así concebida por el autor- natural tendencia a la va-

gancia. Esta tendencia al ocio radicaba en que los/as obreros/as trabajaban sistemáticamente por debajo de sus posibilidades reales. Tres series de motivos explicaban para Taylor la vagancia obrera según Neffa (1990).

En primer lugar, la existencia de un “prejuicio universal” por el cual se asumía que al subir la productividad obrera aumentaría la desocupación (“si trabajamos más rápido pronto no habrá trabajo para hacer: trabajemos lento”). Sin embargo, para Taylor las demostraciones empíricas e históricas indicaban lo contrario: cuanto más se producía más se necesitaba producir. En segundo lugar, la vagancia se explicaba porque los patrones no sabían cuánto realmente podía producir un/a obrero/a por lo que pagaban en términos aproximativos, por día o por rendimiento estimado (“si trabajamos con o sin intensidad nos pagan igual: trabajemos sin intensidad”). Se evidenciaba así la necesidad de estudiar el proceso de trabajo. En tercer lugar, finalmente, podía entenderse a la vagancia obrera por la falta de normatización de los objetos y medios de trabajo por parte de los patrones (“nadie controla lo que hacemos: trabajemos poco”). Se imponía para Taylor la tarea de abandonar el uso de métodos aproximativos con miras a aumentar la productividad.

Aumentar la productividad requería terminar con el ocio sistemático de los/as obreros/as. De hecho, eran los/as obreros/as mismos/as quienes generan las condiciones que conducían a los salarios bajos que les pagaban. Para Taylor atacar la vagancia implicaba un cambio cultural mediante el cual los actores implicados, obreros/as y capitalistas, aceptaran que los conflictos de clase eran infundados. Los verdaderos intereses de propietarios de los medios de producción y de los/as obreros eran los mismos aunque, erróneamente, la mayoría creía lo contrario. Lo más racional no era el conflicto sino la cooperación, había que sustituir el antagonismo y la desconfianza por la cooperación. El cambio cultural era básicamente un cambio de mentalidad.

Para Taylor era imprescindible abandonar el uso de métodos aproximativos como una forma de controlar el proceso de producción y favorecer la productividad (o, lo que es lo mismo, ejercer una estrategia preventiva frente a la vagancia). Taylor sostenía la existencia de una única y mejor manera de hacer las cosas (*one best way*). Siempre existe un método y una herramienta que es más rápido y mejor que cualquier otro entre aquellos posibles de cara a la realización de un trabajo. Poder determinar este método y herramienta requiere un análisis científico de la totalidad de los métodos y herramientas en uso, junto con estudio de los movimientos y los tiempos de los/as trabajadores/as. Recordemos en este punto que hasta aquel entonces los obreros/as especializados/as elegían el método que utilizaban para la producción de manufacturas industriales.

La naturaleza científica de las decisiones organizacionales requería de industriales que tomaran las riendas del proceso de producción. Los capitalistas debían dar a cada obrero/a el nivel de trabajo más elevado que sea capaz de ejecutar y conducir a cada obrero/a para que logre producción óptima. Las nuevas funciones de dirección incluían poner a punto la ciencia de ejecución de cada elemento del proceso productivo y reemplazar al viejo sistema de conocimientos empíricos (de los/as obreros/as). La práctica de la dirección empresarial debe analizar cada puesto de trabajo, realizar un estudio de los movimientos y tiempos necesarios para

descomponerlos en tareas básicas, eliminando los movimientos mal concebidos, lentos o inútiles. Además los patrones debían encargarse de la selección científica de los/as obreros/as y de su instrucción con miras a que puedan alcanzar su máximo desarrollo (a diferencia de la etapa previa, cuando cada obrero/a elegía un trabajo y se entrenaba como podía)³. En otras palabras, el aumento de la productividad con el sistema Taylor requería también un cambio en la mentalidad empresarial. Según Coller y Garvia (2004), la cooperación requerida es entonces tanto a nivel macro (los intereses de los empresarios y obreros/as son los mismos), como en la cooperación técnica, en relación a las rutinas de las tareas.

El Taylorismo, antes que una doctrina que explica la realidad social, es un conjunto de prescripciones basadas en principios de carácter filosófico. Estos principios, aunque permiten reconstruir cierta concepción de naturaleza humana, son ciertamente de origen más empírico que teórico. Taylor no estaba escribiendo un tratado filosófico sino pensando en cómo aumentar la productividad fabril. Para Taylor los hombres (y, agregamos, las mujeres) están dotados de una energía mayor a la que usan durante el proceso de trabajo. Atenta contra el despliegue de esta energía la natural tendencia a la vagancia a la que referimos más arriba. Una forma de desmontar esta tendencia al ocio es estudiar el proceso de trabajo para eliminar tiempo muerto. Otra forma es atar la producción a la remuneración porque el hombre es racional y el dinero un motivador esencial. En este sentido, Coller y Garvia (2004) afirman que esta concepción racionalista del ser humano de Taylor se asemeja a lo que los economistas denominan “homo economicus”.⁴ Más aún, Taylor entiende que las personas deben ser capaces de trabajar limitándose a obedecer las instrucciones de la dirección *sin pensar*, sin iniciativa personal. En estos términos, el hombre (y la mujer) deberían para Taylor participar en el proceso de producción como *individuos-mecanismo*, como partes de una máquina.

Retomamos de Neffa (1990) en este punto la necesidad de diferenciar los principios filosóficos del taylorismo de las técnicas y mecanismos. Son estos principios filosóficos los que inspiraron las técnicas de organización del trabajo que suelen asociarse inmediatamente al taylorismo. Por este motivo, según el autor, es importante evitar confundir mecanismos y filosofía. El sistema de dirección científica consiste en ciertos principios generales, en una filosofía que puede ser aplicada de diversas maneras. El taylorismo no es una teoría de la administración en sentido estricto, se trata de una fórmula prescriptiva para organizar el trabajo.

³El sistema Taylor requerían que la dirección se responsabilizara de la realización de estudios de tiempos y movimientos (identificando los tiempos inútiles), asignación de tareas específicas a los trabajadores, individualización del trabajo, estandarización de las tareas (*one best way*), selección científica de los/as trabajadores (oficina de personal), remuneración por rendimiento, estimación de tiempos de reposo necesarios (para que no baje la producción), control y supervisión del trabajo, información a los empleados sobre el producto de su trabajo (los resultados).

⁴*Homo economicus* (“hombre económico”, en latín) es el concepto utilizado por la escuela económica neoclásica para modelizar el comportamiento humano. El hombre, según esta concepción, se comportaría de manera racional ante estímulos económicos, siendo capaz de procesar la información que conoce y actuar en consecuencia.

Fordismo

El concepto “fordismo” refiere al modo de producción en cadena que llevó a la práctica Henry Ford, fabricante de automóviles de Estados Unidos. Este sistema comenzó con la producción del primer automóvil a partir de 1908 con una organización general del trabajo altamente especializada y reglamentada a través de cadenas de montaje, maquinaria especializada, salarios más altos y un número elevado de trabajadores/as en plantilla.

Para Coriat (2004) el fordismo desarrolló algunos aportes fundamentales del taylorismo, siendo su principal innovación la línea de montaje y el trabajo por tiempos impuestos con un sistema de flujos empujados. De esta forma, el fordismo logró incorporar al taylorismo en un nuevo proceso productivo, que implicó aún una mayor mecanización de las tareas desarrolladas por los/as operarios/as. Nos encontramos, entonces, frente al desarrollo de un avance tecnológico que incorporó el saber-hacer propio del oficio, al que hacíamos referencia anteriormente. Este desarrollo tecnológico que se expresa en las cadenas de montaje implicó que el/la trabajador/a se moviera según los tiempos impuestos por el capital, representado en cintas que trasladan los insumos de la producción, sedimentando las relaciones asimétricas de poder entre ambos actores (Coriat, 2003).

Dicha sedimentación, por su parte, implicó la definición de una determinada economía del tiempo por parte de esta configuración organizacional. Se trata de una *economía de tiempos impuestos*, donde el *know-how* captado a partir de la OCT y el desarrollo tecnológico expresado en las cadenas de montaje, se combinaron para definir tareas y tiempos a los/as operarios/as, en función de la planificación de la producción establecida, tomando unidad elemental del proceso productivo al individuo.

Cabe destacar que en el marco de este discurso del método organizacional se relacionan aspectos organizacionales y macro-sociales. En el momento de auge del fordismo convivió un alto nivel de empleo con una elevada capacidad de consumo por parte de la sociedad. Esta capacidad, por su parte, hacía crecer el consumo en masa que el mismo fordismo impulsaba. Se sumaba además el bajo valor relativo con el que llegaban al mercado los productos fabricados gracias a la estandarización y parcelación de los procesos productivos y a la homogeneidad de la producción. De esta manera, el fordismo era también expresión e insumo de un nuevo modelo de acumulación de capital que se basaba en la producción en masa.

La producción en cadena de mercancías significó transformaciones sociales y culturales resumibles en la idea de cultura de masas. Como expresiones de este proceso podemos mencionar la creación de automóviles en serie, la expansión interclasista del consumo que deviene en nuevos estímulos y códigos culturales mediados por el capital. El modelo maduró bajo el esquema económico del keynesianismo, en el marco del Estado de bienestar, promoviendo un protagonismo histórico de las clases subordinadas y el amarre del capital a consideraciones sociales y de clase.

El sistema fordista fue utilizado posteriormente en la industria de numerosos países, hasta las décadas de 1960 y 1970. Fue entonces cuando la dinámica de sinergia que describimos

más arriba fue interrumpida por una caída en la capacidad de generar beneficios por parte del modelo de acumulación sostenido por una cultura de masas. La tendencia hacia el incremento sostenido de la productividad aparente del trabajo y la reducción de costos basados en la racionalización y mecanización del paradigma taylorista-fordista se vio quebrada. Su lógica productiva pasó a ser, contrariamente a su momento de expansión, una limitación para el crecimiento y la rentabilidad (Neffa, 1999).

Esta limitación radicó en una tendencia incremental del coeficiente de capital en relación a una tendencia decreciente de productividad que, excepto que se diera una reducción de salarios, se traducía en una caída de la tasa de beneficio. Pero, como vimos, el fordismo como modelo de producción resulta rentable siempre que el producto pueda venderse a un precio relativamente bajo en relación a los salarios promedio, generalmente en una economía desarrollada. Por este motivo, la dinámica fordista entró en una contradicción que forzaba una reconfiguración del modelo de acumulación mismo.

Un mundo del trabajo revolucionado

Tal como fue mencionado, el taylorismo no puede considerarse propiamente una teoría de la organización, sino un conjunto de recetas empíricamente vacías. Más concretamente, antes que pretender explicar cómo funcionan las organizaciones fabriles, Taylor trata de prescribir para mejorar la productividad de las industrias. El foco de interés estuvo orientado casi exclusivamente al ámbito industrial-fabril, donde el Taylorismo propuso un tipo de organización altamente jerarquizada que posee similitudes conceptuales con la burocracia weberiana (por ejemplo, en las funciones directivas claras en los canales de comunicación descendentes).

El taylorismo no fue neutral sino que tuvo efectos importantes en el desarrollo del capitalismo. Coller y Garvia (2004) destacan la rápida absorción del “sistema Taylor” en las organizaciones fabriles estadounidenses. En menos de una década estas ideas calaron en la industria pese a haber sido resistidas por parte de empresarios y sindicatos. De hecho, los métodos de Taylor generaron tal revuelo que en 1912 debió comparecer en una comisión del Congreso de los Estados Unidos. Para Neffa (1990) el taylorismo dio paso a un nuevo proceso de organización del trabajo, fue una verdadera innovación tecnológica, disciplinaria y organizacional. Según Coriat (2003), el sindicalismo fue derrotado en dos frentes por el taylorismo porque lo que fue expulsado de la fábrica no fue sólo el obrero de oficio sino también el obrero sindicado y organizado. La entrada del obrero/a no calificado/a no fue sólo la entrada de un trabajador menos caro sino también de uno no organizado, privado de capacidad para defender el valor de su fuerza de trabajo. El sistema cumplió una misión de carácter histórico porque permitió su-

perar los límites que el régimen de acumulación de capital había encontrado en la época. Al dismantelar el oficio el taylorismo permitió el despegue de la producción en masa.⁵

Para Hermida et. al (1993) la Organización Científica del Trabajo no es un elemento individual sino una combinación de factores. La OCT se basa en la ciencia y no en reglas empíricas, es armonía antes que discordia, es cooperación y no individualismo, es rendimiento máximo en lugar de producción restringida, es formación de cada obrero/a hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

Posfordismo: una vuelta de tuerca

Entre las décadas de 1960 y 1970 el fordismo y las empresas capitalistas de los países centrales se enfrentaron a un estancamiento que intentaron sortear conquistando mercados en países emergentes. Pero el mayor problema residía en las características que asumía el proceso de producción, en un marco en el cual las mercancías se volvían rápidamente obsoletas. Se imponía la necesidad de innovar, de producir series cada vez más cortas, en cantidades reducidas y a precios más bajos. Esto, a su vez, se gestó en un contexto donde la estructura de la demanda se modificó y donde se evidenció una nueva forma de necesidad en torno a la personalización de los productos y el desarrollo de mercados de nicho.

Siguiendo a Lipietz (1994), el contexto de surgimiento del discurso del método posfordistas el de una *crisis integral*. No solo se trató de una crisis de productividad o de la caída de la tasa de beneficio sino que se evidenció la quiebra del modelo en su conjunto. No solo entró en crisis un discurso del método sobre la gestión de la producción y la organización del trabajo, sino una dinámica propia de relaciones sociales-laborales y una forma particular de regular las economías, el consumo y por ende ciertas necesidades. Es decir, entró en crisis una particular configuración de ideas, costumbres e instituciones.

Otros autores, como Gorz (2003), resumen este contexto al señalar que el crecimiento que durante la etapa fordista era de carácter “cuantitativo y material” debía volverse “cualitativo e inmaterial”. El carácter rígido de la producción fordista, aquel que había posibilitado la producción en masa, debía alterarse con miras a sortear las nuevas dificultades del contexto. La rigidez fordista se expresaba en el trabajo parcelado en grandes cadenas de montaje en gran serie de productos estandarizados, con rigidez de la producción y de la mano de obra. También se expresaba en la obsesión por el control con miras a promover la producción (por pensar a los/as obreros/as como naturalmente vagos). La rigidez tenía implicancias en la subjetividad obrera en tanto se le quitaba al obrero todo margen de iniciativa,

⁵ El taylorismo no fue el primero en intentar ir contra el oficio, pero sí quien fue efectivo en reducir su poder. Según Coriat (2003) el capital buscó primero una salida en la máquina para reducir el trabajo a un ejercicio de vigilancia y destreza. También el capital atacó al oficio mediante el trabajo de niños, como fuerza de trabajo dócil. Por último, el sistema a destajo mediante el cual el capital intentó utilizar al oficio contra sí mismo constituyó un método muy eficaz de control de la fuerza de trabajo.

más allá de los nichos ocultos de autonomía que desarrollaba. En esta nueva etapa los capitalistas deberían volverse flexibles: otorgar importancia a la imagen, la novedad, explotar el valor simbólico de los productos, acentuar la demanda, anticiparla, instalar el carácter efímero de las modas. No bastaban los aportes de la escuela de las Relaciones Humanas, eran necesarias nuevos modos de organizar el trabajo.

En este marco, el Sistema Toyota de Producción (SPT) emergió como una nueva forma de valorización del capital en una época en la cual la competencia comenzó a reparar en la calidad y en la diferenciación (Coriat, 1994), a la vez que representa hoy una de las principales expresiones del posfordismo.

Los/as japoneses/as habían encontrado hacía un tiempo una forma de enfrentar el problema de elevar la productividad cuando las cantidades que se deben producir no aumentaban. Como se observa, en el fondo todo es un problema de productividad fabril y reproducción del capital. Según Coriat (1992), el SPT se desarrolló en el Japón de la posguerra en cuatro etapas que fueron sus condiciones de posibilidad. En una primera etapa (1947-1950) la automotriz tomó la idea de obreros/as polivalentes de la industria textil. En una segunda etapa (1949-1950) la automotriz se enfrentó a una crisis financiera, emprendió una reestructuración (despidió 1600 empleados/as), cuando la guerra con Corea aumentó bruscamente la demanda. En una tercera etapa (1950-1960) se introdujo el *Kan-Ban*, la idea de producir “lo justo” y hacerlo “a tiempo”.⁶ En una última etapa (1962-1973) se extendió esta forma de producción a las subcontratistas. En los ochenta los/as japoneses/as compraron empresas en Estados Unidos o se asociaron con firmas locales e introdujeron estas nuevas formas de organizar el trabajo.

Es central entonces un alto grado de gestión obrera para obtener flexibilidad y fluidez en las técnicas. El sistema promueve una reconcentración de las tareas que habían sido separadas por el taylorismo. Los/as obreros/as deben comprender lo que hacen: la producción debía ser “un todo inteligible” cuya responsabilidad los/as obreros/as asumirían. Según Gorz (2003), el obrero debía volverse “fabricante, tecnólogo y administrador”. La cadena de montaje fue reemplazada por una red de flujos interconectados coordinados por colectivos auto organizados, sin ninguno constituir el centro. Un sistema auto organizado descentrado, comparable a un sistema nervioso.

Uno de los principios fundamentales, en este marco, es que es indispensable un alto grado de autogestión obrera a la vez que un creciente grado de calificación (el ingenio y la creatividad se debían explotar), para obtener un máximo de flexibilidad, productividad y fluidez en las técnicas. El capital contrata así mano de obra joven, sin pasado sindical, despojados de su identi-

⁶El *Kan-Ban* surge como un principio de racionalización y organización de la producción, trasladado desde los almacenes y la industria textil hacia la industria automotriz. Dicho principio parte de buscar aumentar la producción sin un incremento de personal, es decir buscando un mayor rendimiento del trabajo vivo y centrado en la ampliación de las tareas, en lugar de en su repetición. La vía del *Kan-Ban* permite la manipulación y vigilancia de varias máquinas y herramientas a la vez, que deriva automáticamente en un incremento de la tasa de ocupación de las herramientas y de las personas. Éste se fundamenta en el presente principio: “el trabajador del puesto de trabajo corriente abajo (tomado aquí como “el cliente”) se alimenta con unidades (“los productos comprados”) en el puesto de trabajo corriente arriba (el “estante”) cuando lo necesita. En lo sucesivo, en el puesto corriente arriba solo se pone en marcha la fabricación para alimentar el almacén (el “estante”) con unidades (productos) vendidas” (Coriat, 2000:44).

dad de clase y con formación reciente. Ofrece a cambio una “identidad de empresa” como un refugio para el sentimiento de inseguridad posmoderno. A cambio de la personalidad, el trabajo y la identidad el/la obrero/a se convierte en miembro de una “gran familia”. Se intenta obtener el “compromiso participativo” por parte de los/as obreros/as, compromiso hacia la empresa.

No obstante, como veremos a continuación, el SPT no es la única respuesta organizacional a este contexto. Es la materialización del discurso del método organizacional *ohnista*, que a su vez convive con otros discursos que permiten trazar los rasgos organizacionales del posfordismo.

Un nuevo discurso organizacional

Siguiendo a Coriat (1994) es importante diferenciar el *ohnismo* (el “nuevo discurso del método”), del *Sistema de Producción Toyota* (los métodos vinculados al ohnismo desarrollados por la firma entre los años cincuenta y ochenta en Japón o, más conceptualmente, las condiciones históricas y sociales específicas en las cuales se implantó el ohnismo), del *toyotismo* (recetas prácticas mediante las cuales se difundió este método por el mundo).

Con “Ohnismo” nos referimos a los principios que guían al modelo, diseñados por Taiichi Ohno y su equipo en la fábrica Toyota durante la posguerra. Éste fue ciertamente el desarrollo que más condicionó a lo que hoy se presenta como la organización posfordista, a pesar que disputó ser el nuevo paradigma organizacional, reemplazando al discurso taylorista-fordista, con la denominada Escuela Sociotécnica de Producción (ESP) o escuela sueca. Ambos discursos coinciden en lo que es la respuesta a un cambio en el sujeto de la demanda: el foco era la producción en series cortas, para responder a una creciente diferenciación por parte de la sociedad, hecho que estos paradigmas impulsaron mediante una constante innovación y personalización. No obstante ciertas diferencias, que desarrollaremos más adelante, los pilares culturales sobre los que trazan su diseño organizacional son similares.

Hay un hecho fundamental que caracteriza al discurso organizacional posfordista que es concebir al proceso productivo en sentido inverso a la lógica tradicional: de atrás hacia adelante. Esta es la denominada “producción tirada”, llamada de tal forma por encontrarse constantemente estimulada por el mercado en lugar de movida por la definición unilateral de los/as directores/as de las empresas. En este marco, la centralidad la adopta la demanda (o los/as consumidores/as), que mediante su movimiento estimula al proceso productivo. Esto es, en parte, lo que caracteriza a una nueva organización *flexible*, en respuesta a una demanda mayormente particularizada y de nicho. De esta manera, el discurso organizacional posfordista vincula productividad y flexibilidad, en un nuevo contexto donde la particularización juega un rol central en el proceso de creación de valor.

Particularmente en el marco del Ohnismo, esta organización flexible surge de la vinculación entre dos pilares organizacionales fundamentales: la autonomación y el “justo a tiempo” (o, en inglés, *just in time*). El primer componente refiere a la incorporación de la gestión de calidad

dentro del proceso productivo, donde el sistema se detiene en caso de funcionar defectuosamente. El segundo refiere a la característica de la producción tirada que describimos más arriba que es traducida en programación de la producción.

La organización flexible se vuelve posible únicamente mediante la introducción de series cortas de producción, subdividiendo la producción en pequeños conjuntos articulados. Las tareas son descompuestas en pequeñas combinaciones de actos productivos, transferibles entre operarios/as. Esta descomposición resalta la multi-funcionalidad e intercambiabilidad como características del discurso organizacional posfordista, y trae al centro la importancia del trabajo en equipo, hacia dentro del cual se comparten conocimientos productivos (o *know-hows*). Aquí también tenemos un principio de perfeccionamiento continuo, pero en este caso no se trata de un conocimiento científico impuesto al operario/a, sino un perfeccionamiento grupal donde los/as propios/as empleados/as son quienes se imponen los estándares de calidad. En términos de Coriat (1994), se trata del pasaje de una *economía de tiempos asignados* a una *economía de tiempos compartidos*. Se trata de la organización flexible que describe Sennett (2006), aquella que refleja los rasgos de la polivalencia y la desespecialización, vinculados a una producción y una información que no recorre en un sentido lineal y jerárquico –como ocurría en el dominio del discurso del método “tradicional”–, sino de abajo hacia arriba y en forma de saltos.

Más arriba señalamos que la Escuela Socio-técnica de Producción (ESP), cuya expresión más acabada e innovadora fue la fábrica Volvo radicada en Uddevalla (Suecia), fue otro de los discursos del método organizacional que buscó reemplazar los principios del taylorismo-fordismo. En el marco de dicho discurso, no obstante, se mantienen ciertos elementos del diseño “tradicional”. Uno de estos elementos es la línea de montaje, aunque desarrollada en espacios diferenciados y con equipos de trabajo que administran el tiempo de producción. Es decir, nos encontramos con autonomación pero en talleres basados en “artillería pesada” (sin linealización) y por “flujos empujados” (sin “justo a tiempo”).

Cabe resaltar, a su vez, que el contexto de surgimiento de la ESP fue diferente al del *oh-nismo*. En este sentido, si bien redundaba en una mayor productividad e incorpora la gestión de calidad en el acto productivo, la ESP pretende lograr un mayor consenso entre los/as operarios/as, quienes se levantaban contra el trabajo repetitivo y parcelado de la organización taylorista-fordista. Sin embargo, la ESP no buscaba específicamente lograr una mayor productividad mediante procesos innovadores, como fue el caso del *Kan-Ban* (cfr. Supra). En la multiplicidad de formas de organización donde se expresaron los principios de la ESP, se manifestó una forma de organizar el trabajo a partir de obreros/as altamente calificados, sobre los cuales se buscó aceptación y reconocimiento.

El hecho de caracterizarlo como una “organización posfordista” se debe fundamentalmente a que su principio de productividad (o unidad elemental) se traslada del individuo al equipo, un grupo capaz de autorregular sus tiempos de trabajo en pos de cumplir los objetivos establecidos. Grupo que, además, se caracteriza por la multifuncionalidad y el aprendizaje continuo. Por

este motivo sostenemos que convive aquí una producción empujada hacia el mercado con un principio de automatización.

De esta manera, más allá de las diferencias, la ESP comparte algunos elementos con el *ohnismo*, razón por la cual situamos a esta escuela dentro de los “discursos organizacionales posfordistas”, de los cuales el *ohnismo* sigue siendo el más representativo. En esta línea, para describir la organización posfordista en términos sucintos y prototípicos diríamos que se caracteriza por:

- Tener una producción “tirada por el mercado”, ya sea que se exprese un principio *just in time* o bajo dinámicas de personalización de la producción. Una dinámica productiva predispuesta al cambio y la flexibilidad vinculada estrechamente con una demanda crecientemente dinámica y cambiante.
- Generalizar el trabajo en equipo, traspasando la productividad del ámbito de lo individual al colectivo. En este cambio conceptual se vuelve fundamental la distribución de herramientas y tareas, pero sobre todo el conocimiento.
- Incorporar un nuevo *modelo de competencias* de cara al trabajador/a, caracterizado por una creciente relevancia de las “capacidades blandas” (como la comunicación y el relacionamiento) y una generalización de actividades como la socialización extra-laboral.
- Establecer una nueva *economía del tiempo*, pasando de un tiempo impuesto a uno compartido, donde la gestión de calidad es incorporada a las tareas y los/as operarios/as mismos/as se responsabilizan por ella, interiorizándola.

Similitudes y diferencias

Tanto el discurso taylorista-fordista como el discurso ohnista-posfordista coinciden en buscar el aumento de la productividad a partir del control del tiempo y los movimientos. Estos discursos pretenden diseñar una economía del tiempo particular. Por este motivo ambos discursos apelan al estudio de tiempos y movimientos hacia el interior de la organización, entendidos estos como “un conjunto de técnicas de análisis del trabajo que apuntan a descomponer los *savoir faire* operacionales en unidades de trabajo elementales a las que se le asocian estándares de tiempo” (Coriat, 1994:7). La diferencia radica en que el discurso posfordista re-versiona a la OCT con miras a dar lugar a procesos innovadores, y traslada la unidad mínima del proceso productivo del individuo al grupo de trabajo.

Siguiendo a Coriat (1994), afirmamos que ambos discursos establecen dinámicas organizacionales diferentes, por lo que las características de los agentes que integran dichas organizaciones y sus dinámicas de relacionamiento pueden diferenciarse. El autor sistematiza las diferencias entre ambos discursos de la siguiente manera:

Tabla I. Diferencias entre Taylorismo/fordismo y Ohnismo/toyotismo

Taylorismo Fordismo	Ohnismo Toyotismo
Producción estandarizada y en masa.	Producción atada a la demanda.
La empresa “empuja” al mercado sus productos.	El mercado “extrae” la producción (“flujos tirados”).
Pocos productos para consumo en masa.	Muchos modelos, pocas series.
Alargamiento de series.	Flexibilidad para cambiar las series.
Una tarea para cada obrero.	Polivalencia.
Cálculo de producción en “torre de marfil”	Cantidad producida es la cantidad vendida.
Talleres especializados (“artillería pesada”).	Máquinas que siguen la secuencia de tareas (linealización).
Filosofía: esfuerzo por producir más en la menor cantidad de tiempo.	Filosofía: producir lo que demanda el mercado, en las cantidades demandadas y hacerlo justo a tiempo.
El componente esencial es el proceso de trabajo es la unidad más pequeña, es gesto mínimo	El componente esencial es la menor unidad transferible de un operario a otro, la pequeña combinación de actos productivos
La organización se centra en el individuo	La organización se centra en el grupo
Economía de tiempos asignados o impuestos	Economía de tiempos compartidos

Fuente: Elaboración propia a partir de Coriat (1994)

Reflexiones finales

Gorz (2003) plantea la siguiente pregunta: ¿abre el toyotismo espacios sin precedentes para el poder obrero o lleva la sujeción al extremo? Las decisiones de qué producir y cuánto siguen siendo empresariales, el fin del trabajo es impuesto, su sentido es quitado. El autor sostiene que se evidencia una autonomía parcial y dentro de límites claramente establecidos, predeterminados, lo que denomina “la autonomía en el seno de la heteronomía”. Por esto la emancipación virtual de los/as obreros/as corre en paralelo a un “control social reforzado”: hay una regresión en relación al fordismo porque se cambian relaciones modernas (venta de fuerza de trabajo) por relaciones pre-modernas (compromiso subjetivo cercano a la idea de vasallaje). En este sentido, para Álvarez Newman (2012) el SPT genera mayor productividad operando desde múltiples dispositivos de control social. Distingue dispositivos electrónicos (aquellos que vehiculizan los flujos, garantizan el “*just in time*”) de dispositivos de formación que implican la normalización de conductas y la movilización de valores para vehiculizar la subjetividad de los/as tra-

bajadores/as. Más aún, la formación constante más que una formación técnica constituye un dispositivo de colonización de la subjetividad (el “deber ser” se impone al “saber hacer”).

Por otro lado, al constituir a estos/as obreros/as como una elite, el capital desplaza al conflicto hacia los márgenes del mercado laboral, donde conviven masas de trabajadores/as flexibilizados y trabajadores/as “independientes” (sin protecciones sociales ni salario). Es así que el capital genera un espacio de desigualdad incluso mayor hacia dentro de lo que otrora podía entenderse como el conjunto de los/as trabajadores/as. Una comprensión espacial y holística de esta situación resulta fundamental, entonces, para futuros abordajes de la cuestión organizacional; porque si bien los principios posfordistas permiten notar una mayor capacidad de desarrollo e incluso satisfacción para un reducido conjunto de trabajadores/asaunque despojado de instrumentos de acción colectiva–, esto se da en un marco de creciente precarización de otra gran masa de trabajadores, que el carácter innovador de estos procesos lleva muchas veces a obviar.

Referencias

- Álvarez Newman, D. (2012). “Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: el toyotismo como sistema complejo de racionalización”, en *Trabajo y Sociedad*, N°18, pp. 43-57.
- Coller, X. y Garvía, R. (2004). *Análisis de organizaciones*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas y Siglo XXI Editores.
- Coriat, B. (1994). *Taylor, Ford y Ohno. Nuevos desarrollos en el análisis del ohnismo*. Buenos Aires, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET).
- Coriat, B. (2000). *Pensar al revés*. México, Siglo XXI Editores.
- Coriat, B. (2003). *El taller y el cronómetro*. Madrid, Siglo XXI Editores.
- Coriat, B. (2011). *Nuevas teorías de la empresa*. Buenos Aires, Lenguaje claro Editora.
- Gorz, A. (2003). *Misérias del presente, riquezas de lo posible*. Buenos Aires, Paidós.
- Hermida, J.; Serra, R. y Kastika, E. (1993). *Administración & Estrategia*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Ibarra Colado, E. (2006). “Teoría de las organizaciones, un mapa conceptual en disputa”, en E. De la Garza (Comp.), *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques*. México, Editorial Anthropos.
- Lipietz, A. (1994). *El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo*. Buenos Aires, Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE).
- Maffé, M. (2017). “La sociedad en red. Hacia una lectura del posfordismo a partir de una definición compleja de organización” (Tesis de grado). Presentada en Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación para optar al grado de Licenciado en Sociología. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1401/te.1401.pdf>.

- Neffa, J. C. (1990). *El proceso de trabajo y la economía del tiempo. Contribuciones al análisis crítico de Marx, Taylor y Ford*. Buenos Aires, CREDAL/CNRS y HUMANITAS.
- Neffa, J. C. (1999). "Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos", en E. de la Garza (Comp.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Madrid, Editorial Anagrama.
- Weber, M. (1978). "La "objetividad" cognoscitiva de las ciencias sociales y de la política social", en *Ensayos sobre teoría sociológica*. Buenos Aires, Amorrortu Editores.

CAPÍTULO 2

Management y técnicas holísticas: modos de difusión e integración

Estefanía Berengan Mendaña

Introducción

En los últimos años las Ciencias Sociales han atravesado un proceso de diversificación, vinculado a las transformaciones de la propia sociedad, haciéndose visibles cambios en las agendas de investigación, incorporando temáticas y perspectivas que hasta entonces no despertaban mayor interés. La incorporación de la Sociología del Management (Luci y Szlechter, 2014) y sus debates en el ámbito de las Ciencias Sociales de nuestro país abrió un campo de estudios que puso el foco en las modificaciones de la dinámica global laboral y su traducción a escala local, dilucidando cómo las estrategias de gestión y las modalidades de trabajo se vieron alteradas a la luz de los nuevos modelos de management. Como señalan por ejemplo Boltanski y Chiapello (2002), esas nuevas formas de gestión del trabajo no resultan sólo eso, son además un modelo general para la sociedad y hacen a los modos de gestión del capitalismo contemporáneo. En esta línea de análisis podríamos incluir también algunos estudios inspirados en la obra de Michel Foucault (1990) sobre la relación subjetividad-trabajo que entienden al management como dispositivo articulador de prácticas de subjetivación novedosas. Dentro de esos procesos más o menos generales hay un aspecto que ha sido poco analizado que tiene que ver con la incorporación de técnicas y saberes de origen espiritual en la gestión de uno mismo. Dichos procesos suponen muchas veces la reapropiación de técnicas y recursos originalmente desarrollados en las corrientes espirituales inspiradas en la contracultura posterior a la década de 1960 pero reutilizadas como tecnologías de gestión laboral.

La intensificación y visibilidad social que ha adquirido la temática genera controversias tanto en el sentido común, en los lenguajes cotidianos, como en la academia. Por un lado, la condena, argumentando que la incorporación de estas prácticas va de la mano de un hiperliberalismo, asociado a una desarticulación y disolución de los vínculos y sistemas de integración social. Por el otro, la aceptación y sobrevaloración de la misma, considerando que forman parte de un espacio emancipador, que potencia la creatividad y la vida. Frente a este dilema, entendemos que tanto la emocionalización como la espiritualización de la gestión del yo, en todos sus ámbitos, no forma parte de un proceso unilineal: es posible encontrar espacios donde ambas representaciones puedan ensamblarse, complejizarse, cuestionando esas miradas

públicas y quitando el velo moralizador del análisis. En suma, consideramos que es necesario entender sus modos de difusión e integración e indagar en las lógicas nativas que conllevan y su capacidad real de producir relaciones sociales, más allá de las imágenes del empoderamiento y el individualismo infra-social.

Este capítulo tiene como objetivo entender los modos de difusión e integración de esos recursos holísticos en el mundo empresarial, para ello se concentra inicialmente en el caso de la Fundación Columbia de Conciencia y Energía (FCCE), una organización sin fines de lucro destinada a difundir, investigar y enseñar diversos caminos para la transformación personal y la expansión de la conciencia, como un modo específico y paradigmático. A continuación haremos un recorrido por algunas reflexiones teóricas disponibles y las diferentes perspectivas vigentes en las áreas temáticas en cuestión, reconstruyendo algunos nudos centrales del debate contemporáneo sobre el management y las técnicas holísticas.

A modo de cierre proponemos una perspectiva teórico-metodológica que profundice en las agencias de los actores y sus puntos de vista, que creemos podría aportar a superar ese dualismo entre las miradas elogiosas y críticas de la espiritualidad holística en contextos laborales. El caso nos permitirá reflexionar sobre los principales fundamentos teóricos en relación a las áreas temáticas en cuestión y sobre algunos alcances teórico-metodológicos para el abordaje de estos procesos desde la radicalidad de las lógicas nativas y la pragmática social. En este sentido, seguimos a Boltanski (2009, p. 89) al señalar que el análisis crítico de las instituciones, organizado en base a una mirada normativa que intente entender mejor la dominación a la que se encuentran sometidos los actores sin saberlo, puede tener otro punto de partida en el análisis de las capacidades críticas de los actores en su vida cotidiana.

Fundación Columbia de Conciencia y Energía

La FCCE es una organización sin fines de lucro que nace en el año 2011⁷ como parte de la iniciativa de un empresario argentino, dedicado a las finanzas, quien previamente había comenzado un camino de búsqueda espiritual basado en la meditación y las llamadas terapias alternativas. La Fundación tiene una relación directa con el Banco Columbia⁸ y busca difundir

⁷La inauguración oficial se realizó recién el 4 de mayo de 2013, en el Teatro General San Martín, con la presencia de Deepak Chopra como invitado especial. Chopra es un médico, escritor y conferencista indio. Sus libros tratan sobre espiritualidad y el poder de la mente en la curación médica. Sus postulaciones han generado grandes controversias en el mundo de la medicina y la ciencia.

⁸Banco Columbia es un banco de capitales privados 100% nacionales, especialistas en la asistencia financiera a personas. Su origen se remonta al año 1969, cuando Columbia nace como Sociedad de Ahorro y Préstamo, dedicándose principalmente al otorgamiento de préstamos hipotecarios. Al día de la fecha Banco Columbia S.A. tiene 61 sucursales (puntos de venta), alrededor de 900 empleados y más de 550.000 clientes. A su vez, en el año 2011 el presidente del Banco decide formar la Fundación que se convierte en un centro de referencia en el estudio de la conciencia.

conocimientos, investigar y facilitar la vivencia y reflexión sobre los (nuevos) paradigmas y una visión más integral del ser humano.

La sede está situada en pleno barrio Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, fue anteriormente una casa, que compraron y acondicionaron para los fines de la Fundación. Las actividades se ofrecen en formato de talleres y clases, todos los días de la semana, en diferentes franjas horarias y están ordenadas en cinco ejes: cuerpo, mente, espíritu, energía y cosmovisiones, contemplando diferentes disciplinas, entre ellas: biodanza, yoga, sensopercepción, tai chi, meditación, terapia de vidas pasadas, lecturas del aura, reiki, *vortexhealing*, chamanismo, entre otras. Son abiertas al público en general, algunas de forma gratuita y otras aranceladas. Asimismo, la Fundación dio inicio a una serie de actividades englobadas bajo la categoría de “programas de bienestar” a diferentes organizaciones y empresas con el objetivo de mejorar la calidad y el clima laboral, en base a un trabajo de desarrollo y ampliación de la conciencia personal. A partir de dicha experiencia, y recuperando principalmente las limitaciones de la misma, actualmente se encuentran desarrollando un espacio de consultoría que intersecciona *coaching* y, lo que en lenguaje empresarial se denomina, *wellness*.

En términos organizacionales se adecuan a lo que la literatura sobre el management denomina nuevos paradigmas, con estructuras más flexibles y chatas, siendo en este caso el presidente y los dos coordinadores generales los pilares de la misma. En relación a éstos últimos, uno se encarga del trabajo interno de la Fundación y el otro de lo que tiene que ver con las relaciones externas, pero ambos actúan como “molinetes” con el resto del equipo de trabajo (ya sea personal administrativo o docente). Se dividen entre “equipo”, que contempla a 16 personas que realizan tareas de coordinación y administración, y “docentes” algunos permanentes (más de cincuenta) y otros que solo dictan determinados seminarios o talleres. En cuanto a quienes ejercen la docencia hay una cuestión interesante a considerar vinculada con las trayectorias personales: la gran mayoría tiene una formación de base universitaria (médicos, psicólogos, biólogos, profesores de educación física, etc.) que posteriormente complementaron con disciplinas alternativas en espacios institucionalmente reconocidos.

Cecilia es una de las coordinadoras generales, su edad ronda en los 50 años, fue la mano derecha del director del Banco cuando éste se propuso armar la Fundación. Previamente, su vida laboral estuvo abocada al área de desarrollo social de ONGs de alcance mundial, siendo su rol el de aportar profesionalismo para que puedan ser organizaciones más eficaces en su misión social y humanitaria; llegó a ocupar altos cargos de gestión pero después de un estrés muy profundo, decidió hacer un impás y viajar a la India, donde vivió por dos años y se formó como profesora de Hatha Yoga, entre otras cosas.

Uno de los nudos centrales que aparece en la perspectiva de quienes integran la Fundación tiene que ver con la legitimación de esas prácticas en tanto una expertise científico-técnica pero que al mismo tiempo mantiene recursos intuitivos-emocionales. En una de las entrevistas, Cecilia nos contaba que la selección del equipo de trabajo de la FCCE es muy importante debido a que su intención es darle profesionalidad y excelencia a las prácticas desarrolladas, buscando desvincular lo alternativo de lo amateur. En sus orígenes, para ingresar a la Fundación los do-

centes eran evaluados en diferentes instancias, Cecilia nos relataba que hicieron por primera vez una curaduría, que inventaron un método de entrevistar a los (posibles) docentes “de a dos, en su lugar de trabajo, y entonces, percibir, no solamente la información, la data que te daban, sino que percibías vos en tu estómago, energéticamente cómo era esa persona, era amorosa, era generosa, era tacaño del conocimiento, era charlatana, era coherente”. Luego lo conversaban con el equipo de trabajo y si creían que podía sumarse al staff, lo invitaban a dar una clase al Banco Columbia, donde se llevaban a cabo todas las instancias previas a la conformación de la FCCE y al establecimiento en la casa de Palermo. Actualmente la modalidad de incorporación de docentes ha cambiado debido, principalmente, al crecimiento de la Fundación que ya no sale a buscarlos sino que son los docentes quienes se acercan con la intención de trabajar allí. No obstante ello, el interés y la búsqueda por la profesionalidad hace que se sigan llevando diferentes tipos de evaluaciones.

La ideología de la Fundación, plasmada en un documento de libre acceso denominado *Nuestra Filosofía*⁹, promueve una transformación personal, un cambio en la percepción y conexión con el mundo a través de “el despertar de la conciencia” que a su vez funciona como vehículo para la transformación social. En tanto motor de esa búsqueda la Fundación se auto-identifica como respetuosa de los diversos caminos espirituales que, según Cecilia, quiere decir “que no tenemos un gurú y una sola voz cantante sino que aquí: un lugar muchos caminos. En este lugar vas a encontrar el camino para tu desarrollo de autoconocimiento espiritual, el que mejor te calce”.

En sintonía con algunos discursos sobre la espiritualidad actual (Carozzi, 2000; Frigerio, 2018; Seman y Viotti, 2015; Viotti, 2010, 2018) la propuesta de FCCE parece valorizar la “libertad creativa” al enfatizar el papel de cada individuo en tanto autoridad última de su conocimiento espiritual. En ese horizonte, siguiendo lo que se describe en *Nuestra Filosofía*, la búsqueda personal es entendida como parte de un proceso que asocian a una crisis a nivel global considerando que cada vez más las personas dejan de supeditar soluciones en la realidad externa para mirar en su interior, para “abrirse al camino de la transformación personal y espiritual”. Atribuyen a la modernidad una concepción utilitaria, racionalista y mecanicista que avanza sobre los planos sutiles y trascendentes, cortando la conexión con lo sagrado. No obstante eso, recuperan de las teorías científicas, principalmente a partir de la relatividad y la física cuántica, aquellas que generan “una visión del mundo más orgánica, integradora y sustentable”. Tienen como objetivo convertirse en un centro de referencia para el estudio, la investigación y la práctica de lo que denominan como “paradigmas emergentes” caracterizados por el vitalismo, la integración, la circulación de la energía, la creatividad y una conciencia integral que se oponen

⁹ Se encuentra disponible en su página web. Ver: https://www.fundacioncolumbia.org/template/pdf/Fundacion_Columbia_Filosofia_Institucional.pdf

al mecanicismo, la fragmentación, el materialismo, el determinismo y el racionalismo que asocian a lo que entienden como “paradigmas modernos”¹⁰.

Durante los últimos años, la presencia de estas prácticas en el espacio público fue un síntoma de este proceso mayor. Ello se vio reflejado en el nuevo lugar que han ganado en las agendas gubernamentales y la vida institucional.

En espacios gubernamentales se hicieron visibles principalmente de la mano de la gestión política de Cambiemos en cuadros altos y medios de la función pública (Viotti y Funes, 2015; Vommaro, 2014) y en relaciones más amplias entre el Estado y este tipo de organizaciones y sensibilidades (Vargas y Viotti, 2013). La permeabilidad de estas prácticas en las instituciones se hace presente de diversos modos, entre ellos, notamos su expansión en el mundo sanitario como por ejemplo han analizado paradigmáticamente Giumbelli y Toniol (2017) en Brasil. Localmente contamos con algunos trabajos sobre la consolidación de técnicas holísticas en hospitales (Bordes y Saizar, 2018), en el mundo educativo (Abramowski, 2017; Papalini, 2018) y un emergente campo en otras instituciones públicas todavía poco analizadas por las ciencias sociales como por ejemplo el espacio de encierro (Van Gelderen, 2019).

La relación entre técnicas holísticas y el mundo del trabajo resulta crucial. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires no está exenta de dicho proceso, habiéndose ampliado el abanico de posibilidades y eventos a partir de los cuales se aprecia la afinidad entre prácticas vinculadas a la corriente de la Nueva Era y el Management. Podemos mencionar, por ejemplo, al movimiento neo-hinduista El Arte de Vivir (EADV) que ofrece un servicio para empresas denominado Alcanzando la Excelencia Personal (APEX); TLEX un programa corporativo del EADV, que busca la formación de líderes conscientes; Om-House, que propone “Programas de Calidad de Vida para Empresas”; la Fundación Indra Devi, precursora en nuestro país, introdujo entre sus servicios Yoga para Empresas en formato de talleres y clases con el objetivo de disminuir los niveles de tensión, restableciendo el equilibrio necesario para conseguir la realización del ser humano y el perfecto desarrollo en los distintos planos de su vida; y una gran variedad de organizaciones que formulan propuestas con clases de yoga, meditación, mindfulness, masajes, nutrición consciente para ámbitos laborales y equipos de trabajo. Del mismo modo ha llamado la atención de los medios de comunicación, incluyéndose con regularidad artículos y notas aludiendo a las mejoras que genera principalmente la práctica de yoga, meditación y mindfulness para “la retención de talentos” (Perazo, 2018), como “herramientas para ser más felices” (Reynoso, 2017) o para ayudar a generar “mejores vínculos en la organización y, por supuesto, en un aumento de la productividad y de los desafíos diarios en la organización” (Palacios,

¹⁰ Es sintonía con las afinidades ya mencionadas entre las prácticas espirituales en diferentes espacios de la vida cotidiana, la expansión del movimiento hacia las agendas gubernamentales y las controversias que se generan, no podemos dejar de aludir a uno de los eventos que durante el 2018 hizo visible dichas tensiones y disputas: “Encuentro gratuito de Ciencia y espiritualidad: Saberes que confluyen. Qué puede aprender la Ciencia y la Espiritualidad una de la otra” que se llevó a cabo en abril en el Centro Cultural de la Ciencia (C3), dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología, organizado la FCCE y que anunciaba la presencia en la apertura del Ministro de CyT Dr. Lino Barañao, quien finalmente no se hizo presente debido al repudio que dicha noticia generó en el mundo académico que viene atravesando ajustes y recortes en el área.

2016). No obstante, en el ámbito académico todavía contamos con escasos estudios que den cuenta de esta articulación (Funes, 2016; Vargas y Viotti, 2013).

La conexión con el mundo del trabajo estuvo presente desde los inicios de la Fundación ya que quienes participaron de su armado y creación eran (o habían sido) altos mandos de organizaciones del mundo privado y del tercer sector, que se acercaron a diferentes técnicas holísticas para dar cauce a situaciones personales (estrés, burnout) que los habían llevado, como nos decía Cecilia, a “perderse de sí mismos”, a “trabajar de manera inconsciente, como máquinas”. Pero también porque su constitución tenía como objetivo integrar estas prácticas a la empresa de su fundador y hacerlas extensivas a otras organizaciones, brindando diferentes actividades en espacios laborales que colaboren con el bienestar de las personas que indefectiblemente, desde esta perspectiva, favorece al desarrollo de una organización más consciente y sustentable.

La FCCE en el año 2017 comenzó a integrar diferentes disciplinas espirituales en el Banco Columbia¹¹ a través de un programa de bienestar que según planteaba su convocatoria estaba destinado a los recursos estratégicos de todas las áreas. Éste consistió en encuentros de 2 horas cada uno, cada 15 días (martes por medio), durante los meses de agosto a diciembre, donde se practicaron las siguientes disciplinas: mindfulness; bioenergética; baño de cuencos; desestructura y creatividad; baño de gongs; escucha y comunicación; Aikido. Dicha experiencia fue evaluada a través de una encuesta aplicada a las y los trabajadores del Banco y en base a eso se organizaron las actividades en los años subsiguientes.

En simultáneo, la Fundación empezó a ofrecer sus servicios a empresas bajo el rótulo de “programas de bienestar”. No obstante, el éxito no fue el esperado. Según sus propios coordinadores esto se debió a su falta de experiencia y a que todavía no estaban lo suficientemente maduros como organización. A pesar de ello su interés siguió puesto en la vinculación con el mundo del trabajo y desde el 2018 dieron inicio a su proyecto actual de “coaching + wellness”, reforzando los beneficios cuantificables (retornos de inversión, por ejemplo) y apelando a la legitimidad científica. En una de mis conversaciones con Cecilia, me contó sobre la necesidad de acercarse al coaching debido a que éste es el lenguaje que hablan las empresas y que, por esa misma razón, ofrecer las diferentes técnicas bajo el paraguas del wellness también parte de dicha estrategia. Insistió, sin embargo, en que lo prioritario más allá de los rótulos es la idea de “conciencia”. Por ejemplo, mencionaba que: “lo importante es que las empresas puedan tener equipos con conciencia, líderes conscientes, trabajo conciente, productos concientes, procesos conscientes, en fin... de a poco al menos empezar a hacer punta en eso”. Su necesidad de anexarse a un proyecto existente de coaching en tanto “caballo de troya” era un tema recurrente. Como acabamos de ver, me lo comentaba la coordinadora y lo reforzaba Camilo, un joven de 26 años, licenciado en Economía Empresarial por la Uni-

¹¹ Si bien el Banco tiene sucursales por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Conurbano y la mayoría de las provincias del país, este tipo de actividades se llevaron a cabo en la sede de la Fundación y/o en la Casa Matriz del Banco, ubicada en el microcentro.

versidad Torcuato Di Tella, profesor de Hatha Yoga y actualmente coordinador de Nuevos Proyectos de la FCCE: “eso es lo que tenemos que lograr adaptar y que se forme una claridad en el concepto en el cual no es el coaching solo sino coaching más wellness que, desde mi perspectiva, es en verdad solo el wellness.”

La complejidad y las diferentes aristas que tiene la incorporación de técnicas holísticas en espacios laborales ha sido (y es, actualmente) uno de los grandes desafíos de la Fundación en su proyecto de expansión. La espiritualidad parece que no puede ser ofertada entonces como movilizadora de éstas técnicas, y la legitimidad no se fundamenta en su génesis -en tanto reapropiaciones a partir del movimiento contracultural de la década de 1960 de tradiciones orientales y ancestrales- sino en lo que los últimos papers, congresos científicos especializados, retornos de inversión o mediciones, demuestran. La FCCE parece buscar un espacio propio, auténtico, entre ese amplio campo de prácticas que bajo el paraguas de la “ciencia” y sus métodos (las neurociencias, la inteligencia emocional, el mindfulness, por mencionar algunos) argumentan sobre los beneficios de sus prácticas y la amplia gama de técnicas holísticas que no se imaginan siquiera encajar en dichos parámetros y mucho menos en planificar evaluaciones de impacto cuantificables. Ya sea en el espacio laboral como en la vida cotidiana las personas pueden reivindicar justificaciones “científicas” y “mágicas” al mismo tiempo, sin contradicción (Viotti, 2018). De allí nuestra intuición sobre la relevancia que el análisis de un caso concreto como el de FCCE puede decirnos mucho más acerca de cómo ellos viven ese proceso, más allá de las miradas críticas que identifican a estas prácticas como modos de disciplinamiento social en el mundo laboral.

La relación entre Management y técnicas holísticas

Las modalidades actuales de gestión empresarial difundidas bajo el nombre de “Nuevo Management” o “Management Moderno” constituyen modos de acción que responden a la necesidad de adecuar las estructuras y políticas al desarrollo global: al cambio desde un patrón productivo fordista hacia un esquema toyotista-posfordista, que a partir de la década de 1960, modificó entre otras cosas la mirada de las organizaciones. Las transformaciones de las últimas décadas, entonces, obligaron a las empresas a delinear e implementar procesos de reconversión de los modelos organizacionales y de gestión de los recursos humanos para encarar los nuevos mercados caracterizados ahora como flexibles, vertiginosos, inciertos y altamente competitivos. De manera muy sintética podríamos decir que esos cambios se dieron en tres aspectos prioritarios dentro de las organizaciones: la estructura, que frente al modelo piramidal y jerárquico se propone un achatamiento y nuevas formas de interacción entre las áreas y equipos de trabajo; la revalorización de la cultura organizacional, como elemento aglutinador y sintetizador siendo la misión, la visión y los valores guías para la acción; el lugar de los trabajadores y los mecanismos de involucramiento, las nuevas formas de integración y alineación a los valores de la empresa.

En el contexto argentino, este último es uno de los aspectos más analizados desde los estudios críticos del Management Moderno (Luci y Szelechter, 2014) y, principalmente, en aquellos que se detienen a reflexionar sobre el conflicto y la organización como un sistema de dominación (Szelechter, 2015; Szelechter, Gibert, Iorio y Sánchez, 2018); la gestión de los afectos y las emociones (Abramowski, 2017) y sobre la relación subjetividad-trabajo (Zangaro, 2005, 2011, 2015; Zangaro y Whele, 2008).

Frente al diagnóstico de que los nuevos modelos de gestión apuntan a “humanizar el trabajo” y a movilizar las potencialidades de cada persona como la imaginación, la creatividad, la sinceridad y la cooperación, a través de la reestructuración del espacio físico (salas abiertas, espacios de chill out, espacios comunes para recreación y/o trabajo); la flexibilidad en los horarios (home office, trabajo por proyectos); la valoración de la autonomía y la incorporación de beneficios que apuntan a mejorar el bienestar en el espacio de trabajo (clases de yoga, mindfulness, masajes exprés, alimentación consciente); los estudios críticos se inspiran en una particular lectura de Michel Foucault y entienden al management como una tecnología de gobierno: un dispositivo articulador de prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción sobre sí mismos.

Estas prácticas son leídas desde las miradas críticas como nuevas formas de control (el autocontrol y la implicación del personal) que en definitiva apuntan a una subjetividad funcional a la acumulación del capital. Es decir, que dicha modalidad de gestión no hace más que depositar en los trabajadores algo que el capital ya no es capaz de controlar, conformando una subjetividad acorde a la producción de valor en el capitalismo actual: el trabajador debe poner en juego aspectos vinculados a sus capacidades emocionales y/o intelectuales, y esto no tiene necesariamente “un efecto directamente *más liberador* ni *más humanizante*” (Zangaro, 2011, p. 126) sino que se convierte, más bien, en un nuevo principio de eficacia y de dominación silenciosa porque el estímulo a la cooperación, a la iniciativa, al bienestar no es tolerado sino sólo cuando responde a los objetivos y la dirección de la empresa.

Questionamientos similares plantean algunos de los estudios sobre los afectos al considerar que el boom de la emocionalidad en diferentes espacios institucionales corre riesgos de adjudicar transparencia y pulcritud a lo emocional disolviendo “ideologías, impugnaciones, contradicciones y relaciones de poder” (Abramowski, 2017, p. 258). La paradoja está, según estos autores, en que mientras se promueve una apertura a la interioridad, al “gobierno de uno mismo”, se insinúan mecanismos de regulación de aquellas emociones que ponen en cuestión ideas y valores preestablecidos (basados en la sobreexcitación del bienestar, la felicidad y la alegría).

Podemos resumir que la preocupación de aquellos que se incluyen dentro de esta mirada crítica está puesta en el control a través del análisis del impacto de la gestión en la implicación de los trabajadores como en la brecha entre lo que las propuestas manageriales dicen tener y las consecuencias que se generan en el hacer y ser de los trabajadores. Se preguntan menos por los modos de transformación personal que esas prácticas producen en los trabajadores mismos y sus condiciones de eficacia, y de algún modo resuelven la cuestión con una referencia a la “totalidad social” como un sistema de dominación reproductivista del capitalismo. No

creemos que sea posible plantear una relación tan directa entre neoliberalismo y prácticas holísticas, como los estudios críticos del management suponen al hacer lecturas tan particulares sobre los cambios en los regímenes de producción y de subjetivación que hacen a nuevos modos de gestión de la vida en donde, en este caso las empresas, no hacen más que reafirmar esa dominación a través de nuevas modalidades de autogestión. Aspecto que no deja de ser real pero entonces ¿Qué más podemos decir sobre eso que ya parece obvio? ¿Cómo ver complejidad? ¿Cómo entender las condiciones de eficacia? ¿Por qué hay personas que desean eso? Hacerse estas preguntas es salir un poco de la metafísica del poder e ir hacia las cosas mismas. Tal vez nos ayude a pensar el poder de otra manera.

Lo que nos interesa entonces no es tanto la cuestión del control, la vigilancia o la gobernabilidad, procesos que no hay duda son parte de un marco capitalista de larga duración histórica, sino la cuestión de sus efectos en la producción de relaciones sociales, subjetividades y, sobre todo, sus condiciones de eficacia. En este sentido, entendemos que el problema de la eficacia social resulta crucial y no es autoevidente, sino que responde a complejos procesos prácticos, afectos y deseos encarnados.

La relación entre eficacia social de regímenes de subjetivación y de emoción novedosos en las últimas décadas encuentran en algunos trabajos de Eva Illouz o Luc Boltanski y Eve Chiapello una definición que nos resulta significativa por evadir la mirada normativa y radicalizar la pregunta sobre sus condiciones de apropiación como un proceso inmanente que no separa entre ideología o control social e individuos que no son conscientes de su sometimiento. Estos debates son recuperados por la teoría sobre el capitalismo emocional, definido como un proceso cultural donde:

Los discursos emocional y económico se moldean mutuamente de modo tal que el afecto es convertido en el aspecto esencial de la conducta económica, y la vida emocional -especialmente la de las clases medias- sigue la lógica de las relaciones y el intercambio económico (Illouz, 2010, p. 84).

Esa revalorización de lo emocional, de la interioridad, de lo intuitivo es también lo que sostiene y evoca el amplio campo de las prácticas holísticas contemporáneas. Incursionar en la relación entre el Management y la gestión holística de la subjetividad, nos permite dar cuenta de la complejidad de estos procesos. Más allá de la lectura macro-sociológica sobre un modo “individualista” que prevalece en la mayoría de los estudios, consideramos fundamental entender las múltiples dimensiones del fenómeno: sus procesos de negociación, sus diferentes declinaciones y sus usos. Problematizar cómo algunas prácticas que poseen en contextos espirituales ideas de lo sagrado suelen secularizarse manteniendo elementos formales pero con una dimensión más centrada en la eficacia, en la gestión del trabajo. Illouz señala que más que preocuparse normativamente por la individualización contemporánea como una desarticulación social, el problema es analizar las condiciones de eficacia y reproducción de determinados dispositivos. Frente a aquellos que desdeñan al léxico terapéutico porque despolitiza problemas sociales y colectivos, Illouz responde diciendo que el discurso

terapéutico jamás podrá satisfacer el llamado marxista o feminista a hacerse conscientes de las estructuras de la explotación: “Las críticas de los sociólogos a la psicología oscurecen la pregunta más desafiante ¿cómo podemos explicar el alcance y el poder de ese discurso sin explicarlo tautológicamente mediante la ‘hegemonía’, el ‘patriarcado’, la ‘violencia simbólica’ o la ‘vigilancia’?” (Illouz, 2010, p. 46)

En este sentido Boltanski y Chiapello (2002) podrían ser leídos en esta misma línea ya que sugieren una lectura más abierta al hablar de un “nuevo espíritu del capitalismo” que se vislumbra en un nivel discursivo pero también en un nivel pragmático. Para estos autores el capitalismo, sus formas de justificación ética contemporánea, sobre todo a partir de la década de 1970, no son parte de un proceso externo a los sujetos mismos, que puede ser resistido o disputado, sino un proceso inmanente con una gran capacidad de incorporación de sus críticas externas. El problema de la incorporación de las críticas le permite a estos autores desarrollar un enfoque que sofisticada la mirada crítica, evitando una perspectiva externa a los actores y radicalizando los modos prácticos en que los actores sociales experimentan y narran los valores de la flexibilidad, la autonomía, la construcción de redes y la creatividad personal. Esos valores no serían parte de una deformación o una ilusión, sino un proceso muy concreto que es eficaz en sus propios términos y que debe ser analizado y entendido en la medida en que es real en sus consecuencias.

En sintonía con esta lectura, los trabajos sobre la espiritualidad holística detectan el proceso de la Nueva Era como un fenómeno desde la década de 1960 y ven su ambigüedad, tanto en su proyecto emancipador como en sus usos más profesionalizados contemporáneos. Nos interesa mencionar entonces algunos aspectos que emergen del ámbito de la sociología de la religión y la espiritualidad, y para ello haremos un breve recorrido por algunas de las perspectivas más relevantes.

Los estudios pioneros (Heelas y Woodhead, 2005; Hervieu-Leger, 2003) sobre la idea de espiritualidad la entendieron como expresión de una búsqueda de una religiosidad alternativa a las creencias y repertorios tradicionales, con un énfasis en la noción de autonomía e individualidad: una sustitución de las formas institucionales por una difusa y dispersa red de asociaciones, centros, cursos y escuelas *new age* que construían las trayectorias religiosas al estilo de “patchwork belief”. Si bien estos aportes fueron sumamente importantes, quedaron presos de las tensiones ya conocidas sobre “la religión” y “la espiritualidad” que, a su vez, invisibilizan los modos en que estas experiencias permean la vida de las personas y en los diversos espacios públicos. Además, de modo similar a los estudios críticos del management, tienden a ver la individualización contemporánea como un fenómeno general de la desarticulación de lo “comunitario”, esencializando tanto el individualismo espiritual contemporáneo como la sociedad integrada que supuestamente estaría entrando en crisis.

En respuesta a estas dificultades, aparece otro grupo de investigaciones (Wood, 2010; Wood y Bunn, 2015) que critican el excesivo énfasis en la autonomía individual a la luz de una relectura de las nociones de agencia, estrategia y autoridad presentes en una lectura más pragmática de los trabajos de Pierre Bourdieu y Michel Foucault. La interpretación que hacen

de estos autores está menos centrada en un diagnóstico general sobre la reproducción del capitalismo, que mencionamos anteriormente, y más enfocada en las relaciones situadas. Retoman el debate sobre la autoridad individual y autoridad externa para sintetizar que en la espiritualidad contemporánea éstas son relativizadas o mejor dicho multiplicadas. En esta línea priorizan las redes y las prácticas cotidianas, describiendo las tramas relacionales con su productividad social y cosmológica, en un movimiento que matiza algunos dualismos implícitos en la sociología de la modernización religiosa: social/individual, sagrado/profano y alma/cuerpo. Por último, una tercera línea de investigación aún más pragmática se planta con fuerza y desafía los estudios previos considerando los aspectos dinámicos y relacionales de la espiritualidad (Bender y McRoberts, 2012). Esta posición evita el dualismo sociológico clásico que identifica a la espiritualidad con el individualismo infrasocial y a lo religioso como un sinónimo de cohesión social e integración. Contra la idea de que el crecimiento público de la espiritualidad frente a la religión es un síntoma de la individualización y la privatización de la religión, estos autores se preocupan por mostrar la génesis histórica de la “espiritualidad” como un fenómeno moderno y su impacto y visibilidad en el ámbito público, señalando justamente que esta nueva visibilidad de lo espiritual o las prácticas holísticas no suponen una privatización de lo sagrado, sino una nueva presencia en el espacio público, las instituciones e incluso en los movimientos sociales.

Recuperar la génesis histórica de la gestión del trabajo contemporánea denominada nuevo management resulta fundamental. Al mismo tiempo nos parece importante leerla en un cuadro más amplio en donde puedan articularse los cambios en las prácticas holísticas que se enmarcan en procesos simultáneos y que hacen al campo religioso y al campo terapéutico. En ambos casos percibimos una mirada más normativa que da prioridad a un proceso externo a los actores en donde los problemas del control social o la individualización radical y la autonomización son centrales. En ambos casos, una literatura contemporánea nos permite matizar esos diagnósticos y profundizar en una perspectiva relacional y los modos en que las prácticas holísticas se hacen eficaces, son parte de lógicas del deseo de los actores, se difunden en el espacio público y en la vida cotidiana.

Conclusiones

Las nuevas formas de gestión del trabajo asociadas al denominado Nuevo Management no son sólo eso sino, también, un modelo general para la sociedad y hacen a los modos de gestión del trabajo contemporáneo. Dentro de esos procesos, hay un aspecto que ha sido poco analizado: la incorporación de prácticas y saberes de origen espiritual en la gestión de uno mismo. Dichos procesos suponen muchas veces la reapropiación de técnicas y recursos originalmente desarrollados en las corrientes espirituales inspiradas en la contracultura posterior a la década de 1960 pero reutilizadas como tecnologías de gestión laboral. Este capítulo tuvo como objetivo establecer algunos de los caminos posibles para entender los modos de difusión e integración de esos recursos en el mundo empresarial.

El caso de la Fundación Columbia de Conciencia y Energía nos permite focalizarnos en un ejemplo específico y paradigmático de un proceso mayor que lo excede. La Fundación da cuenta de un campo más amplio, de modos locales de circulación y de un proyecto muy específico de aplicación de recursos y técnicas holísticas en ámbitos laborales empresariales. Allí describimos los modos de justificación que resignifican la lógica espiritual en un contexto secular, utilizando lo “científico” como un recurso legitimador. Al mismo tiempo señalamos la importancia de la emoción y la intuición como recursos clave de proceso de autonomización subjetiva.

Un último aspecto tiene que ver con la fecundidad y los límites de los enfoques teórico-metodológicos disponibles sobre el problema de la subjetividad, las emociones, la espiritualidad y el nuevo management, haciendo hincapié en su relevancia al interior de los estudios organizacionales. En consonancia con la presencia renovada que ha adquirido el término “nuevo management” y las prácticas vinculadas con la “espiritualidad” y el “holismo”, recuperamos algunos de los aportes del enfoque relacional y consideramos posible una mirada más amplia sobre la afinidad entre técnicas holísticas y Management que asuma las tensiones entre lo sagrado y lo secular; sobre las emociones y los afectos; e incluso sobre las disputas sobre las ideas de gestión, bienestar y autocontrol.

Finalmente reivindicamos un análisis que no tenga como objetivo medir las prácticas con lo que deberían ser o haber sido sino que busque entender de qué modo han llegado a ser lo que son y por qué siendo lo que son se consiguen cosas o en los términos de Eva Illouz una “crítica inmanente” (Illouz, 2010). Es por ello que buscamos indagar en las experiencias nativas, acercarnos a lo vivido, al día a día de las prácticas en los ámbitos laborales, a la perspectiva de quienes las fomentan y quienes las reciben, rastrear los modos específicos de vivir la acción espiritual. De este modo pretendemos acercarnos a un proceso que no puede ser asociado o analizado desde una perspectiva específica ni mucho menos a experiencias individuales sino a una variedad de espacios, situaciones, recursos que se complementan, tensionan, articulan y negocian.

Referencias

- Abramowski, A. (2017) Legislar los afectos. Apuntes sobre un proyecto de ley de Educación Emocional. En Abramowski, A. y Canevaro, S. (comps.) *Pensar los afectos: aproximaciones desde las ciencias sociales y las humanidades*. (pp- 251-273). Los Polvorines: Editorial Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Bender, V. y McRoberts, O. (2012) Mapping a field: why and how to study spirituality. New York: Social Science Research Council. Recuperado de <https://tif.ssrc.org/wp-content/uploads/2010/05/Why-and-How-to-Study-Spirituality.pdf>
- Boltanski, L. (2009). *De la crítica. Compendio de sociología de la emancipación*. Madrid: Akal.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Barcelona: Akal.

- Bordes, M. y Saizar, M (2018). De este mejor ni hablar: omisiones y reformulaciones de lo sagrado por parte de terapeutas alternativos que trabajan en contextos hospitalarios. *Sociedad y Religión*, (50), pp. 161-182.
- Carozzi, M. J. (2000) *Nueva Era y terapias alternativas. Construyendo significados en el discurso y en la interacción*. Buenos Aires: Educa.
- Frigerio, A. (2018) ¿Por qué no podemos ver la diversidad religiosa?: Cuestionando el paradigma católico-céntrico en el estudio de la religión en Latinoamérica. *Cultura y representaciones sociales*, 24 (12), pp. 51-95.
- Foucault, M. (1990) *Tecnologías del yo y otros texto afines*. Barcelona: Paidós.
- Funes, M. E. (2016) La integración entre la espiritualidad nueva era y el nuevo management en Argentina: afinidades y tensiones. *Ciencias Sociales y Religión/ Ciências Sociais e Religião*, (24), pp. 191-208.
- Giumbelli E. y Toniol, R. (2017) What is Spirituality for? New Relations between Religion, Health and Public Spaces. En J. Mapril, R. Blanes, E. Giumbelli y E. K. Wilson (eds.), *Secularisms in a Postsecular Age?: Religiosities and Subjectivities in Comparative Perspective*. (pp. 147-167). New York: Palgrave.
- Heelas P. y Woodhead, L. (2005) *The spiritual revolution: why religion is giving way to spirituality*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Hervieu-Leger, D. (2003) Individualism, the validation of the faith and the social nature of the religion in modernity. En R. K. Fenn (org), *The Blackwell Companion to Sociology of Religion*. (pp. 161-175). Oxford: Blackwell.
- Illouz, E. (2010) *La salvación del alma moderna*. Buenos Aires: Katz Editores.
- Luci, F. (2011) La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿una “revolución managerial”? *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, (26), pp. 145-181.
- Luci, F. (2012) La educación de los dirigentes de empresas: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones. En Victoria Gessaghi y Sandra Ziegler (comps.), *La Formación de las élites. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia*. (pp. 227-247). Buenos Aires: Manantial-Flacso
- Palacios, C. (28 de septiembre de 2016) Cómo podemos usar el mindfulness en el trabajo. *La Nación*. Recuperado en <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/como-podemos-usar-el-mindfulness-en-el-trabajo-nid1941770>
- Papalini, V. (2017) New age, salud y educación. Confluencia y divergencia de posiciones. *Debates do NER*, (31), pp. 227-256.
- Perazo, C. (1 de agosto de 2018). Quedate conmigo: el desafío de retener al talento corporativo. *La Nación*. Recuperado en <https://www.lanacion.com.ar/economia/quedate-conmigo-el-desafiode-retener-al-talento-corporativo-nid2158014>
- Reynoso, M. (7 de diciembre de 2017) Meditación científica: qué es y para qué sirve. *Clarín*. Recuperado en https://www.clarin.com/buena-vida/meditacion-cientifica-sirve_0_Sk0syEl-f.html

- Semán, P. (2005) ¿Por qué no?: el matrimonio entre espiritualidad y confort. Del mundo evangélico a los bestsellers. *Desacatos*, (18), pp. 71-86.
- Semán P., y Viotti, N. (2015) “El paraíso está dentro de nosotros”: la espiritualidad de la Nueva Era, ayer y hoy. *Nueva Sociedad*, (260), pp 81-94.
- Szlechter, D. (2015) *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Los Polvorines: Editorial de la Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Szlechter, D., Gibert, G., Iorio, S. y Sánchez, R. (2018) Las perspectivas actuales de los estudios organizacionales: el posfordismo y las nuevas formas de organización del trabajo en las empresas. En D. Szlechter (comp) *Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado*. (pp. 218-263) Los Polvorines: Editorial de la Universidad Nacional General Sarmiento.
- Szlechter, D. y Luci, F. (2014) *La sociología del management en Argentina: Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*. Los Polvorines: Editorial de la Universidad Nacional General Sarmiento.
- Toniol, R. (2015) Espiritualidade que faz bem. Pesquisas, políticas públicas e práticas clínicas pela promoção da espiritualidade como saúde. *Sociedad y Religión: Sociología, Antropología e Historia de la Religión en el Cono Sur*, (43), pp. 110-143.
- Van Gelderen, A. (30 de junio de 2019) Yoga en la cárcel: “cuando estás encerrado tu corazón es un quilombo y acá nos sentimos libres”. *Infobae*. Recuperado en <https://www.infobae.com/sociedad/2019/06/30/yoga-en-la-carcel-cuando-estas-encerrado-tu-corazon-es-un-quilombo-y-aca-nos-sentimos-libres/>
- Vargas, P. y Viotti, N. (2013) Prosperidad y espiritualismo para todos: un análisis sobre la noción de emprendedor en eventos masivos de Buenos Aires. *Horizontes Antropológicos*, 19, (40), pp 343-364.
- Viotti, N. (2010) El lugar de la creencia y la transformación religiosa en las clases medias de Buenos Aires. *Apuntes de Investigación del CECyP*. N 18, pp. 39-68
- Viotti, N. (2018) Más allá de la terapia y la religión: una aproximación relacional a la construcción espiritual del bienestar. *Salud Colectiva*, (14), pp. 241-256.
- Viotti, N., y Funes M. E., (2015) La política de la Nueva Era: el arte de vivir en Argentina. *Debates do NER*, 16 (28), pp. 17-36.
- Vommaro, G. (2014) Meterse en política: la construcción de pro y la renovación de la centroderecha argentina. En *Nueva Sociedad*, n 254, nov./dic. 2014, pp. 57-72.
- Wood, M. (2010) The sociology of spirituality: reflections on a problematic endeavor. In: Turner B, editor. *The new Blackwell companion to the sociology of religion*. London: Wiley-Blackwell.
- Wood, M. and Bunn, C. (2009) Strategy in a Religious Network: A Bourdieuan Critique of the Sociology of Spirituality. *Sociology-the Journal of The British Sociological Association - Sociology*, (43), pp. 286-303.

- Zangaro, M. (2005) Viejos y nuevos paradigmas organizaciones y de gestión: ¿la reaparición de la subjetividad?. *XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, pp. 141-144.
- Zangaro, M. (2011) Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y Sociedad*, (16), pp 163-177.
- Zangaro, M. (2015) El estudio de la relación entre subjetividad y trabajo en el capitalismo: elementos para un abordaje teórico y empírico. *I Congreso Latinoamericano de Teoría Social*. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Zangaro, M. y Wehle, B. (2008) Nuevas modalidades de gestión: implicación y autocontrol. *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

CAPÍTULO 3

El estudio de las organizaciones estatales y el rol de los sociólogos

María Laura Pagani

Introducción

El presente capítulo buscará identificar las distintas teorías y dimensiones de análisis para el estudio de las organizaciones estatales, reflexionando sobre el rol del sociólogo/a en sus inserciones en diferentes áreas gubernamentales.

En los últimos años las preguntas sobre el sentido del quehacer sociológico han atravesado la disciplina (Rubinich y Beltrán, 2010; Camou, 2012; Blois, 2017) y en este recorrido encontramos dos particularidades sobre el tema que aquí nos interesa. Por un lado, las organizaciones públicas se constituyeron como objeto de estudio, de forma posterior al de las entidades industriales, donde se concentraron los primeros análisis organizacionales (Ibarra Colado, 2006a). Por otro, la inserción en las universidades o centros académicos es el ámbito tradicionalmente legitimado para el ejercicio de la profesión. Sin embargo, desde hace unas pocas décadas fue ganando presencia las prácticas laborales desarrolladas en el Estado.

Resulta interesante para el presente análisis tener en cuenta que en el Plan de Estudios vigente en la carrera observamos que algunas incumbencias para el futuro egresado/a están en relación con una posible inserción estatal: “realizar estudios y asesorar sobre la estructura y dinámica de funcionamiento de grupos, organizaciones e instituciones sociales y sus relaciones con el contexto” y “elaborar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar planes programas y proyectos de organización y/o transformación de diversos aspectos de la realidad social”, entre otras. Asimismo, entre los objetivos más generales de la carrera se menciona: “adquirir un pensamiento crítico-reflexivo acerca de la realidad social que le permita operar sobre ella”, y disponer “de la suficiente información teórica y capacitación práctica que le permita desarrollar su práctica profesional atendiendo a las demandas del medio social en que se desempeña”. Es decir, en los fundamentos de la currícula actual podemos encontrar referencias concretas a competencias a desarrollar en la formación que se aplican en la inserción de las organizaciones estatales de la administración pública.

Por ello creemos oportuno continuar con algunas reflexiones iniciadas recientemente sobre la inserción de los sociólogos/as en la esfera estatal y la articulación entre formación y las prácticas profesionales en éste ámbito.

En este sentido el artículo trabaja sobre dos ejes. Comenzamos con los recorridos de los enfoques teóricos y la identificación de dimensiones de análisis para el abordaje de las organizaciones estatales. En segundo término, se problematiza sobre el tipo de inserción de los sociólogos/as que trabajan en el Estado, para ello se presenta en primer lugar las características de la carrera de sociología en la UNLP y, luego, se indaga acerca de las prácticas laborales y de relación entre lo aprehendido en la carrera y la trayectoria laboral. Para ello se analizan entrevistas a graduados que se desempeñan en áreas estatales. Específicamente nos interesa ahondar: ¿Qué tipo de tareas desarrollan los/as sociólogos/as en el Estado?, ¿Qué tipo de competencias y conocimientos se valoran de la formación para desempeñarse en el sector estatal?; ¿Cuáles fueron requeridas en esta inserción laboral pero no han sido brindadas durante la formación universitaria? A partir de este análisis se relevan, desde las experiencias de las personas entrevistadas, algunas líneas para repensar el trayecto formativo de grado.

Las organizaciones como objeto de estudio

Iniciamos este apartado remarcando que distintos autores reconocen que los estudios organizacionales se caracterizan por ser un ámbito de conocimiento de límites borrosos que trasciende a una conformación disciplinaria. Para Ibarra Colado (2006a) se trata de un espacio multidisciplinario, diverso y fragmentado, que ha sido comparado a una “jungla” o campo de conocimientos que se asimila a un “matorral”, más que a un “jardín ordenado” (Pfeffer, 2000).

Los primeros análisis organizacionales se centraron en las entidades industriales y posteriormente surgió el interés por las organizaciones estatales (Ibarra Colado, 2006a). Los enfoques iniciales fueron funcionales a los intereses de las empresas y tuvieron como propósito el incremento de la productividad. En este sentido, Medina (2010) sostiene que en la constitución de los análisis organizacionales fue predominante un nexo hereditario entre la administración y la teoría de la organización, donde la administración como campo disciplinar se fue caracterizando por su sesgo “tecnicista” y de “pragmatismo empresarial”, relegando la reflexión teórica. En este marco, varios autores identifican a la Administración Científica o a la Organización Científica del Trabajo, cuyo exponente fue Taylor, como una primera teoría organizacional que se basó en el empirismo científico y en la instrumentalidad del conocimiento (para profundizar se recomienda la lectura del capítulo de Galar y Maffe en este libro).

Otra característica constitutiva de los estudios organizacionales es el predominio de los análisis anglosajones que pretenden una validez universal y que presentan dificultades para interpretar los fenómenos organizacionales de las “orillas” (Ibarra Colado, 2006b), dada por su incapacidad para adaptarse a las realidades locales, propias de América Latina.

En los últimos años, estos esquemas conceptuales han demostrado su limitación ante realidades cada vez más complejas, en las que la racionalidad instrumental se desdibuja para adquirir múltiples significados. De esta manera, para Medina (2010) surgen nuevas miradas sobre el mundo organizacional que se vinculan con el reconocimiento de la relación

entre orden y desorden, ciclos de complejidad y bifurcación y la comprensión de la relación entre saber y poder. Entre las nuevas tendencias que identifica este autor se ubican: a) el crecimiento acelerado del trabajo de gestión y de sus aparatos burocráticos, donde sitúa como una constante el problema de las estructuras organizativas y la exigencia en su diseño eficiente; b) las nuevas modalidades de operaciones, como las realizadas por internet, que da pie a organizaciones carentes de un referente físico o de activos tangibles, asistiendo a la conformación de organizaciones virtuales; c) el estudio de las emociones y su dinámica como elemento fundamental en el proceso laboral, que implican en la arena organizacional una ventana de oportunidad para incorporar nuevos paradigmas. En esta línea, coincidimos con el autor en que dicha multiplicidad podría constituir una fortaleza para abordar la complejidad que actualmente atraviesan las organizaciones.

Los estudios sobre las organizaciones estatales

En este apartado se incluyen tres enfoques teóricos para el estudio de las organizaciones estatales: los estudios sobre la burocracia, sobre las políticas públicas y una mirada microsocial, que recupera la perspectiva del actor. Este es un recorte, entre otros muchos que se podrían haber incluido, pero se realiza esta selección en base a los contenidos que se recorren en la materia sociología de las organizaciones.

Los estudios sobre la burocracia

Hasta mediados del siglo XX, cuando se difunden los estudios de la burocracia, las organizaciones estatales no se constituyeron como objeto de investigación específico, siendo asimiladas a las entidades privadas.

De esta forma se consolidó una “teoría genérica” de las organizaciones¹² (Harmon y Meyer, 1999) donde no existía la distinción entre organizaciones públicas y privadas. Esto se debió especialmente a la búsqueda de principios universales y de explicaciones científicas libres de valores. El carácter de lo público, propio de las organizaciones estatales (contrario a los “privado”) se asociaba a lo político, con un sentido negativo porque se asociaba a valores y éstos debían quedar fuera del análisis científico.

Es en los años ‘40, comienza a dejarse de lado esta “teoría genérica” cuando la administración pública empieza a ser concebida desde el diseño de políticas y donde “lo político” es con-

¹² En este mismo sentido, Oszlak (1977) afirma que las teorías más globales en materia de organización y administración reconocen su origen en investigaciones llevadas a cabo predominantemente en ámbitos “no públicos”. De esta forma, se tendió a utilizar acríticamente marcos conceptuales generados a la luz de la experiencia y el examen de organizaciones privadas.

siderado como inherente a este tipo de organizaciones. Ello va de la mano de la consolidación de los Estados de Bienestar y la ampliación de las funciones estatales. Estas organizaciones comienzan a ser entendidas como distintas de los negocios y las organizaciones privadas, ya que el énfasis está puesto en los servicios a la ciudadanía y no en las ganancias, y se valora su carácter eminentemente político.

Los escritos de Weber sobre la burocracia se reconocen como la piedra fundamental en los estudios sobre las organizaciones estatales e Ibarra Colado (2006b) identifica a esta etapa como la de institucionalización de las teorías organizacionales. A continuación se presentan sus principales características:

- Se basan en la norma, de validez universal, que condiciona el funcionamiento del aparato estatal. De cada actuación se deja constancia en acta y de forma escrita. El apego a la norma garantiza la imposibilidad de la discrecionalidad en la intervención del funcionario. La previsibilidad de las acciones, vuelve al sistema eficiente y confiable.
- Existencia de reglas que facilitan la estandarización. El modelo burocrático se basa en una estructura altamente profesionalizada y en el establecimiento de rutinas y procedimientos aprobados por una autoridad legal. Por ello, los resultados de la producción del sistema son evaluados mediante el cumplimiento normativo, es decir, a partir del respeto por los procesos y los procedimientos estandarizados.
- Estructura de forma piramidal y jerárquica que plantea un esquema interno para la relación entre las funciones, bajo una marcada tendencia hacia la centralización de la autoridad formal y el poder estratégico alrededor de la cúpula (Etkin y Schverstein, 1989).
- Ingreso meritocrático, promoción de las personas con base en la idoneidad y la experiencia. Los cargos están delimitados por funciones/competencias y por un nivel de responsabilidad/obligaciones. Las personas actúan según los cargos, es impersonal.

La caracterización realizada anteriormente sobre la burocracia se enmarca en la corriente administrativo-organizacional, pero no es la única. En los trabajos de Oszlak (1977) y Barestein (1981) se menciona otro enfoque, el histórico-estructural. El primero es concebido como instrumental, basado en la eficiencia. El segundo, como análisis político, que entiende el juego de intereses y conflictos, donde la burocracia se reconoce como un actor que no es neutral, ni tan solo intermediario entre gobernados y gobernantes.

En los estudios organizacionales primó el primer enfoque, y gran parte de la bibliografía se basó en señalar las limitaciones o debilidades en el funcionamiento de la burocracia. En este marco se constituyeron las primeras líneas de los análisis de las organizaciones públicas. Por ejemplo, se identifica una dependencia total en la autoridad legal y una falta de flexibilidad para el enfrentamiento de la incertidumbre y adaptación al contexto. En esta misma línea se plantea que la rigidez de la burocracia actúa como inhibidor de iniciativas, dejando de lado la capacidad de los sujetos y no teniendo en cuenta las relaciones humanas, las dimensiones afectivas y emocionales que se desarrollan al interior de las organizaciones. Asimismo, se ha criticado que

el sistema burocrático enfatiza la importancia de los procedimientos y apego a la norma, perdiendo de vista el logro de los objetivos de la organización. En este sentido, por ejemplo Barestein (1981) se refiere a una tendencia a la sobre-organización, cuando es excesivo el apego a las rutinas burocráticas y se generan disfunciones o desviaciones, que impactan a nivel de resultados organizacionales a partir de un desplazamiento de objetivos, donde la burocracia se convierte en un fin en sí misma. Sobre este tema se verá más adelante que reflexionan los/as graduados/as que trabajan en las distintas dependencias, en este sentido, se identifica a la burocracia como limitante para el desarrollo de tareas profesionales aunque no aparece como determinante de las prácticas de los/as sociólogos/as que trabajan en el Estado, más bien actúa como un condicionante.

También se señala que la estructura piramidal divide en forma taxativa las decisiones de administración respecto de las definiciones de política y no contemplan sus tensiones y, en éste sentido, provoca el distanciamiento de la organización respecto a las necesidades y expectativas de la comunidad (Etkin y Schverstein, 1989). Asimismo, se menciona que este enfoque no toma suficientemente en cuenta la existencia de presiones externas que actúan sobre la burocracia.

Por su parte Oszlak (1977) advierte sobre la falta de contextualización social, cultural e histórica de la mayoría de los enfoques y modelos que han estudiado las burocracias estatales y que se han difundido y aplicado en contextos con características muy diferentes de las del medio en los que esos modelos surgieron. Desde su punto de vista, ello dificultó la generación de interpretaciones más cercana a las especificidades nacionales y regionales. Otro planteo interesante de este autor es que la burocracia puede asumir tres roles diferentes: en representación de sus propios intereses como sector; un rol mediador, a través del cual se expresa en beneficio de sectores económicamente dominantes, y un rol infraestructural, para el cumplimiento de fines de interés general.

Finalmente, señalamos que la organización burocrática constituye un modelo de gestión que se pondrá en crisis junto al Estado de Bienestar en la década de los años '70 y que estas críticas se profundizan a partir de lo que se conoce como la implementación de reformas estatales, particularmente las de segunda generación (Oszlak, 1999) que tuvieron un avances muy desigual en distintas áreas del Estado. Las reformas de primera generación apuntaron a reducir el rol del Estado y se concretaron a partir de los procesos de privatización, desregulación económica, descentralización, etc. Las de segunda generación, se orientaron a promover un nuevo paradigma de gestión, la nueva gestión pública, que reunió críticas diversas pero, fundamentalmente, resaltamos el señalamiento de que se basaron en la implementación de técnicas del *management*, trasladadas del sector privado al sector público y de países que poco tenían que ver con la idiosincrasia de las administraciones públicas latinoamericanas (Thwaites Rey, 2005; López, 2005). Estos debates sobre el rol de la burocracia, los modelos de gestión estatal y las reformas del Estado son parte del programa de la materia en distintas unidades.

Los estudios sobre las políticas públicas

Otra perspectiva para estudiar las organizaciones estatales es entender qué es lo que el Estado hace o deja de hacer, es decir abordar el Estado en “movimiento”, a través de las políticas públicas (Thwaites Rey, 2005).

Para Oszlak y O'Donnell (1976, p. 113) las políticas públicas “son un conjunto de iniciativas y respuestas, manifiestas o implícitas, que observadas en un momento histórico y en un contexto determinado permiten inferir la posición del Estado frente a una cuestión que atañe a sectores significativos de la sociedad”. Esta definición hace alusión explícita a una concepción relacional de las políticas y ello implica la existencia de actores e intereses potencialmente en pugna. Podemos entender la política pública como resultado político, es decir que las acciones y decisiones de los gobiernos son esencialmente desenlaces, consecuencia de compromisos y negociaciones entre actores de distintas posiciones jerárquicas que “configuran campos de relaciones sociales (relaciones de poder, que implican relaciones de fuerza en la producción instrumental y simbólica)” (Díaz, 1998, p. 78).

Las políticas públicas se relacionan con las funciones que cumple el Estado en la sociedad y, podríamos agregar, que cambian de acuerdo a las condiciones que establece el modelo de crecimiento económico. Es decir, que las políticas estatales se ven condicionadas por las exigencias del modelo productivo (Cortés y Marshall, 1994) y se deben analizar en el marco de un proceso histórico y en un contexto determinado. Esta perspectiva es la que se aborda en la materia como la dimensión de análisis organización/contexto.

Uno de los hitos en el análisis de las políticas públicas es estudiarlas en tanto un ciclo con distintos momentos, en los que consideramos que los sociólogos tienen la posibilidad de intervenir sobre la realidad social desde su participación en algunas de las etapas:

- El momento inicial se identifica como la agenda de gobierno, que está compuesta por “el conjunto de problemas, demandas, cuestiones, asuntos que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de acción y, más propiamente, como objetos sobre los que han decidido que deben actuar o han considerado que tienen que actuar” (Aguilar Villanueva, 1993, p. 29).
- Una vez que el gobierno decide hacerse cargo de un problema, comienza el proceso de formulación de alternativas para proporcionar las soluciones. Las alternativas son “opciones de política, o cursos de acción alternativos o las diferentes estrategias de intervención para solucionar o mitigar el problema” (Bardach, 1998, p. 31). A la hora de tomar decisiones debe tenerse en cuenta no sólo la racionalidad, los valores de eficacia y eficiencia económica sino también la viabilidad y legitimidad política.
- La implementación es la etapa que constituye la puesta en acción, la ejecución de la decisión tomada en el momento anterior. Aquí toma importancia los estudios sobre la burocracia como actor que dificulta/facilita la puesta en acción de la política pública. En esta línea citamos por ejemplo el trabajo de Guimenez (2008) que describe y analiza los pro-

cesos internos de funcionamiento de una organización estatal que implementa políticas sociales, exponiendo algunos aspectos que hacen al entramado burocrático cotidiano que permea la implementación.

- La evaluación, que originariamente se entendía como una etapa final y de balance sobre los resultados de la política pública, más recientemente se la concibe como un proceso de carácter permanente que acompaña todo el ciclo de la política (diagnóstica, proceso, resultados e impacto) e implica el análisis del cumplimiento de las actividades y el logro de los resultados de los programas estatales. De este modo, se la considera como acciones que generan aprendizaje institucional ya que brinda información relevante para la posterior toma de decisiones y ajustes de las políticas.

La mirada microsocial sobre las organizaciones estatales

Por último recuperamos un enfoque más reciente, el de las etnografías del Estado (Barra-gán y Wanderley, 2009) donde se aborda al Estado es su materialidad concreta, se trate de funcionarios/as, oficinas e instituciones y en las prácticas burocráticas cotidianas, las luchas políticas, el reposicionamiento de diferentes sectores sociales y los efectos no previstos que entretejen la construcción del orden estatal. Por su parte, Das y Poole (2008) invitan a pensar el estudio de los procesos de la vida diaria donde podemos ver cómo el Estado es reconfigurado en los “márgenes” y donde los márgenes no son simplemente espacios periféricos. En esta línea, se cuestiona la definición del Estado desde la noción de un control centralizado sobre un determinado territorio y se propone explorar los “márgenes” del Estado, como los sitios en los que el derecho estatal y el orden son constantemente reestablecidos.

La contribución de la antropología también permea las dos líneas de estudios anteriores, los estudios de la burocracia y el de las políticas públicas, a partir de una perspectiva crítica para comprender la manera en que funcionan las organizaciones y las políticas como símbolos, estatutos de legitimidad, tecnologías políticas, formas de gubernamentalidad e instrumentos de poder que a menudo ocultan sus mecanismos de funcionamiento.

Asimismo, y retomando las tendencias más actuales que señalamos de Medina (2010) en los apartados iniciales de este capítulo, han avanzado en los estudios del ámbito estatal, el interés por las emociones y su dinámica en la arena organizacional.

Este abordaje introduce una mirada subjetiva sobre las implicancias de aquellos que implementan la política pública, las experiencias de los/as trabajadores/as estatales y se coloca la mirada en los/as destinatarios/as de los distintos programas. En efecto como se verá más adelante una de las fortalezas que se reconoce en el trabajo estatal es el contacto con la población y ejercer un servicio público, desde posibilidad de la transformación social.

Estos estudios basados en metodologías cualitativas, introducen el enfoque de la perspectiva del actor (Guber, 2005) como pilar para la construcción del conocimiento social, recuperando las prácticas, las acciones y las experiencias tal como son sentidas, vividas y significadas

por los propios actores, que operan como marcos para comprender la acción social. En el programa de la materia, recuperamos esta perspectiva en varios momentos, por ejemplo en la unidad que se trabaja sobre las estructuras y la informalidad y al abordar la subjetividad en las organizaciones a partir de su capacidad de desarrollar estrategias de resistencia, procesos de identidad laboral, de salud enfermedad, entre tantos otros.

Los abordajes organizacionales: dimensiones de análisis

Las organizaciones estatales, como otras unidades de análisis, se constituyen desde una mirada interdisciplinar para facilitar el abordaje de distintas dimensiones y diversos niveles de análisis. Desde la cátedra sugerimos en la Unidad sobre las técnicas para el estudio e intervención organizacional¹³ la propuesta de Schlemenson (1990) y la de Krieger y Fassio (2016), como una primera aproximación para identificar qué dimensiones o variables analizar.

Schlemenson (1990) plantea describir: el proyecto, el contexto, la estructura, procesos de trabajo y tecnologías, relaciones intersubjetivas, las relaciones de poder y las condiciones de trabajo. A continuación describiremos brevemente cada una.

El proyecto que sustenta la organización es lo que le da origen a la misma para satisfacer necesidades sociales y a partir de allí se configuran las acciones. En las organizaciones estatales éstas son aprobadas mediante normativa pertinente que delimita su alcance, estableciendo sus misiones y funciones. Asimismo, estos objetivos institucionales pueden sufrir cambios a lo largo del tiempo ya que la organización es interpelada por las transformaciones en el contexto en la cual desarrolla sus acciones. Es así, que se incorporan nuevas temáticas de atención por parte del Estado, la cuestión del género, el cuidado y protección del medioambiente, entre otros.

Es decir, que las organizaciones son influidas por un determinado contexto (Mayntz, 1980), pero a su vez, influyen sobre el mismo. El análisis del contexto histórico da cuenta del desenvolvimiento de la organización, los cambios, momentos o hitos que ha atravesado hasta llegar a la situación actual (el momento de creación de un organismo, los cambios de gestión y/o en la estructura, la identificación y reorientación de objetivos o formas de intervención, etc).

La estructura organizativa, refiere al conjunto de roles o posiciones que conforman el sistema y se expresa en un organigrama donde se definen las jerarquías, las funciones y acciones asignadas a cada una de las partes que componen la organización.

Las organizaciones estatales, como toda organización, están constituidas por un conjunto de procesos de trabajo que permiten el desarrollo de actividades que incluyen información y decisión, para el logro de los objetivos institucionales. Este tipo de organizaciones se caracteri-

¹³ En esta unidad del programa se desarrollan distintos enfoques teórico-metodológicos, herramientas y técnicas de intervención. Para ejemplificar el análisis se recomienda el artículo de Manuele en este libro.

zan por el cumplimiento de la normativa, que la de centralidad a la configuración burocrática. Se recomienda tener en cuenta tanto los procesos de trabajo formales como los informales¹⁴, que se constituyen en muchos casos como estrategias de los propios actores para mantener procesos organizacionales y cumplir así con objetivos institucionales.

Las relaciones intersubjetivas promueven un sistema vincular, es decir, que las personas que integran la organización en interacción con otros, y en el ejercicio de los roles institucionales, comprometen su personalidad, se identifican con la organización, generan conflictos, tensiones, lo que nos conduce a pensar en otra dimensión de análisis, las relaciones de poder. Una tendencia común es concebir que el poder sólo se concentra en la autoridad, sin embargo los distintos sectores de una organización poseen cuotas de poder que se sustentan en diferentes recursos: conocimiento de la normativa, información, etc. (Crozier y Friedberg, 1990).

Las condiciones de trabajo involucran distintos aspectos tales como el salario, la tarea, las posibilidades de desarrollo personal, las alternativas de crecimiento y carrera, las oportunidades de participar en la toma de decisiones, el medioambiente de trabajo, los riesgos psicosociales, entre otras. El análisis de esta dimensión y sus variables se vuelve relevante para comprender el marco en el cual se desarrollan los procesos de la organización y las posibilidades de acción de los actores.

Por su parte Krieger y Fassio (2016) sistematizan un conjunto de variables y sus interrelaciones como parte de una propuesta de diagnóstico y evaluación del desempeño y funcionamiento de una organización entendida como un sistema. Algunas son similares a las anteriormente descritas por lo que nos detenemos en las otras que pueden complementar el análisis:

- Medio ambiente organizacional, entendido como contexto, donde se hace hincapié en la cuestión de las turbulencias y el grado de incertidumbre.
- Objetivos, que es similar al proyecto antes mencionado.
- Insumos: en cuanto a su criticidad y dependencia.
- Productos, servicios y satisfacción de las personas destinatarias.
- Tecnología.
- Procesos en relación a los objetivos y servicios.
- Comportamientos: incluye la identificación de liderazgos, formación de equipos, formas en que se toman las decisiones.
- Sistemas de comunicación: interna y externa.

¹⁴ Por ejemplo Mintzberg (1992) se refiere específicamente a las relaciones de poder y de comunicaciones no escritas, identificando la existencia de un sistema de comunicación informal. Más recientemente, los trabajos referidos a la implementación de políticas públicas señalan las adaptaciones que los trabajadores realizan durante la etapa de ejecución de programas. En esta línea por ejemplo, Crojethovic (2010) analiza el efecto de la informalidad en la dinámica organizacional, en el caso de hospitales públicos, a partir de lo que denomina “iniciativas no regladas” llevadas a cabo por profesionales y trabajadores de la salud, como parte del proceso de construcción de políticas públicas desde abajo.

- Cultura organizacional: historia, valores, cómo se resuelven los conflictos, la propensión frente al cambio, entre otros.
- Estructura organizacional: aquí se abordan las relaciones de poder.
- Dinámica del sistema: aprendizaje organizacional, innovación.

Las dimensiones de análisis colocan su atención en la propia organización, es decir en un nivel de análisis intraorganizacional (estructuras, implementación de tecnología, uso de recursos, procesos), en la relación organización/integrantes (condiciones de trabajo, sistema de incentivos, poder) y en la relación entre integrantes (poder, relaciones interpersonales, comunicación). Asimismo, podemos pensar la relación entre la organización con los/as destinatarios/as de sus acciones (satisfacción, procesos de demanda, participación) y las relaciones entre organizaciones que integran un contexto más amplio (cooperación, redes, articulación, conflictos). Estas dimensiones también podemos abordarlas en un esquema diacrónico y observarlas en una perspectiva histórica, identificando “la dinámica del sistema”, los cambios y las continuidades.

Como veremos a continuación, en el apartado de las inserciones laborales se hace mención a algunas de estas dimensiones de análisis. Una de las más centrales para entender el funcionamiento estatal es la del poder, los procesos burocráticos de trabajo y la cultura organizacional. También se identificó que algunos/as sociólogos/as realizan tareas de análisis organizacionales y propuestas de mejora para el fortalecimiento de las instituciones y/o trabajan en áreas que se dedican a la dimensión “dinámica del sistema”.

Presentación de la carrera de la UNLP

Para este apartado tomaremos la descripción que realiza Camou (2012) donde explicita que los orígenes de la carrera de sociología se remonta al período de la recuperación democrática (1983-1986) por iniciativa de grupo de profesores-investigadores regresados del exilio, y vinculados a una cátedra de sociología general creada en 1957 en el Departamento de Filosofía, de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, junto a quienes por ese entonces conducían institucionalmente la Facultad y con el apoyo de graduados/a y estudiantes.

En una primera etapa, y con el Plan de estudios 1985, “Sociología fue pensada como opción de licenciatura para estudiantes avanzados de Historia y Filosofía, y consecuentemente, en estrecha relación con esos departamentos; su dirección era ejercida por un coordinador” (Pucciarelli, Tortti, Chama, 2003, p. 138).

La carrera, que era una de las más jóvenes de la Facultad, contó con el Plan de estudio 1991 con el cuál egresaron los primeros/as graduados/as y, más tarde el Plan 2003, “que por

primera vez permite el ingreso directo de los estudiantes a la Licenciatura en Sociología, es un hito clave en ese derrotero de consolidación” (Camou, 2012, p. 5). Con el nuevo Plan¹⁵ se fortalecieron las materias básicas y los talleres de investigación; se actualizaron algunos contenidos, incluyendo en este sentido la materia obligatoria sociología de las organizaciones; se flexibilizaron las cursadas de las materias optativas, y quedó definido el ingreso directo de los estudiantes a la carrera, evitando los trámites de ingreso a través de otros Departamentos. Actualmente el Plan de Estudio se integra por 12 materias de la formación básica disciplinar; 7 de la formación complementaria; 5 de la formación en teoría social, sociologías especiales u otras disciplinas sociales (optativas), 200 horas de talleres de investigación, 2 lenguas extranjeras y la tesina. Años después, en 2017, se reubicó la materia estadística, denominada socioestadística en Plan 2003, que pasó de primero a tercer año.

Además, ese último año se creó el profesorado en sociología, que ya cuenta con 198 graduados¹⁶.

Desde la creación del Departamento de Sociología en 1996, institucionalmente la carrera fue creciendo de manera progresiva. Ello se evidencia, por ejemplo, en la dotación docente del Departamento, que en el nivel de profesores hoy cuenta con 13 titulares y 41 adjuntos, 21 jefes de trabajos prácticos, 45 ayudantes. Mientras que en el año 2001 había 16 cargos de profesores (entre titulares y adjuntos) y 9 cargos de auxiliares docentes. A lo largo de estos años cualitativamente también ha mejorado la planta docente ya, por un lado, en el marco de nuevos programas ministeriales “los muy pocos cargos diplomados ad honorem remanentes fueron prontamente rentados, a la vez que comenzó un proceso paulatino de aumento de las dedicaciones docentes” (Camou, 2012, p. 6). A esto se suma que en los últimos años se han concursado los cargos docentes.

El crecimiento de la cantidad de docentes y sus dedicaciones ha permitido ofrecer mayor diversidad (29 optativas y talleres que dependen del Departamento¹⁷) en torno a las teorías, las sociologías especiales y las problemáticas sociológicas (sobre trabajo, arte, ciencia, delito, ámbito rural, memoria, metodología de la investigación, políticas públicas, entre otras). Esta situación demuestra un importante avance para la formación ya que al inicio de la carrera era habitual que muchos estudiantes cursen estas materias en la carrera de la UBA o eligieran materias de otras carreras afines de la UNLP, previa autorización por el Departamento de Sociología.

En la actualidad, la carrera recibe un promedio de 210 ingresantes por año y cuenta con más de 484 graduados en la licenciatura en sociología. Asimismo, docentes, graduados/as y estudiantes integran varios proyectos de investigación y extensión, se organizan regularmente eventos académicos (el más importante es la Jornada de Sociología, cada dos años,

¹⁵ Para profundizar los cambios y debates en torno al Plan 2003 se recomienda la lectura del capítulo de Ventura, Berengan Mendaña y Garros.

¹⁶ Los datos de ingresos y egresos fueron brindados por Mariela Cotignola (Fuente: Secretaría Académica de la FaHCE según datos de SIU- Araucano, septiembre de 2019).

¹⁷ A su vez se ofrecen materias del Departamento de Geografía, Historia y Filosofía.

que en 2018 se desarrolló en su décima edición reuniendo 650 ponencias) y difunde sus producciones a través de la revista institucional *Cuestiones de Sociología* (cuyo último número publicado fue la N° 20), además de un conjunto de publicaciones en soporte material y electrónico de la Facultad.

Inserciones y valoraciones de los sociólogos que trabajan en el Estado

Para Bogani Van Raap y Saguier (2013, p. 1) las prácticas profesionales e inserción laboral refieren a las diversas formas en que puede desarrollarse el ejercicio de la sociología y, según estos autores, ello “remite, claro está, a las formas legítimas de hacer sociología. Esas maneras son en la actualidad, principalmente, la docencia y la investigación social”. En esta misma línea, Blois (2017) afirma que:

Al lado de la más tradicional inserción en las universidades o centros académicos, fue ganando presencia una serie de prácticas destinadas a responder de modo más inmediato a las necesidades de clientelas y públicos no académicos. Esas prácticas, desarrolladas en el Estado, las empresas, las consultoras o las organizaciones no gubernamentales –ONGs–, han ampliado el abanico de opciones laborales disponibles para los sociólogos, al tiempo que les han exigido una serie de saberes y destrezas diferenciados (Blois, 2017, p. 940)

Los debates acerca de los campos disciplinarios de la sociología no son nuevos y la labor del sociólogo/a como “técnico/a” o “experto/a” inserto en el Estado o en el sector privado suscitó tradicionalmente un considerable rechazo. Blois (2017) explica que desde los orígenes de la creación de la carrera de sociología se identificaba una tensión entre la sociología teórica vs. la sociología aplicada, al tiempo que ocurría un proceso de “profesionalización” en la administración pública que demandaba saberes técnico-profesionales entre los/ agentes estatales. En este contexto, se fue consolidando desde la vuelta a la democracia, y en buena medida en la actualidad está vigente aunque en debate, una visión que deslegitima y desvaloriza las inserciones profesionales que no son en el ámbito académico de investigación y/o docencia.

Esta afirmación coincide con los resultados de la encuesta que se aplicó en el año 2012 a 79 alumnos (el 95% de la matrícula de aquel momento) que cursaban entre tercero y cuarto año de la carrera en la UNLP (Camou, 2012). De las preguntas realizadas en este trabajo dos tienen particular interés en el presente capítulo. La primera, ¿Cuál consideras que es el principal ámbito de inserción laboral de un sociólogo en la Argentina actual?. En este caso se obtuvo como respuesta mayoritaria que el ámbito era la educación o la investigación (casi 57%); en segundo lugar, el trabajo en la administración pública (26,5%) y mucho más lejos aparecen las organizaciones de la sociedad civil y la empresa privada. Un dato llamativo es que casi el 9% respondió “no sabe/no contesta”.

La segunda pregunta refirió a la proyección personal sobre el futuro laboral y sobre el tipo de trabajo que el/la estudiante se imaginaba realizando. Nuevamente la investigación o la docencia como tareas principales fueron las más elegidas (68,1%), disminuyendo el sector público estatal como lugar de trabajo futuro (15,9%).

Estas respuestas de los/as estudiantes sobre los imaginarios del quehacer sociológico y sus proyecciones personales podemos cruzarlas con los resultados de un estudio realizado sobre la población de egresados de Sociología hasta el año 2006 (128 casos) que clasifica las ocupaciones de los graduados en cuatro categorías: investigación académica (32,4%), docencia (17,1%), investigación no académica (24,3%) y otras ocupaciones (26%) (Di Bello, Fernández Berdaguer y Santos, 2011). Si bien en este estudio no se utilizan las mismas categorías se observa una inserción laboral en ámbitos no académicos bastante mayor a las esperadas por los/as estudiantes en las épocas de formación. Esta tendencia es similar al de un estudio precedente entre los graduados de la UBA (1988/1998), realizada entre 1999/2000, donde se observa que un 19% desarrolla tareas técnicas en el Estado (Rubinich y Beltran, 2010). Lamentablemente no existen datos más actuales sobre la inserción de los/as sociólogos/as, ni para el caso de la UBA, ni para la UNLP, pero posibles hipótesis implicarían pensar que el reposicionamiento Estatal y las políticas activas hasta el 2015 y el posterior achicamiento del ingreso a la investigación ha significado la búsqueda de nuevos rumbos laborales y que potencialmente la inserción de los graduados en el ámbito estatal se haya ampliado.

Una de las preguntas centrales que motiva el interés de la escritura de este capítulo es indagar sobre cuáles son las inserciones de los sociólogos en las organizaciones estatales, a partir de 14 entrevistas realizadas entre los años 2016 y 2018 a graduados/as de ambos planes, en el marco de un taller de investigación¹⁸ que dicta la autora de este trabajo. Los/as graduados/as trabajaban en el ámbito nacional y provincial, mayoritariamente en el poder ejecutivo y en una diversidad de áreas (derechos humanos, educación, Defensoría del Pueblo, organismos de la constitución, economía, niñez, entre otros) pero también se relevó un caso del poder legislativo y, otro, en el poder judicial. Para el análisis de las inserciones retomamos el trabajo de Beccaría y Goldfarb (2010) que analizan particularmente esta inserción y proponen tres tipos ideales de sociólogos/as: los “técnicos puros”, los “técnicos mixtos” y los “técnicos académicos” a partir del grado de reconocimiento que los propios sociólogos/as le otorgan a su ocupación como técnicos/as estatales y con las actividades que desarrollan en las organizaciones públicas. Otro criterio de clasificación para estos autores es la relación que estos/as sociólogos/as que trabajan en el Estado mantienen con el mundo académico y llegan a la conclusión de que no es homogénea, ya que los casos se ubican en los extremos, entre la constante interacción o una relación prácticamente nula.

Antes de adentrarnos en los resultados de este estudio quisiéramos realizar dos lecturas sobre esta clasificación. En primer lugar, los/as sociólogos/as que se insertan en el Estado no

¹⁸ Las entrevistas fueron realizadas por los/as alumnos/as del taller de 50 horas de investigación: “Estudios sobre las políticas, la gestión y las formas de abordaje de las organizaciones públicas” y por la docente.

se reconocen como técnicos/as sino como profesionales, y además así se ubican en la normativa correspondiente (por ejemplo esto lo establece el estatuto y escalafón para el personal de la administración pública de la provincia de Buenos Aires, Ley de empleo N° 10.430 en su art. 134, sobre el agrupamiento del personal con estabilidad que distingue: servicio, obrero, administrativo, técnico, profesional y jerárquico).

Segundo, la clasificación de los tipos ideales de quienes están insertos en el Estado se definen en relación a la academia y no al desarrollo de las propias prácticas en ese campo, lo que refuerza las consideraciones iniciales de este apartado, que compartimos con las afirmaciones de Blois acerca de las prácticas “legitimadas” de la disciplina. De esta forma para analizar la ocupación estatal, se realiza una tipología a partir de la relación con otro campo de inserción (el académico). La tipología que presentan Beccaría y Goldfarb (2010) son:

- **Técnicos puros:** son quienes desempeñan sus actividades como profesional de la sociología de manera exclusiva dentro del ámbito estatal, teniendo una relación establecida con el mundo académico casi nula y el reconocimiento que le otorgan a su ocupación es alto. Es por ello, que “ser sociólogo no sería la cuestión central, sino por el contrario, ser técnico del Estado” (p. 119)
- **Técnicos mixtos:** son los sociólogos/as que desarrollan sus tareas en el Estado pero no lo hacen de manera exclusiva ya que mantienen una fluida relación con la academia y, en algunos casos, integran y complementan ambos espacios del mundo de la sociología, aunque reconocen que son campos autónomos sin ninguna integración entre sí.
- **Técnicos académicos:** son aquellos que si bien se desempeñan en el Estado consideran que el espacio de desarrollo de sus prácticas profesionales no se da en este ámbito, sino el mundo académico. En efecto, no se perciben como “trabajadores/as estatales”, sino que reconocen a la academia como el espacio por excelencia de la sociología, poseen una íntima relación con el mundo académico, por medio de la docencia o la investigación, pero no pueden formar parte exclusivamente de este espacio (por cuestiones económicas). En la mayoría de los casos desde la academia se establecen las relaciones que los termina vinculando con el Estado.

En las entrevistas analizadas recientemente entre los 14 graduados/as, 8 tenían inserciones mixtas, los 6 restantes trabajaban exclusivamente en la administración estatal, es decir eran “técnicos puros” según la clasificación de Beccaría y Goldfarb (2010). No se registraron “técnicos académicos”.

Otra característica es que las trayectorias laborales de las personas entrevistadas demuestran bastante movilidad. Siguiendo a Blois (2014, p. 118) de movimiento secuencial de una esfera a otra, de “circulación”, incluso entre jurisdicciones estatales (nación, provincia y municipio) y, principalmente, en todos los casos, de pertenencia simultánea a más de una esfera (multiposicionalidad), no sólo a partir de la combinación de trabajos entre la administración pública y la docencia, sino también con el sector privado. Esta información es similar al pluri-

empleo como dato relevante del estudio anteriormente citado de Rubinich y Beltran (2010). En este sentido, también es un aporte la caracterización que realiza Blois (2014 p. 118) que remarca que entre las trayectorias laborales de los/a sociólogos/as se identifica como práctica habitual perfiles “híbridos que pasan de un ámbito a otro a lo largo del tiempo o que mantienen múltiples afiliaciones y pertenencias en un mismo momento”.

Otra pregunta que orientó el relevamiento es responder a la pregunta ¿Qué tareas realiza un sociólogo/a que trabaja en el Estado? Para abordar este interrogante utilizamos la tipología realizada por Blois (2014):

- Producción y análisis de distintos tipos de información: aquí el conocimiento metodológico es central y la inserción se da tanto en áreas de estadística como también para tareas de evaluación de políticas.
- Tarea burocrática asociada al funcionamiento cotidiano del Estado: esta es una categoría heterogénea porque las tareas que se incluyen son desde el trabajo más administrativo hasta el de implementación de políticas (armando las resoluciones, coordinando reuniones, realizando la comunicación interna entre diversas áreas o dependencias, entre otras). En este caso aclara el autor que el título de sociólogo/a no pesa tanto al momento del reclutamiento y que los saberes y destrezas requeridos en estas posiciones se incorporan en la propia experiencia.
- El trabajo territorial en interacción directa con las diversas poblaciones destinatarias de la política estatal: aquí sobresale una intervención práctica “directa” u ostensible que en los casos anteriores. En este caso sobresale una concepción de la inserción profesional en vinculación con un compromiso social o político, articulando “vocación” y/o “militancia”, para contribuir a la transformación de realidades “concretas”.
- Ejercicio de cargos jerárquicos o de alto rango: el trabajo comprende la participación en el diseño de la política a implementar y su gestión (manejo de presupuestos, armado de equipos y planteles, negociación de contrataciones y partidas, entre otros).

Esta categorización si bien nos fue útil para analizar la inserción de las personas entrevistadas encontramos que la identificación de tareas podía ser combinadas entre los distintos tipos o que éstos son fluctuantes. Por ello se decidió al momento de realizar la clasificación tener en cuenta las tareas predominantes o más habituales en términos de dedicación: 5 de las personas entrevistadas realizaban tareas de producción de información¹⁹, 5 trabajaban en territorio y/o en interacción directa con población destinataria, 2 realizaban tareas más relacionadas a la administración de políticas y otras 2 con el ejercicio de cargos jerárquicos, que participaban en tanto rol de asesores.

¹⁹ Sobre la importancia de esta tarea en la gestión estatal recomendamos la lectura del apartado “Gestión de la Información” en capítulo de Bonicatto, Iparraguirre y Fernández.

Respecto de las fortalezas y debilidades identificadas en la inserción estatal se señalaron valores afines. Entre las fortalezas, la tendencia fue concebir que el trabajo en el Estado implica la “posibilidad de transformación de la realidad”, es decir que lo positivo está en el “afuera” de la organización, el servicio que se brinda a la ciudadanía, una “sociología conectada” en términos de Blois (2013, p. 225). Veamos algunos extractos de las entrevistas al momento de señalar las fortalezas del trabajo en el Estado:

Como una herramienta de transformación importante que te permite estar en contacto, o sea, en términos ideales, estar en contacto con el hacer y con poner a la sociología en servicio de una transformación. Para mí el Estado tiene que estar al servicio de las transformaciones que la gente necesita (Entrevista N° 8).

Lo positivo para mí es que hay una concepción de servicio público muy grande, o sea, trabajar en el Estado implica saberte público en muchas cosas digamos, implica que te insertas para garantizar derechos, tanto en una política pública, para garantizarle que tal pibe pueda acceder a un programa de empleo, o si te insertas en áreas de administración también garantizas derechos para que la gente cobre, o si pide una asignación familiar se le de, porque le corresponde. Para mí el plano de los derechos está muy involucrado en la parte positiva que implica trabajar en el Estado (Entrevista N° 11).

En menor medida se hizo referencia al trabajo en sí mismo en tanto la estabilidad y derechos laborales: “trabajar en el Estado es trabajar en un lugar donde hay derechos, donde hay sindicatos, que son visibles” (Entrevista N° 2).

En tanto las debilidades se identifican en relación a impedimentos de la capacidad del Estado para la transformación social. Específicamente se hace referencia a dos cuestiones, una de mayor permanencia en el tiempo y característica del modo de gestión estatal, “la maquinaria estatal”, “la burocracia” como forma de funcionamiento. La otra, sobre el contexto particular en el que se realizaron las entrevistas, post 2015 y cambio de gestión, donde se identificaron transformaciones en el rol estatal que se tradujeron en distintas acciones de desmantelamiento de programas sociales, fusiones de organismos y recorte de recursos. Estas características se vivencian como de “inestabilidad”, “dependencia con el gobierno de turno”, que impactan negativamente en las tareas y en las prácticas habituales respecto a su población destinataria.

En términos negativos, me parece a mí que lo que yo marcaría, es la dependencia muchas veces con la gestión de turno. La frase que más decimos los estatales es muchas veces que: las gestiones pasan y los trabajadores quedan, y ese que la gestiones pasan muchas veces puede ser a costa de destruirte como trabajador o a costa de otorgarte más derechos o a costa de dejarte más o menos ahí. En mi caso, que estamos viviendo lo que es el gobierno de Cambiemos en la provincia, es a costa justamente de todo eso, es a costa de pensar que hoy estas trabajando y está todo bien y capaz mañana no estás más digamos, y eso no es menor, sobre todo para los que nos insertamos de manera precaria. Como

que la dependencia con la gestión y los criterios de gestión parece que es algo trascendental en todo momento (Entrevista N° 11).

La cuestión de la burocracia se relacionó en los testimonios con el tipo de organizaciones verticales, donde muchas veces las tareas están estandarizadas y ligadas a una norma, con problemas de comunicación y articulación entre las áreas.

En relación a las debilidades planteadas por los entrevistados se reflexionó sobre dos premisas que problematiza Blois (2013). La primera:

El sociólogo que trabaja en el Estado se acomoda a la lógica burocratizada predominante sin cuestionar un trabajo poco permeable a sus iniciativas. Por supuesto, ello limita el alcance de las preguntas u objetivos que pueden plantearse, generando en muchos casos un profundo malestar y desmotivación (Blois, 2013, p. 222).

Las reflexiones en torno a esta afirmación fueron muy heterogéneas, desde quienes planteaban estar de acuerdo, otros que identificaban matices y aquellos que directamente no se identificaban con la frase. Un patrón común en los testimonios recogidos, fue que esa “lógica burocratizada” afectaba a los/as trabajadores/as en general, y no sólo a los/as sociólogos/as, y que esa lógica también está presente en el sector privado.

Sí hay mucho de eso (en relación a la burocracia). No se le atribuye sólo al sociólogo. Hay que aprender a trabajar en el Estado, que es una máquina que es mortificadora, como todas las organizaciones lo son, pero el Estado mucho más, es una máquina desmotivadora. Hay que aprender a vivir en el Estado, conocer sus tiempos. Hay tiempos de gestión, tiempos de acción, de formación (Entrevista N° 7).

Mi trayectoria y sobre todo lo que ha sido el organismo donde yo trabajo, es un organismo contrario a toda esta lógica de la burocratización. Siempre tenemos una lógica orientada a la innovación. Nunca me he quedado en cuestiones de burocracia, ni ha habido malestar sobre esas cuestiones y nunca desmotivación (Entrevista N° 6).

Obviamente que uno sabe que en el Estado, como también en algunas empresas, aunque obviamente mucho menos, hay millones de prácticas burocráticas arraigadas, una cultura de trabajo que sí...uno lo que ve es que la respuesta que te dan es: siempre se hizo así, esa es la respuesta, siempre se hizo así ¿y por qué? porque me dijeron, porque siempre es así. Obviamente que eso existe y se ve mucho en el Estado, pero yo creo que depende mucho de uno o del interés o del incentivo que tenga uno. Está bien, yo capaz que soy muy joven y todavía estoy como muy esperanzada de que se pueden hacer cosas, y de acá a diez años me encontras de vuelta y de digo: no, un bajón, no se puede hacer na-

da...no se, yo hasta ahora no estoy desmotivada, todo lo contrario (...) Pero bueno, yo estoy en un equipo de trabajo que tiene ganas de ir contra la corriente en este momento (Entrevista N° 9).

La segunda frase, es respecto a la cuestión de la autonomía versus la heteronomía que problematiza el autor anteriormente citado, donde los/as graduados/as de la UBA manifestaron que los condicionamientos propios de ámbito laboral académico son percibidos como menores en comparación con la existente en los otros espacios laborales. En este sentido preguntamos a los/as entrevistados/as de la UNLP acerca de la “autonomía” en la práctica estatal. Las respuestas nuevamente fueron diversas. Si bien, todas las personas entrevistadas identificaron la existencia de condicionamientos (y se aclaró que también existe en otros ámbitos laborales como en la Universidad), se señaló que depende mucho de las áreas de trabajo específicas, de la tarea asignada, del puesto laboral ejercido, del/la director/a de turno, del equipo de trabajo. De esta manera las organizaciones de tipo descentralizadas, más nuevas en el tiempo o de acciones ligadas a un trabajo interdisciplinario, conformadas por equipos con trayectoria en el Estado, cuentan con más “libertad” de actuación.

No creo tener total autonomía ya que nos regimos por normativas diseñadas para mantener el status quo del sistema y sus dispositivos. Como trabajadora del área de educación estatal me encuentro condicionada de manera directa por las instituciones en las que trabajo, las cuales se organizan jerárquicamente, reduciendo los márgenes de acción y la capacidad creativa en cuanto a las intervenciones y modos que adquiere el proceso de trabajo. Debido al lugar que ocupo, los condicionamientos en cuanto al aspecto institucional provienen de las diferentes concepciones ideológicas que sostiene la institución. Los conocimientos socialmente valiosos no siempre se corresponden con los que la dirección política de cada sociedad pretende imponer (Entrevista N° 3).

En mi trabajo por supuesto que tengo condicionamientos, de muchísimas índoles, desde lo temático hasta la disposición de recursos. Temático quiere decir sobre qué cosas trabajamos, inclusive de lo que menos autonomía y menos control se tiene son los resultados del trabajo, cuál es la utilización, cuál es el sentido en términos de productor social, qué se hace con el trabajo del sociólogo, ahí creo que está bastante complicado (Entrevista N° 5).

La autonomía tiene más que ver, me parece, con quien gobierna, saber quién gobierna, donde se inserta uno concretamente y qué tipo de modalidad tiene. Si uno ingresa al Estado con un gobierno que, no se, que le puedes discutir algunas cosas pero otras no. Sí ingresas de manera precarizada, no vas a cuestionar en muchos planos porque el poder sobre tu trabajo concreto lo tienen ellos. Diferente es que si vos entras a un área de política pública donde no se, capaz formas parte del entramado que dirige esa política y que la planifica desde el primer momento y vos puedes opinar, meter discusiones y cuestionar mucho de las lógicas más generales. Le falta, me parece a mí eso, como cuál es la relación labo-

ral que tiene el sociólogo ahí (...) ingresa con un cargo puntual, en los mejores casos, como un asesor. En los mejores casos, estamos hablando de poquísimos, y en otros se ingresa como parte de un equipo que implementa una política general y después te pasa como mi trayectoria o las de mis compañeros, que ingresan con una lógica y terminan haciendo trabajo administrativo donde no puedes cuestionar nada porque no hay lugar a cuestionamientos de esa burocracia (Entrevista N° 11).

La última cita nos acerca a pensar en una de las disyuntivas que plantea Bogani, Van Raap y Saguier (2013) el “dilema de trabajar para el Gobierno o trabajar para el Estado”. Las autoras reflexionan

¿Hay alguna manera de trabajar para el Estado sin colaborar con el gobierno cuando no se acuerda con su visión y políticas?, ¿Se colabora en el Gobierno, cuando se acuerda con él, cuando simplemente se trabaja en la gestión de una política pública? (Bogani, Van Raap y Saguier, 2013: 9)

En las entrevistas se abordó este dilema, y si bien en su mayoría se reconoció que se trabaja para el Estado, el contexto actual (gestión de la Alianza Cambiemos) se problematizó este posicionamiento. En algunos testimonios hicieron referencias explícitas a situaciones de desmantelamiento de programas en los cuales se trabajaba, a la quita de recursos, al cambio de responsabilidades, asignando tareas por debajo de los saberes y capacidades de los/as trabajadores/as estatales. Este marco laboral, tensiona el planteo de “trabajar para el Gobierno o trabajar para el Estado”.

Hoy más que nunca pienso que trabajo para el Estado. Y me genera una gran satisfacción saber que trabajo para el Estado y no para el gobierno. Discuto de política con mi jefe, que es macrista y está todo el tiempo pinchándome y busca mis puntos débiles, queriendo bajarme (...). Esos son los momentos donde pienso que trabajo para el Estado, trabajo para esta gente que quiere terminar el secundario, para poder sacar esos expedientes de la gente que se está re categorizando y va a ganar más y es más justo. El Estado somos todos los que estamos y el gobierno son esos seis, siete que van cambiando, que, por más que quieran, todo no pueden cambiar porque hay lógicas que están desde antes (Entrevista N° 2).

Creo que conviven las dos, pero que en definitiva uno termina siendo un trabajador para el gobierno. Mucha gente que trabaja en el Estado mantiene una lógica de pensamiento estatal, público muy firme, pase el gobierno que pase, sobre todo la gente que ha pasado diferentes gestiones. La gente de carrera de determinados organismos públicos (...) hay gente que sostiene una perspectiva de lo público y lo sostiene como tal. Sí es verdad que el gobierno de turno te restringe el campo de acción de tu pensamiento sobre lo

público, entonces necesariamente te vas a tener que adaptar a eso. Entonces me parece que en definitiva siempre vas a estar trabajando para el gobierno, sea el que sea, porque ese gobierno se va a valer del fruto de tu laburo. Son las reglas del juego (Entrevista N° 12).

Yo creo que subjetivamente uno trabaja cuando el gobierno no es del signo que a uno más le apetece, trabaja para el Estado y cuando hay un gobierno, que uno abreva en esas ideas, puede decirse que trabaja para el gobierno o en todo caso va a trabajar más contento y más orgulloso de ser parte de, no sé si del gobierno, pero ser un trabajador del Estado que bueno, que ese Estado es conducido por determinado gobierno. Me parece que tiene que ver más con una situación subjetiva en función de ver cuáles son los gobiernos en cada momento. Creo que uno siempre es trabajador del Estado, pero bueno cuando uno trabaja para el Estado y si el gobierno es de, o uno se siente representado por ese gobierno o lo contiene o sintetiza, puede decir que trabaja para el gobierno, pero para mí la base siempre es uno trabajador del Estado salvo que tenga una función, que sea funcionario del gobierno (...) Pero la base siempre es que uno es trabajador del Estado (Entrevista N° 13).

Las relaciones entre lo aprehendido en la carrera y la inserción laboral de los sociólogos en el Estado

Al momento de preguntar por la valoración de la formación recibida, un elemento central para señalar es que las opiniones fueron diversas dependiendo del momento de ingreso a la carrera y el correspondiente plan de estudios. Hubo coincidencias transversales, similares a los resultados arrojados en el trabajo de Camou (2012), al señalar un reconocimiento a la solidez de la formación teórica general, caracterizándola como de una mirada integradora y crítica. Las diferencias se identifican en que aquellos que cursaron el viejo plan de estudios, que señalaron un desorden en el bloque metodológico (se iniciaba con la materia estadística), la falta de diversidad en las materias optativas y talleres de investigación que poco se orientaban a pensar en una formación de un sociólogo/a que no se dedicase a la investigación o la docencia. En este sentido, se destacaron los cambios introducidos en el nuevo Plan, la existencia de la materia sociología de las organizaciones y la cantidad de talleres y optativas (posibilitadas como se mencionó anteriormente por la ampliación de la planta docente). Sin embargo, se señala que la cantidad de optativas no se tradujo en una variedad que abarque un abanico más exhaustivo de posibilidades de inserción, siendo menor la oferta para los/as estudiantes que les interesa formarse para trabajar en el Estado.

Otros temas pendientes que se mencionaron fueron la necesidad de fortalecer la mirada latinoamericana y del pensamiento nacional, es decir, la idea de pensar una sociología argentina o latinoamericana y, también, mayor articulación entre teoría y la práctica.

Lo que debería sumarse es la incorporación de los conceptos bien cruzados con la práctica, si se habla de pobreza bueno, cruzarlo con la experiencia, contextualizar en la calle los conceptos y que haya materias más prácticas o los talleres de mucha variedad de temas, no sé cómo estará ahora la facultad porque perdí contacto pero por lo menos cuando yo cursé todos los talleres eran muy parecidos. Estaría bueno ver un poco más la diversidad de lo que tiene que ver con lo rural y lo latinoamericano, la perspectiva de género en las organizaciones, podría haber talleres de metodología aplicada (Entrevista N° 8).

Intentaría articular un poco más las cuestiones más conceptuales con las cuestiones más técnicas. Reconfiguraría esa relación a lo largo de la carrera, haría que las cuestiones técnicas aparezcan más avanzada la carrera, para entender cómo se relacionan los conceptos con la técnica y esos conceptos con la gente, porque en definitiva la técnica es lo que te va a hacer llegar a esa gente (Entrevista N° 12).

Respecto de los conocimientos y competencias brindadas durante la formación que sirvieron en la inserción estatal se mencionaron en primer lugar los conocimientos metodológicos y en segundo término, la capacidad de análisis integral, también algunas habilidades relacionadas al desarrollo de la tarea laboral respecto de la escritura.

En el ítem sobre las competencias y saberes sobre los que se solicitó identificar debilidades en la formación respecto a las tareas que se ejercen en las organizaciones laborales, es destacable que si bien las actividades responden a una variedad amplia de funciones y sectores diversos en los que se ejerce la profesión, se mencionaron núcleos comunes: la práctica metodológica (cualitativa y cuantitativa), es decir la utilización y análisis de las distintas técnicas y la producción de información; la orientación a la práctica de la gestión en el Estado, la articulación con actores y la convivencia de distintas lógicas; habilidades para trabajar en permanentes conflictos; la inserción del trabajo en terreno, en problemáticas concretas y en territorio y el no contar con herramientas de tipo de intervención (no de investigación), de trabajo con las personas destinatarias de las políticas. Estas reflexiones se relacionaron luego con la cuestión de los aprendizajes de la propia práctica laboral:

(Pregunta por los aprendizajes del trabajo en el Estado) Es a organizarte, a luchar con los obstáculos que se te van dando, sobre todo a trabajar con gente, para mí ese es el mayor aprendizaje, con personas que no vienen de tu mismo palo, que te enriquece, eso te permite el Estado. El contacto con el beneficiario del programa, con el técnico que trabaja en territorio (Entrevista N° 8).

Los aprendizajes de mi trabajo en el Estado fueron muchos, principalmente que el Estado funciona como cualquier otra organización. El contacto con la gente, directo. En el mismo lugar donde se toman decisiones se atiende al público. Eso no se da en ningún lado (...) Es fundamental saber cuáles son las necesidades

para una buena implementación. Me parece que entender eso es lo más enriquecedor, pero también es parte de una desilusión ver que es a lo que menos se le presta atención (Entrevista N° 12).

Una cuestión que también sobresale del trabajo estatal como aprendizaje es referida a las diferentes temporalidades entre la práctica de la sociología académica y la que requiere la inserción laboral en la administración estatal, en cuanto a la inmediatez de las soluciones que implica y al trabajo bajo presión, en relación a la resolución de problemáticas que impactan en la población. Asimismo, se destaca la necesidad de integrar equipos interdisciplinarios (todos los/as entrevistados/as mencionaron trabajar junto a compañeros/as de otras profesiones);

Y te diría que el aprendizaje principal se refiere a los tiempos y a las formas de trabajo, la academia o lo que enseñan en la facultad está muy ligada con la rigurosidad teórica, metodológica, cosa que hay que tratar de respetarla lo más posible, pero hay que aprender a flexibilizar eso, sino es una fuente constante de conflicto y trabajar con otros equipos de trabajo, con otros compañeros (Entrevista N° 5).

El trabajo realmente interdisciplinario lo tenés acá, porque una cosa es hacer una investigación, no lo estoy desmereciendo, pero una cosa es hacer una investigación interdisciplinaria, otra cosa es tener que implementar una política, pensar una política, diseñar o evaluar una política cuando hay gente de otras profesiones que piensa tan distinto que vos. Nutrirte o pensar en términos interdisciplinarios, lo aprendí acá (Entrevista N° 6).

Aprender o entender la burocracia como circuito administrativo pero también cuáles eran los pasos para llevar a cabo algo. Después en la función pública: cómo trabajar bajo presión, cómo trabajar intentando dar respuestas a demandas concretas, cómo pensar en políticas públicas a largo plazo, cómo trabajar hasta representando al Estado en otros lugares y poder llevar una idea para poder compartirla y que esa idea se pueda propagar o no (Entrevista N° 13).

Estas cuestiones que surgieron en las entrevistas están en línea con planteos de Robirosa, Cardarelli y Lapalma (1990) acerca de la tensión de los/as profesionales que en su formación²⁰ cuentan con el tiempo necesario para resolver consignas, procesar respuestas, combinando y elaborando conocimientos más o menos precisos y seguros, enmarcados en la lógica de sus modelos teóricos. Asimismo, los autores invitan a romper con los “saberes cristalizados”, pensados para ser ejercidos en la abstracción de una oficina. En este sentido en las entrevistas surgieron varias referencias a la valorización de saberes aprendidos en la inserción laboral y en

²⁰ Recomendamos poner en diálogo las reflexiones aquí expuestas con las expresadas en el capítulo de Bonicatto, Iparraguirre y Fernández, sobre la gestión del uso del tiempo y los equipos de trabajo.

el trabajo con otros a partir del intercambio, diálogo y constitución de una relación horizontal, como los horizontes interdisciplinarios que plantea Carballada (2011) y de asumir un rol flexible, de trabajo en red, conformando un conocimiento colectivo con otros actores, como esboza Núñez (2007).

Para cerrar el análisis, realizamos una última reflexión que surgió de forma reiterada en las entrevistas, y que recoge los planteos iniciales de las prácticas legitimadas de hacer sociología o escenarios valorados de inserción profesional, y que invitan a pensar cuál es el perfil de sociólogo/a que se forma durante la carrera:

Un conocimiento más empírico acertado, global con visión en su conjunto de las incumbencias de sociólogo como profesional en el Estado al final de la carrera o próximo a ella hubiese sido muy valorado. Y digo esto porque uno sale del egreso con la pregunta existencial ¿y ahora qué hago con esto? Y una respuesta automática bastante difusa de qué es lo que se puede hacer con el título, pero ninguna certeza. Por supuesto, parte de esto tiene que ver con el bajo reconocimiento de las incumbencias profesionales del sociólogo en ámbitos de estatales (...) Comenzar a reconocer el problema de la inserción del sociólogo en la sociedad, para transformar esta última y reflexionar sobre las posibilidades de nuestra práctica profesional, puertas afuera de nuestra casa de estudios (Entrevista N° 1).

Me parece que no es tanto de contenido de formación, como de posibilidades dentro de lo que se piensa que alguien se siente a decir este es el programa sociología, estamos pensando en este tipo de sociólogo, eso me parece que habría que discutir (...) El planteo de la formación, de cuál es el sociólogo que se forma, el sociólogo de la Universidad de La Plata en este momento, me parece de debería ser discutido, como un objetivo estratégico (Entrevista N° 6).

Uno también es producto del perfil de estudiante que forma la facultad, que incluso corre por fuera de la formación de la facultad. Me parece que hay un entorno, una cultura propia de la organización de la Facultad, desde el punto de vista del estudiantado que hace que se conforme una imagen que impacta en la perspectiva sobre la carrera. Pero en capital me encontré con otra cosa, con gente que me decía que el sociólogo podría hacer un montón de cosas. Está bueno salir del ámbito de La Plata, que te enfrenta con otras perspectivas (Entrevista N° 12).

Reflexiones finales

A lo largo de este capítulo se desarrolló en primer lugar la identificación de las distintas perspectivas teóricas y metodológicas para el análisis de las organizaciones estatales. Poste-

riormente, se analizó rol de los/as sociólogos/as en sus inserciones en áreas gubernamentales, a partir de las valoraciones que realizaban de la carrera y de su trabajo en el Estado.

Del eje inicial se problematizó el funcionamiento de la burocracia como limitante de las iniciativas personales y como obstáculo del desarrollo de las propias organizaciones estatales para el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, en relación a las prácticas de los sociólogos/as entrevistados/as, se la identificó más bien como un condicionante, y su conocimiento como parte del aprendizaje de las propias trayectorias laborales.

Por otra parte, en el trabajo de campo realizado hemos relevado inserciones de los/as sociólogos/as en distintos momentos de la política pública, dando cuenta de esta posibilidad que se reconoce en el plan de estudios de la carrera de intervenir sobre la realidad social. De esta manera, en la etapa de diseño de la política, el asesoramiento especializado es cada vez más importante, y observamos que algunos graduados/as se insertan cumpliendo este rol. La etapa de la implementación y su inserción territorial fue una tarea fundamental para otros/as entrevistados/as y, asimismo, la generación de información que retroalimenta la evaluación de políticas. En estas inserciones se valoriza la formación metodológica recibida en la carrera, pero es aquí donde se demanda una mayor implicancia de trabajo de campo en territorio y en una orientación de metodología más aplicada.

Recuperando una perspectiva más microsocia, otro de los aprendizajes fundamentales que se reconoce en estas inserciones laborales, es el contacto con la población, con problemáticas reales, el trabajo interdisciplinario y el reconocimiento de otros saberes.

En cuanto a las valoraciones del trabajo estatal es interesante remarcar la concepción arraigada de este ámbito laboral como mecanismo para la transformación social y del empleo público como servicio civil, señalando un compromiso con la tarea, como intermediarios en la implementación de derechos. Este reconocimiento no obstante, no limita el pensar la existencia de condicionantes contextuales e ideológicos en la gestión estatal que complejizan el horizonte del ejercicio profesional. Finalmente, se reconoce especialmente la capacidad de análisis crítico e integral que brinda la carrera, así como los conocimientos metodológicos. Sin embargo, se percibe como pertinente impulsar un debate donde se reflexione sobre la formación y perfil del/la sociólogo/a y sus posibles inserciones laborales con una perspectiva más amplia que la de los últimos años, a partir de la cual se rejerarquicen los contenidos relacionados al trabajo en organizaciones estatales y en sus políticas públicas como espacios igualmente legítimos en donde desarrollar la profesión.

Referencias

- Aguilar Villanueva, L. (1993). *La hechura de la política*. Ciudad de México: Miguel Ángel Porrúa.
- Bardach, E. (1993). Problemas de la definición de problemas en el análisis de políticas. En Aguilar Villanueva, L. (Comp). *La hechura de la política* (pp. 215-230). Ciudad de México: Miguel Ángel Porrúa.

- Barestein, J. (1981). *El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana*. México: CIDE
- Barragán, R. y Wanderley, F. (mayo, 2009). Etnografías del Estado en América Latina. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (34), 21-25.
- Beccaria, A. y Goldfarb, L. (2010). Reforma del estado y saber tecnocrático. Los sociólogos en el ámbito estatal. En Rubinich, L. y Beltrán, G. (eds.), *¿Qué hacen los sociólogos?* (pp.97-116). Buenos Aires: Aurelia Libros.
- Bogani, E., Saguier, M. y Van Raap, V. (2010). Los mandatos, desobediencias, contradicciones y aportes de una sociología comprometida con el quehacer cotidiano de las políticas públicas. Recuperado de:
<http://politicayplanificacionsocial.sociales.uba.ar/files/2012/04/Planificaci%C3%B3n-social-Programa-de-Estudios-2013.pdf>
- Blois, J. P. (mayo-agosto, 2013). *Entre la autonomía y la heteronomía. Socialización universitaria y prácticas profesionales de los sociólogos en la Argentina* Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, LVIII(218), 209-232.
- Blois, J. P. (2014). El mercado de trabajo de los sociólogos en Argentina desde la vuelta de la democracia. El caso de los graduados de la UBA. *Trabajo y Sociedad*, (22), 103-122.
- Blois, J. P. (julio/septiembre 2017). La sociología como profesión en argentina desde mediados del siglo XX. *Cadernos de Pesquis*, 47(165), 938-962.
- Camou, A. (2012). Laburar en el Estado. Notas sobre la inserción de jóvenes sociológ@s de la UNLP en diferentes niveles gubernamentales del sector público argentino. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1763/ev.1763.pdf
- Cortes, R. y Marshall, A. (julio-septiembre, 1999). Estrategia económica, instituciones y negociación política en la reforma social de los 90", *Desarrollo Económico*, 39(154), 195-212.
- Crojethovic, M. (2010). El efecto de la informalidad en la dinámica organizacional. El análisis de los hospitales públicos de la Provincia de Buenos Aires. *VI Jornadas de Sociología de la UNLP*. Recuperado de <https://www.aacademica.org/000-027/338.pdf>
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones a la acción colectiva*. México: Alianza.
- Das, V. y Poole, D. (2008). El estado y sus márgenes. Etnografías comparadas. *Cuadernos de Antropología Social*, (27), 19-52.
- Díaz, C. (1998). El ciclo de las políticas públicas locales. Notas para su abordaje y reconstrucción. En J. Venesia (Coord.). *Políticas Públicas y desarrollo local* (67-107). Rosario: FLACSO-Fundación Instituto de Desarrollo Regional.
- Di Bello, M.; Fernández Berdaguer, L. y Santos J. (primavera, 2011), Trayectorias educativas y laborales de los graduados de Sociología de la universidad Nacional de La Plata. *Cuestiones de Sociología*, (7), 329-360.
- Etkin, J. y Schverstein, L. (1986). *Burocracia en corporaciones públicas y privadas*. Buenos Aires: Macchi.

- Guber, R. (2005). *El salvaje metropolitano*. Buenos Aires: Editorial Legasa.
- Ibarra Colado, E. (2006a). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En E. De la Garza Toledo (Coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques* (pp. 126-157). México: Editorial Anthropos.
- Ibarra Colado, E. (2006b). Teoría de las organizaciones, un mapa conceptual en disputa. E. De la Garza Toledo (Coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo* (pp. 245-285). Nuevos enfoques. México: Editorial Anthropos.
- Krieger, M. J. y Fassio, A. (2016). El análisis organizacional: el diagnóstico y la intervención en las organizaciones públicas, en M. J. Krieger (coord.), *Métodos y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública* (pp. 81-106) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.
- Guiménez, S. (2008). Del Estado y sus procedimientos. Cuando la lógica burocrática sí altera el producto. *V Jornadas de Sociología de la UNLP*. Recuperado de: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6124/ev.6124.pdf
- Harmon, Michael y Mayer, R. (1999). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. México: FCE.
- Medina, C. (2010). Los estudios organizacionales entre la unidad y la fragmentación. *Cinta Moebio*, (38), 91-109.
- Carballeda, A. (primavera, 2001). La interdisciplina como diálogo. Una visión desde el campo de la salud. *Revista de Trabajo Social al Margen*, (23), s/d.
- López, A. (2005). Los fundamentos de la nueva gestión pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo. En M. Thwaites Rey y A. López (Eds.), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado Argentino* (pp. 69-90). Buenos Aires: Prometeo.
- Mayntz, R. (1980). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Editorial Alianza Universidad.
- Mintzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Núñez, R. (2007). “Del rol estático a la posición dinámica en el desarrollo de las prácticas” en *Redes Comunitarias Afluencia teórico metodológicas y crónicas de intervención profesional*, Buenos Aires: Espacio
- Oszlak, O. y O’ Donnell, G. (1976). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Redes*, 2(4), 99-128.
- Oszlak, O. (1977). Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal. Documento CE-DES/G.E CLACSO, (8). Recuperado de: <http://oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/Notas%20criticas%20p%20una%20teo%20de%20la%20buroc%20est.pdf>
- Oszlak, O. (marzo-abril1999), De menor a mejor, los desafíos de la segunda reforma del Estado. *Revista Nueva Sociedad*, (160), 81-100.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Cambridge University.
- Pucciarelli, A.; Tortti, M.; Chama, M. (2003). Constitución y desarrollo de la Carrera de Sociología en la UNLP: Entrevista a Alfredo Pucciarelli. *Cuestiones de Sociología* (1), 135-173. Recuperado de: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3396/pr.3396.pdf

- Robirosa, M., Cardarelli, G. y Lapalma, A. (1990). *Turbulencia y Planificación Social*. Buenos Aires: UNICEF/Siglo XXI.
- Rubinich, L. y Beltrán, G. (2010). Prácticas heterogéneas y trayectorias complejas. En Rubinich, L. y Beltrán, G. (eds.), *¿Qué hacen los sociólogos?* (pp. 191-210). Buenos Aires: Aurelia Libros.
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Thwaites Rey, M. (2005). Repensando la estatidad. Para una transformación del Estado democrática y participativa. En M. Thwaites Rey y A. López (Ed.), *Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas. Derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino* (pp. 213-240). Buenos Aires: Editorial Prometeo.

CAPÍTULO 4

Recursos críticos en los procesos de gestión de organizaciones públicas

María Bonicatto, Mercedes Iparraguirre y Melina Fernández

Introducción

La gestión de organizaciones públicas ha sido y sigue siendo motivo de preocupación de académicos y gestores que sostienen como objeto de estudio y/o intervención a los procesos de implementación de las Políticas Públicas, entendiéndolas como “la puesta en acto, a través de las agencias y aparatos administrativos del Estado, de la conducción de la comunidad política de conformidad con las orientaciones programáticas y las posiciones de poder de las fuerzas que ejercen esa conducción” (Vilas, 2013, p. 90). En este sentido, una de las principales búsquedas es comprender la capacidad que tienen los gobiernos para llevar adelante esta conducción política y orientación programática, es decir, los desafíos y modalidades que se proponen para abordar los problemas de agenda pública en un determinado período de tiempo.

La capacidad de gobierno es un concepto que ha sido desarrollado desde distintos autores entre los que destacamos a Repetto y a Bertranou en lo que respecta al desarrollo de la categoría de capacidad estatal. Sin embargo, proponemos tomar la definición trabajada por Carlos Matus en función de la vinculación que él encuentra entre el concepto de capacidad de gobierno y la viabilidad en tanto condiciones de posibilidad para que una operación se decida se ejecute y se mantenga Matus (2008). El autor la define como:

El acervo de técnicas, métodos, destrezas y habilidades de un actor y su equipo de gobierno requeridos para conducir el proceso social dadas la gobernabilidad del sistema y el compromiso del proyecto de gobierno. Capacidad de gobierno es sinónimo de pericia para realizar un proyecto (Matus, 2007, p. 23).

Un análisis sistemático de los procesos de gestión, permite identificar diferentes indicadores de esa pericia, sin perder de vista que la misma para poder ser entendida tiene que articularse con las otras dos variables que identifica Matus en el párrafo precedente, como componentes imprescindibles de cualquier apuesta potente. En este sentido, la propuesta matusiana en tanto el corazón del paradigma de la Planificación Estratégico Situacional, articula en una figura geométrica tres variables que suponen el equilibrio necesario para sostener un gobierno, la

cual proponemos para entender y diseñar procesos organizacionales que pueden desarrollarse en distintas escalas y tipos de organizaciones. Así proyecto de gobierno, capacidad de gobierno y gobernabilidad del sistema conforman este triángulo que se torna equilátero en su mejor versión. “Dirigir es señalar y escoger una dirección. También es la capacidad de seguirla no obstante los obstáculos que ofrezca. En esa conducción cuentan tres variables: la dirección o norte elegido, la dificultad del camino y la capacidad de conducción para sortear las dificultades previsibles del trayecto” (Matus, 2007, p. 20). El proyecto de gobierno implica el reconocimiento de la existencia de problemas definidos, explicados y sentidos de diferente manera, significando entonces beneficios para algunos y costos para otros. Un proyecto de gobierno bien diseñado genera, en su período de vigencia, un intercambio favorable de problemas para la mayoría de la población. De este modo, la eficacia del proyecto dependerá del acierto en combinar el mundo de los valores con el aporte de las ciencias, en un acto de creatividad humana que es propio de la política (Matus, 2007, p. 21). Por último, la gobernabilidad del sistema ubica al actor en el incómodo pero concreto lugar de analizar cuál es la relación entre el peso de las variables que controla y no controla durante la gestión.

Teniendo en cuenta lo descripto hasta aquí, pretendemos hacer zoom en la capacidad de gobierno como un elemento estratégico para la gestión de organizaciones públicas y en ese marco identificar un conjunto de elementos que consideramos críticos para el desarrollo de las “pericias” a las que alude el autor.

Partimos de comprender a las organizaciones como dispositivos de producción de bienes, servicios y regulaciones que son realizadas en el marco de fronteras bien definidas mediante procesos de producción y negociación (Matus, 1997). Para el autor el proceso de producción en una organización es como un iceberg donde hay una parte visible y otra oculta, entendiendo que, aun en su invisibilidad, condicionan el funcionamiento y ocurrencia de distintos procesos. Son los denominados procesos microorganizativos conformados por tareas, reuniones, trabajos y acciones (Matus 1997). Estas afirmaciones suponen comprender a las organizaciones desde el paradigma de la complejidad, ya que entiende que una organización no es un espacio ordenado que puede ser abordado desde una concepción simplista, sino que requiere de una comprensión que se encuentre a la altura de las circunstancias para leer lo que allí ocurre. La complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente o indiferente (Etkin, 2005, p. 28).

Ambos autores nos ofrecen pistas que son centrales para comprender los desafíos que tiene que enfrentar quien gestiona en una organización y pretende conducirla o integrarla. Por esta razón, la categoría escogida para definir a las organizaciones es decisiva: “un sistema complejo de carácter sociotécnico y adaptativo; un sistema en el cual se conjuntan factores de índole política, cultural económica y social. Estos factores se relacionan entre sí en forma complementaria, pero también presentan oposiciones y procesos paralelos” (Etkin, 2005, p. 78). Esta conceptualización nos permite evidenciar al menos dos cuestiones centrales:

- Las organizaciones no son aguas estancas, sino sistemas en constante movimiento
- Transitarlas supone adoptar posiciones que nos permitan poder desencadenar y sostener procesos de planificación y no ser arrastrados por los acontecimientos cotidianos que las habitan.

Teniendo en cuenta lo expresado un interrogante que oriente nuestra búsqueda podría ser ¿Cuál es la acción que nos permite intentar conducir los hechos, acompañar y modificar circunstancias en función de alguna direccionalidad?

La respuesta para nosotras es la gestión, entendida como un concepto que permite asumir dos dimensiones diferentes pero complementarias entre sí: por un lado el conjunto de procesos orientados a articular (utilizar, coordinar, organizar y asignar) recursos (humanos, financieros, técnicos, organizacionales y políticos) que permiten producir satisfactores orientados a hacer posible la reproducción de la vida de la población y por otro al reconocimiento de las prácticas administrativas, técnicas y las prácticas de la población en el aprovisionamiento de los servicios en la esfera en que se ponen en relación (Chiara y Di Virgilio, 2009, p. 60). Esta definición arroja datos concretos sobre esas “no tan apacibles aguas” que conforman la vida en las organizaciones. Ellas son tormenta, son mar calmo, son río caudaloso o cauces abandonados en tiempo de sequía. Navegar entre ellas es la tarea de quien gestiona, es darle movimiento a escenas que detenemos para entender, pero que cuando vuelven a tomar movimiento nos pierden y desorientan. Un gestor es el sujeto que se acostumbra a analizar y actuar en movimiento, a comprender los equilibrios y desequilibrios, los avances y retrocesos sin perder la direccionalidad de la acción, el sentido último de lo que la organización hace.

La acción en tanto el encadenado de tareas que la Planificación Estratégica Situacional identifica como operaciones. Este concepto nos permite visualizar y diseñar tareas que no tienen sentido en forma fragmentada, sino que necesitan ser articuladas y direccionadas para que generen modificaciones. Las operaciones son la acción, el despliegue de los sistemas que permiten implementar la estrategia que hemos construido. La gestión es otra forma de denominar ese proceso. La primera dimensión propuesta (la articulación de recursos) necesita de mecanismos de identificación, análisis, coordinación e implementación que tengan presentes los cálculos de viabilidad propuestos por el paradigma de planificación aludido. Para realizar el análisis de viabilidad Matus define distintos tipos y distintos planos, desde el punto de vista de los recursos y desde el punto de vista del producto y de su impacto sobre los resultados que nos hemos planteado.

- Viabilidad política ¿Qué control o influencia se tiene sobre los recursos de poder que exige la operación?
- Viabilidad económica ¿Qué control o influencia se tiene sobre los recursos económicos que exige esta operación?

- Viabilidad cognitiva ¿Qué control o influencia se tiene sobre los recursos cognitivos o de saber que exige esta operación?
- Viabilidad organizativa ¿Qué control o influencia se tiene sobre los recursos organizativos que exige esta operación? ²¹
- Viabilidad de decisión. ¿Podemos decidir sobre la generación del producto que la operación se compromete a realizar?
- Viabilidad operacional ¿Tenemos la capacidad operativa suficiente para lograr que esa decisión se concrete de la forma que pretendemos?
- Viabilidad de permanencia. ¿Tenemos capacidad para acompañar y sostener la operación en el tiempo?

La segunda dimensión propuesta necesita de mecanismos que reconozcan la necesaria conformación multiactoral de los procesos de implementación, que permitan comprender el desafío propuesto: no se trata simplemente de articular recursos, sino que la existencia de la articulación provoca nuevas existencias, nuevos espacios que interpelan la propuesta anterior.

La gestión es la acción en movimiento que requiere ser planificada. La Planificación Estratégica Situacional como venimos refiriendo, es el marco epistemológico que nos permite pensar la acción en movimiento. Cuando somos capaces de hacer en función de cálculos sistemáticos sobre la acción, que reconocen la importancia de la direccionalidad y la contundencia de la multiactoralidad, estamos en condiciones de requerir un tipo de gestión de carácter estratégico y planificado.²²

Retomando entonces la articulación de recursos que se ponen en juego en los procesos de gestión, consideramos imprescindible hacer un ejercicio de priorización y definir aquellos que consideramos críticos, dicho de otra forma, aquellos que si no los incorporamos en el quehacer cotidiano ponen en riesgo la viabilidad de aquellas decisiones, de su concreción y sostenimiento en el tiempo. Existen múltiples abordajes académicos y científicos sobre las dimensiones insoslayables para y en la gestión los cuales pueden agruparse bajo nuestro criterio en: a) management, b) análisis institucional, c) reflexiones sobre gestión desde la experiencia y la investigación y d) debates vinculados a la planificación en organizaciones públicas²³. La propuesta que aquí se presenta surge de la combinación de la lectura de estos autores, de la experiencia

²¹ Ver ficha nº 20. Cátedra Administración en Trabajo Social. FTS. UNLP.

²² Sugerimos la lectura de la propuesta metodológica para la intervención en organizaciones Gestión Estratégica Planificada (Bonicatto, 2017).

²³a) aquellas publicaciones vinculadas al pensamiento del management que reflexiona principalmente sobre organizaciones privadas pero que sus categorías pueden alumbrar también los debates públicos sobre la gestión, situamos aquí por ejemplo a las producciones de Bernardo Kliksberg, Jorge Etkin, Leonardo Schvarstein, Henry Mintzberg, Gareth Morgan, Peter Senge. b) aquellas publicaciones vinculadas a pensar la dinámica de las organizaciones desde la perspectiva institucional por ejemplo Rene Loreau, Feliz Guattariy, GregorioKaminsky. c) Una tercera categoría que conforman las cientos de ponencias y publicaciones producidas por académicos y/o miembros de equipos en organizaciones que presentan debates y avances de investigación sobre la temática. Aquí podemos citar a Oscar Ozslak, Jorge Hintze, Olga Nirenberg, Magdalena Chiara, Mercedes Di Virgilio, Julián Bertranou, d) aquellos autores que intentan aportar al debate de la planificación en organizaciones públicas, citamos entre ellos a Carlos Matus, Marcos Makon, Jorge Sotelo, Mario Rovere, Mario Robirosa, Antonio Lapalma, Roxana Onoko.

de gestión desarrollada por el equipo de trabajo que integramos²⁴ en diversos ámbitos de nivel municipal, provincial y nacional y de los procesos de reflexión e investigación que sostenemos desde hace más de dos décadas.

¿Cuáles son los saberes que necesita poner a jugar quien quiera “gestionar” en organizaciones públicas? Sin dudas constituyen una larga lista y por supuesto tienen que ser comprendidos no solo como saberes científicos, sino como un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que son necesarias para llevar adelante las acciones. Sin embargo hemos llegado a definir en una primera etapa²⁵ un conjunto de recursos que consideramos imprescindibles en todo tipo de proceso de gestión: gestión del tiempo, gestión de equipos de trabajo, gestión del presupuesto, gestión de la comunicación y, en una segunda etapa, agregamos la gestión de la información producto de experiencias de prácticas universitarias en gestión.

Gestión del tiempo

El tiempo es un recurso escaso. Matus entiende que es el más escaso de los escasos, porque es agotable para el propósito de un actor, y es agotable porque es irreversible. Si lo miramos desde el punto de vista de la gestión entenderemos por qué lo consideramos un recurso crítico.

Cuando en el marco de la Planificación Estratégica Situacional, Matus define a la planificación como un cálculo sistemático que precede y preside a la acción, como un intento del hombre de no dejarse arrastrar por los hechos, nos permite vincular este cálculo con el uso del tiempo, porque esa acción se da en un lapso temporal determinado. No es eterna. En las organizaciones estatales conviven entonces lógicas de tiempo diferentes. Las organizaciones transitan por procesos que empiezan y terminan, ciclos de sus conducciones (periodos de gobierno), el tiempo de los proyectos y/o programas que se sostienen, el tiempo de las personas que trabajan en las distintas áreas, el tiempo que marca el ciclo anual que dividen los periodos de vacaciones. Todos ellos son relojes que la significan, múltiples alarmas de las organizaciones.

El concepto de oportunidad propuesto por Matus (1998) nos permite identificar la contundencia del tiempo en la acción “la eficacia de la acción tiene una condición de tiempo que la concreta situacionalmente. No hay eficacia sin oportunidad de la acción. Se toma o se deja”. En el ejercicio cotidiano de la gestión en las organizaciones existen cientos de ejemplos donde el concepto de oportunidad no es tenido en cuenta. Somos arrastrados por los acontecimientos sin tener en cuenta que hemos dejado pasar oportunidades en innumerables ocasiones por no

²⁴ En la Cátedra de Políticas Públicas: Planificación y Gestión de la Facultad de Trabajo Social UNLP y en la Prosecretaría de Políticas Sociales de la UNLP.

²⁵ Bonicatto, María. Recursos Críticos para la Gestión. Ficha de Cátedra Administración en Trabajo Social. Disponible en: http://trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/ficha_de_catedra_recursos_criticos_para_la_gestion_prof_maria_bonicatto.%20Bonicatto%20Maria.%20FTS.%20%20%20UNLP.pdf

haberlas visto²⁶. La pregunta que se hace Matus entonces es ¿Por qué despilfarramos el recurso más escaso? Su respuesta es porque no se valora cuando está disponible. La sensación que el sujeto tiene es que tiene mucho tiempo por delante. Cuando queremos darnos cuenta el tiempo se fue y no podemos garantizar aquello que necesitamos. “No percibimos fácilmente que el consumo del tiempo tiene quiebres de aceleración que nos sorprenden e invalidan nuestros cálculos” (Matus, 1998, p. 80). El autor nos acerca dos conceptos que colaboran con comprender y actuar con relación a este recurso crítico: valor del tiempo y tasa psicológica de descuento del tiempo.

En el primer caso nos alerta acerca de la diferencia en el valor que puede otorgarle un actor a diferencia de otro. Los problemas futuros son sentidos como más pequeños. Los que nos urgen en el aquí y ahora son lo que nos desesperan. Pero la imposibilidad de comprender que la forma de no caer nuevamente en el aquí y ahora es adelantarse, generar un cálculo que trabaje con ese futuro aún no urgente, aunque tengamos la sensación de un lapso distante hasta que ese momento llegue. El concepto de tasa psicológica de descuento del tiempo nos ayuda para comprender esa percepción distorsionada del tiempo: los hombres valoran los problemas y oportunidades futuras según su tasa psicológica de descuento del tiempo. En un extremo está el inmediatista para el cual solo cuenta el presente y el futuro casi no tiene valor. En el otro extremo están los ilusos que no valoran el presente y viven sólo en relación con el futuro (Matus, 1998).

Sintetizando. El tiempo es un recurso escaso con un valor diferente en función de qué actor se esté analizando y las distintas circunstancias del mismo actor en momentos por los que atraviesa. El concepto de oportunidad y la tasa psicológica de descuento de tiempo son dos conceptos que colaboran con que podamos incluir estrategias para no ser arrastrados por el tiempo sin poder hacer nada para remediarlo. El tiempo en la gestión es estratégico. No podemos prescindir de él para sostener intervenciones viables.

Gestión de los equipos de trabajo

Los equipos constituyen la fuerza de trabajo de una organización definida como el conjunto de trabajadores que por cuenta propia o autónoma ejecutan tareas para una organización, más los empleados asalariados de la misma (Rovere, 1993).

La conceptualización sobre ellos ha ido variando y cobrando importancia con el tiempo. En la actualidad la gestión del recurso humano de una organización es considerada estratégica, ya que se vincula directamente la calidad y capacidad de gestión con el logro de los objetivos de la organización.

²⁶ Ver en El tiempo en la Planificación las cuatro limitaciones para aprovechar oportunidades planteadas por el autor.

Aragón Sanchez y Fernandez Alles (2004) identifican cuatro etapas históricas en la gestión del recurso humano, análisis que si bien se ha realizado en base a las experiencias norteamericanas y europeas, permite aportar a la comprensión del campo, aún con las diferencias de la realidad Argentina.

- **Etapa administrativa:** principios del siglo XX hasta los años 70. El principal objetivo de la función de administración del recurso humano es mejorar los niveles de productividad en la fabricación o producción. Se concibe al individuo como un ser racional y económico que se mueve por intereses propios y al que solo se lo puede influir mediante incentivos económicos y disciplina.
- **Etapa de gestión:** Entre los años 1960 y 1980. Constituye un periodo de ruptura en relación al proceso anterior. Se comienza a considerar las necesidades de tipos sociales y psicológicos de los empleados, buscando la adaptación de los mismos a la organización. Se concibe al individuo como un ser social y se introducen mejoras de calidad de vida en el trabajo para obtener mayor motivación y mejora de resultados. Se busca integrar los objetivos de la organización (inicio de las corrientes organizacionales) con los del individuo. Participación y compromiso empiezan a ser ideas fuerza.
- **Etapa de Desarrollo:** surge en el año 1980. Se reconoce que las personas y las formas en las que son dirigidas influye en los resultados de la organización. Implica un cambio de concepción, se pasa de considerarse un gasto a entenderse como un recurso estratégico, determinante para el logro de los objetivos y propósitos de una organización.
- **Etapa Estratégica:** surge a partir de 1990. Considera que el personal es un recurso a optimizar con una posición proactiva en relación a la estrategia de la organización. Se considera que el área de gestión del recurso humano se encuentra al mismo nivel que las áreas sustantivas de la organización.

En la Argentina, los desarrollos de las políticas de personal se han configurado de manera diferente en los sectores estatal y privado. La ruptura del régimen democrático a partir de mitad de la década de los setenta, la discontinuidad en la negociación entre partes, el cierre de fuentes laborales, las privatizaciones y las nuevas reglas establecidas por la Ley de Contrato de Trabajo en la década de los noventa, configuraron un escenario devastado, en el cual cada organización definió de manera particular y en tiempos diferenciados la incorporación de las políticas de gestión de su capital humano.

En el ámbito público los modos de nombrar y de referirse a los recursos humanos también fueron variando en el tiempo, encontrándose estableciéndose como las más recurrentes las de servicio civil y empleo público. Oszlak (2001) define al Servicio Civil como

Conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales, relativas al modo y condiciones en que el Estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desarrollo eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad (Oszlak, 2001, p. 2)

El Estado, desde el retorno a la democracia en 1983, ha desarrollado débiles estrategias de consolidación de su servicio civil y en la recuperación de la carrera administrativa de su personal que permita en base a un esquema de reconocimientos y validaciones su ascenso y/o movilidad en los planteles básicos que conforman las organizaciones públicas.

Longo (2003) plantea que existen dos tipos de factores que influyen en las políticas de personal: 1.-factores internos: situación política interna de la organización, su distribución presupuestaria en las diferentes áreas, los sistemas de trabajo, la tecnología utilizada, los estilos de conducción, la estructura y la cultura organizativa. 2.-factores externos: marco jurídico, el mercado de trabajo, lo que la ciudadanía espera de esa organización.

Por lo tanto, es posible en cualquier circunstancia, en cualquier organización analizar su conformación desde la dimensión de sus recursos humanos en el ámbito privado o público no estatal o desde su modelo de servicio civil en el ámbito del Estado.

Es posible analizar por presencia o por ausencia la política de personal, los factores internos y externos que influyen en ella. Su conocimiento permite identificar nudos críticos, explicaciones situadas sobre los problemas que se encuentran en la operatoria de una organización y que pueden ser vinculados directamente a sus recursos humanos. Aún en la organización más pequeña e informal pueden identificarse problemas que tienen que ver con que la conducción no ha diseñado y no implementa estrategias de fortalecimiento de su recurso más valioso: las personas que la conforman.

Ahora bien, estos recursos humanos caracterizados en los párrafos precedentes, entendidos en el marco de la idea de un empleo público, Cormick (2013) se hace una serie de preguntas entre las que hemos elegido dos ya que orientan nuestra reflexión:

¿Qué estrategias deberían generarse para promover el mayor compromiso de los agentes técnicamente capacitados en los objetivos que persigue la gestión?, ¿Qué calidad de formación en la problemática pública puede esperarse de los profesionales, en la medida que la mayor parte de las grandes universidades contempla escasamente esta problemática en sus carreras de grado? (Cormick, 2013, p 21)

La respuesta al primer interrogante puede pensarse con relación a la política de recursos humanos en una organización, pero también en una dimensión de carácter más complejo para objetivar lo que Mabel Caballero ha definido como función soporte. “Las funciones que hacen al soporte de los equipos como tales apuntan a proteger la grupalidad incipiente para que se constituya un verdadero equipo” (Caballero en Bloch, 2007, pag.140). El pasaje del compromiso individual al grupal está relacionado con un conjunto de factores que tienen que ser comprendidos en clave de desafíos para que sean posibles de ser abordados. Un equipo de trabajo comprometido con la gestión pública es el resultado de un largo proceso de fortalecimiento en esos dos planos: el individual y el colectivo. No alcanza con que profesionales y técnicos compartan un espacio, es necesario un proceso regido por la función soporte que genere un hacer

compartido, significado. El saber es retroalimentado por el hacer que con características colaborativas y de delimitación de espacios profesionales a partir de la reflexión sobre la propia práctica constituya y conforme intervenciones interdisciplinarias y transdisciplinarias.

La segunda respuesta proponemos construirla en nuestras universidades en conjunto con actores de la gestión pública, ya que entendemos a los espacios donde se construye la práctica universitaria que entendemos debe ser integral, superando la fragmentación de funciones estudiantarias como lo son la enseñanza, la investigación y la extensión.

Entendemos que allí hay un aporte que hacer cuando hablamos de prácticas universitarias integrales a partir de un problema identificado que hemos formulado como deficiencias en la formación del egresado universitario en el ejercicio de prácticas integrales. Los aspectos que marcan la existencia de este problema y que puede estar vinculado a la pregunta que se hace Cormick, los hemos definido de la siguiente manera: 1. Los estudiantes no son formados en el trabajo por problemas. 2 Los estudiantes no son formados en base a un perfil de egresado extensionista de cada carrera. 3 Los estudiantes no son formados en la sistematización y reflexión de las prácticas de cada carrera. 4 Los estudiantes no son formados en prácticas donde participen otras disciplinas. 5. Los estudiantes no son formados en base a un esquema de competencias que vincule su saber con el hacer disciplinar y transdisciplinar. 6. Los estudiantes no son formados en los procesos necesarios para construir conocimiento (Bonicatto, Bermúdez, Amaya, Iparraguirre, Mañez, Moralejo, Otero, Serrichio, Lugones, Godoy, Bretal, 2019).

En síntesis, proponemos a la gestión de los equipos como un recurso crítico que permite dar un salto de calidad en la capacidad de gobierno que se sostienen desde las organizaciones públicas y entendemos que el rol que la universidad tiene en la formación de los futuros diseñadores, implementadores y evaluadores de la política pública es central para responder de otra forma la pregunta formulada.

Gestión del presupuesto

Proponer a la gestión del presupuesto como un recurso crítico implica un doble desafío: El primero tiene que ver con volver a unir elementos estratégicos para la comprensión y operativización de las organizaciones que las ciencias se han encargado de fragmentar. El conocimiento en profundidad de las técnicas de presupuestación y administración financiera es sin dudas área de conocimiento de las ciencias que se dedican a las finanzas públicas y a la administración. Sin embargo, suponer que un gestor puede implementar políticas sin tener noción del presupuesto que sostiene las acciones es igual a pensar que en nuestra vida cotidiana podemos tomar decisiones sobre nuestra economía doméstica sin saber el monto y sin tomar decisiones sobre el ingreso que genera nuestro salario. El segundo desafío es argumentar esta necesidad de incorporación de saberes en el interior del campo disciplinar y profesional. Si bien las incumbencias profesionales habilitan el diseño, la implementación y la evaluación de pro-

yectos y programas, no se concibe como un elemento ineludible el manejo de conocimientos básicos sobre formulación y ejecución presupuestaria.

Por estos motivos consideramos sumamente necesario retomar debates sobre la articulación necesaria entre planificación estratégica y operativa, ya que ambas son parte de un mismo proceso que concibe a las organizaciones como un prisma capaz de ser observado desde diferentes miradas que son complementarias entre sí. Podemos mirar la acción y prestarle atención a que vamos a hacer, y podemos mirar el presupuesto que es ni más ni menos que la acción traducida a la unidad monetaria. Dicho de otra forma, el presupuesto de nuestra acción es el “costeo” de lo que queremos hacer.

Retomando el primer desafío un punto importante es lograr vincular dos áreas de responsabilidad que en las organizaciones pertenecen a esferas diferentes: el área sustantiva responsable del diseño e implementación de políticas vinculadas con el sentido de la organización y el área de apoyo responsable de los procesos internos que hacen que las áreas sustantivas tengan los insumos necesarios para llevar adelante la acción. En este sentido la gestión en las organizaciones plantea el abordaje de una tensión permanente: el diseño e implementación de políticas consideradas “sustantivas” que configuran las estrategias que intentan modificar los problemas a los que se encuentran expuestos la población destinataria y que, como hemos dicho, no siempre se encuentra coordinado con la definición, priorización y administración de los recursos financieros.

Sotelo (2001) plantea que una organización pública genera productos. Estos son bienes y servicios que pueden tener el carácter terminales o intermedios. Los terminales constituyen la razón de ser de una organización, ya que estos bienes y servicios intentan satisfacer necesidades sociales y, por lo tanto, permite que la respectiva organización contribuya en forma directa al logro de políticas. Esta relación y su cotejo permanente es uno de los factores clave para no escindir el sentido de las organizaciones y su función en el marco de una sociedad en un momento determinado. El autor vincula las dimensiones estratégica y operacional a partir de comprender que los objetivos de políticas, a su vez, se operacionalizan en resultados e impactos esperados, ambos cotejables y susceptibles de seguimiento. Por último define la relación entre lo que generan las áreas de apoyo, haciendo posible luego que los productos terminales que se entregan a la población sean producidos. De esta forma, los productos intermedios son aquellos que son necesarios para la realización de los bienes y servicios terminales. En ese sentido, condicionan la generación de los productos terminales para producir los bienes y servicios se requieren cantidades y calidades adecuadas de insumos y, a su vez, la adquisición de dichos recursos requiere de medios monetarios, es decir, de recursos financieros.

El autor expresa la importancia estratégica que tiene la vinculación entre los recursos financieros, la obtención de productos de una organización y el logro de los resultados esperados. Existe una fuerte tendencia a fracturar este proceso, y en las organizaciones la línea intermedia, no se vincula fuertemente con el staff de apoyo en este caso el de administración financiera. Así se formulan planes y programas que son diseñados por especialistas en la temática sustantiva (por ejemplo, promoción y protección de derechos de la infancia, fortalecimiento del desarrollo local y

la política de empleo, etc) sin tener en cuenta los procesos presupuestarios, los tiempos administrativos, la normativa vigente que, si bien deberían adecuarse a las necesidades sustantivas, suelen presentar grandes obstáculos para cualquier proceso de implementación.

Por otra parte, las áreas de apoyo que conocen, administran y definen en innumerables ocasiones por ejemplo donde se “recorta el presupuesto” ante una modificación del presupuesto estimado, impactan directamente en la ejecución de las políticas sustantivas, que en algunos casos ni siquiera son conocidas en detalle.

La superación de esta fractura entre la línea sustantiva y el staff de apoyo se intenta garantizar a través de herramientas como el Presupuesto por Programas “que exige que la previsión de requerimientos financieros de una organización sea consistente con su perfil de producción, su tecnología de producción y la organización del proceso productivo” (Sotelo, 2001 p.19) Matus nos alerta sobre una situación que suele darse en las organizaciones públicas:

Todo producto terminal de una organización debe tener un responsable bien definido y alguien debe tener suficiente gobernabilidad sobre el proceso para que pueda asumir esa responsabilidad, Directores de misiones sin presupuesto, sin capacidad para contratar, sin apoyo logístico a su alcance y sin capacidad para integrar los subprocesos que generan el producto terminal (Matus, 1997 p. 138).

El autor considera al Presupuesto por Programas como uno de los sistemas de dirección²⁷ del dirigente, considerándolo como una forma de asignar recursos en relación a los propósitos. El autor define que esta técnica supera al presupuesto tradicional de asignación de recursos que descuida los objetivos y se concentra en lo que la organización compra con los recursos asignados. En el Presupuesto por Programas hay una relación entre recursos asignados y resultados perseguidos.

Esta perspectiva plantea la vinculación directa entre el presupuesto y el plan, por lo tanto, implica entender que si la planificación es el cálculo sistemático que precede y preside a la acción Matus (1987), este cálculo incluye a la materialización de la política: su costo presupuestario. No hay planificación de la política pública si no se sostiene la planificación del presupuesto.

Por lo tanto, es responsabilidad de quienes gestionan, ya sea en organizaciones públicas, estatales o privadas, que lo haga desde el paradigma de la Planificación Estratégica, vincular el diseño e implementación de las acciones con la viabilidad financiera necesaria. No significa la necesidad del conocimiento técnico exhaustivo de las herramientas de administración financiera, sino la identificación de los nudos críticos que impactan en las acciones planificadas y contar con equipos de trabajo que puedan sostener espacios de gestión que pongan en diálogo los saberes bajo la responsabilidad de las áreas sustantivas y de las áreas de apoyo.

²⁷ Carlos Matus propone un conjunto de cinco subsistemas para la conducción que denomina de Dirección Estratégica para sostener la dirección de procesos complejos (Planificación en la coyuntura, gerencia por operaciones, petición y rendición de cuentas, presupuesto por programas, de emergencia en sala de situaciones)

Una manera entonces, de conocer las prioridades de la política de una organización, es analizar su estructura presupuestaria, su priorización en la afectación de recursos para cada área y lo que se denomina su “estructura programática”²⁸ cuando se trata de organizaciones estatales. En las organizaciones más pequeñas, que en un primer análisis la administración de los recursos financieros aparece como más sencilla, suelen aparecer dificultades por la fractura mencionada en los párrafos anteriores²⁹.

Teniendo en cuenta lo expuesto, entendemos que no es posible concebir un gestor/a que no comprenda, identifique y proponga cuestiones vinculadas a la discusión y administración del presupuesto en una organización. Hacerlo sería renunciar a la materialidad del proyecto o de la política y abandonar el terreno de lo concreto para pasar al campo de lo abstracto. La gestión del presupuesto, o al menos conocimiento básico al respecto son recursos críticos inherentes al ejercicio de la gestión.

Gestión de la comunicación

Hemos establecido que los Recursos Humanos son los recursos más complejos ya que son producto y productores de organización. Ponen en tensión lo individual y lo colectivo en forma permanente, sostienen ritmos, tiempos, lógicas, intereses, motivaciones, conflictos que se juegan en la escena de la organización y de ese conjunto de dimensiones deben sostenerse los equipos de trabajo.

En este sentido la comunicación es imprescindible de incorporar, ya que a esta altura estamos convencidos que sin ella no es posible viabilizar las propuestas que queremos llevar adelante. La acción sin comunicación no es. Matus (1997) plantea que conversar es trabajar y el éxito o fracaso de las conversaciones crea o cierra las posibilidades de marcha de la organización. Las prácticas de trabajo se encarnan en los macroprocesos, en los microprocesos y en el grado de sistematicidad de las conversaciones y solo si se cambian los procesos cambian las prácticas de trabajo.

Etkin (2012) aporta con su texto una sistematización de debates sobre el tema y de manera ágil y sencilla propone un método para intervenir en ellas. Comprende a la comunicación retomando el planteo de Uranga quien la define como un proceso relacionante que se completa con el otro, superando la mera transferencia de información, entendiéndolo en el seno de las prácticas sociales donde se desarrolla (Uranga en Etkin, 2012).

Etkin retoma a Massoni (2011) quien sostiene que el diseño de estrategias de comunicación no es un plan o una fórmula que tengo que aplicar, sino un conjunto de dispositivos que mejo-

²⁸ Constituida por el conjunto de categorías programáticas y de acciones presupuestarias de una organización idemant pág. 18

²⁹ Sugerimos aquí la lectura de las preguntas sobre presupuesto y administración de las finanzas incorporadas en la dimensión de análisis de la organización en el documento de Gestión Estratégica Planificada (Bonicatto, 2017).

ran mi oportunidad de contacto con el otro, entendiendo que comunicar estratégicamente es instalar una conversación.

De alguna manera comprender el proceso comunicativo de esta forma nos invita a retomar el concepto de planificación y gestión sobre los que hemos debatido con anterioridad en este texto. Si la gestión es ese espacio de producción social donde los otros también producen, tendremos que comprender que los procesos comunicacionales son una arena de disputa y de construcción.

Matus retomando a Flores nos dice:

Las conversaciones o diálogos entre personas que operan en la institución hacen rodar y producir la maquinaria institucional, es decir, no simplemente dicen algo, sino que hacen cosas. Estas conversaciones se componen de unidades significativas que establecer afirmaciones, ordenes, compromisos asumidos, compromisos recibidos, peticiones y declaraciones. Estas unidades significativas se denominan en la filosofía del lenguaje actos de habla (Matus, 1997, p. 131).

El proceso de construcción de la comunicación en una organización comparte cierto ritmo con el proceso de planificación propuesto por la Planificación Estratégica Situacional. Como hemos identificado no se puede intervenir sobre algo que no se conoce. El análisis de la situación de la comunicación es vital para comprender cuales son los problemas que están presentes y cómo es posible enfrentarlos. Si somos capaces de reconocer a los procesos de comunicación como un recurso crítico, hemos dado el primer paso para introducirnos en un campo específico que, al igual que el presupuestario puede “convidar” elementos básicos para lograr identificar elementos que más allá que los reconozcamos o no juegan en los procesos de viabilidad de las organizaciones.

Concluimos en que la comunicación es una herramienta estratégica y específica de toda gestión planificada. Darle su espacio, y sostenerla impacta directamente en el logro de los resultados propuestos. Las organizaciones que no generan espacios de comunicación no logran involucrar a sus integrantes y encuentran serias dificultades en sostener la direccionalidad de sus actos en un camino que reconozca las situaciones diversas y las posiciones que cada actor tiene.

Gestión de la información

Todo proceso de gestión es un proceso donde se genera conocimiento en un doble movimiento en el cual la producción del mismo es imprescindible para acompañar y mejorar un proceso de gestión. Para ello se necesita además de una decisión política, sistematicidad y método. Este conjunto de recursos críticos para la gestión es el resultado directo de lo explicitado. Se trata no solo de sistematizar las experiencias, sino también de reflexionar y conceptualizar

teniendo como soporte las mismas. Enasí como afirmamos la importancia de este recurso crítico en el marco de lo que denominamos Investigación-Gestión (I+G):

Entendemos a la I+G como como el proceso mediante el cual un equipo de trabajo que tiene a cargo la gestión de política pública, se compromete a sostener un espacio de reflexión sistematizada, con un diseño metodológico que permita garantizar en simultáneo, la producción de conocimiento científico para retroalimentar y ajustar sus propios diseños de política sustantiva en el período temporal en el cual el equipo es responsable (Bonicatto, 2019, p. 89).

Este modo específico de producción de conocimiento incluye cinco elementos: 1) ser capaz de producir conocimiento de calidad en tiempo real, comprendido como la temporalidad marcada por los períodos de gestión 2) situacionalidad, desde la concepción matusiana de explicación situacional 3) ajuste del diseño a partir de la implementación de la política, en contraposición a la idea etapista de un diseño rígido que no se modifica 4) trazabilidad de las propuestas, concepto, utilizado para dar cuenta del proceso mediante el cual un producto es generado, nos permite sintetizar dos elementos centrales en la producción de conocimiento: la argumentación, incluyendo la validación de datos y la potencia creadora que todo proceso de producción de política pública comporta 5) alerta sobre el que no sabe que no sabe; considerando que nuestros conocimientos son por definición acotados, por lo que producir política pública es un ejercicio permanente de chequeo si la explicación que estamos construyendo es suficiente para poder comprender el espacio complejo sobre el cual queremos intervenir (Bonicatto, 2019)

A partir de los años setenta surge una sociedad caracterizada por el incremento de información creándose un nuevo paradigma para interpretar el desarrollo social sobre la base y el uso de tecnologías de información. En la literatura se suele hablar de “sociedades de información” para hacer referencia al rol clave que han adquirido las tecnologías de la información y la comunicación (Stubbs, 2018 p.1). El punto de inflexión se registra en 1990, cuando se inició un vertiginoso desarrollo de la innovación tecnológica que amplió el acceso y utilización de tecnologías, desde el uso de computadoras, internet, los buscadores de la web, las redes sociales, las computadoras portátiles y los dispositivos móviles. Podríamos definir la sociedad de la información como aquella en la que la información pasa a convertirse en factor decisivo de la organización económica, como consecuencia de la nueva tecnología digital, y que genera con ello cambios profundos en todos los ámbitos de la vida: culturales, políticos, sociales y personales determinados, sobre todo, por la transformación de las condiciones espacio-temporales en la interacción entre los miembros de esas sociedades (Castells, 2008, p. 31-35). Así, en esta nueva sociedad los patrones laborales, el sistema educativo, el mercado y las organizaciones públicas están influenciados por los avances de la información y el conocimiento.

En la actualidad, estamos en un contexto histórico donde se ha producido mayor información en los últimos veinte años que en los 5.000 anteriores, donde la vida cotidiana de los ciudadanos se encuentra vinculada a una circulación inédita de información en la cual la supervivencia se encuentra vinculada a poder adquirir, usar, analizar, crear y comunicar

información que incrementa acelerada y exponencialmente, estímulos sociales que provocan cambios en las experiencias y concepciones. Pérez Gómez en Sacristán (2011) entiende que el problema ya no es la cantidad sino la calidad y la capacidad para que sea entendida, procesada, seleccionada, organizada y transformada en conocimiento para aplicarla en diferentes situaciones y contextos.

Burch (2006) nos advierte que cualquier término que se quiera emplear para designar la sociedad en la que vivimos, o a la cual aspiramos, es objeto de una disputa de sentidos, tras la que se enfrentan diferentes proyectos de sociedad. El contenido emerge de los usos en un contexto social dado, que a su vez influyen en las percepciones y expectativas, siendo que cada término lleva consigo un pasado y un sentido (o sentidos), con su respectivo bagaje ideológico. La autora plantea el debate entre la idea de “sociedades de información” y “sociedades de conocimiento”.

Resulta imprescindible para abordar la gestión de la información; realizar una diferenciación entre datos, información y conocimiento. Para ello, tomaremos a Alonso Arévalo (2007) quien plantea: 1) Datos: se trataría de una medición objetiva, 2) Información: conjunto de datos relacionados e interpretados, 3) Conocimiento: conjunto de información desarrollada, que permite prever y planificar.

Bustelo Ruesta y García Morales (2007) plantean que la información que se puede registrar es la única que se puede gestionar. La información sólo se puede registrar de dos formas: en bases de datos o en documentos. La frontera entre datos y documentos es cada vez más difusa, siendo un desafío para las organizaciones gestionar también la información no estructurada, es decir, la que se contiene en los documentos.

Si nos referimos al término "conocimiento", nos situamos en un nivel superior de trabajo intelectual que implica que la información se procesó por un sujeto pensante. Así, el conocimiento es dato e información, pero dotado de significado y se encuentra mucho más relacionada con la acción. El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para incorporar nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia, no sólo se encuentra en los documentos o almacenes de datos, sino que también en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas (Davenport y Prusak, 1999 en Fernández Valdés y Ponjuán Dante, 2008). Es por ello que se suele hablar también de aprendizaje organizacional, que se genera a partir del aprendizaje individual y de los procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Resulta a su vez importante diferenciar entre gestión de la información y gestión del conocimiento.

Cuando hablamos de Gestión de la información, se trata de la explotación de la información para la consecución de los objetivos de la organización. Su creación, adquisición, procesamiento y difusión. La finalidad de la Gestión de la información es ofrecer mecanismos que permitieran a la organización adquirir, producir y transmitir datos e informaciones con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización.

Cuando nos referimos a Gestión del conocimiento, se considera un nivel superior, y estaría relacionado con las políticas de información, y además implica su asimilación por parte de los individuos que operan en la institución. Es así que el activo más importante de la gestión del conocimiento son las personas, que son quienes generan y acumulan ese conocimiento a partir de sus experiencias personales, y que son el elemento más importante para la institución. La Gestión del Conocimiento permite la definición e implantación de soluciones y estrategias que posibiliten el aprovechamiento del conocimiento de las personas, así como el generado por la actividad de la organización.

Spinelli plantea la disponibilidad de información como un elemento necesario para la toma de decisiones de los gestores. El autor plantea que no se puede conducir a ciegas, sin datos ni información:

El gobernante y el gestor necesitan información para la toma de decisiones, la cual debe ser ágil, de rápida lectura y presentada en formatos amigables. Tiene que permitirle supervisar y monitorear distintos procesos para conocer lo importante y lo necesario, no lo superficial e innecesario. Por ejemplo, los anuarios estadísticos pueden alimentar la “sala de situación” del gobernante, pero no resultar prácticos para él, que necesita un tablero de control ad hoc para lo que quiere monitorear. Estos tableros tendrán pocos indicadores pero lo suficientemente sólidos como para mantener cualquier discusión y/o tomar decisiones fundadas (Spinelli, 2012, p. 119).

Es así que entendemos que la gestión de información es una característica y una necesidad de las organizaciones en la actualidad, un recurso indispensable para el monitoreo de las operaciones cotidianas de las organizaciones, y para sostener la toma de decisiones en las mismas que entendemos como hemos planteado en el marco de la propuesta de la Planificación Estratégico Situacional.

Es aquí donde aparece la necesidad, donde se establece la importancia crítica de contar en las organizaciones, con sistemas de información que permitan que la información esté organizada, sea oportuna, precisa, relevante, bien gestionada y orientada hacia los actores de los diferentes procesos organizacionales para la toma de decisiones, entendida como un conjunto de elementos interrelacionado que garanticen un sistema de información que es definido como un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa³⁰, recopila, elabora y distribuyen selectivamente la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, al menos en parte, los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrate-

³⁰ Si bien esta definición, y gran parte de la literatura sobre gestión de datos, información y conocimiento la aborda en relación a las organizaciones privadas del mercado (empresas), creemos que es interesante para proponerla en relación a las organizaciones públicas.

gia” (Andreu, Ricart y Valor, 1991 en: Hernández Trasobares, p 1). También es definido como “aquel conjunto de componentes interrelacionados que capturan, almacenan, procesan y distribuyen la información para apoyar la toma de decisiones, el control, el análisis y visión de una organización” (Laudon, 1996 en: Hernández Trasobares).

Desde la visión de la gestión en organizaciones públicas, entendemos al Sistema de Información como un modo de organizar dichas herramientas y de obtener la información necesaria. En una organización, un sistema de información está formado por los datos, el hardware o equipamiento, el software, las personas, las telecomunicaciones y los procedimientos. La gestión de la información y del conocimiento son procesos que se desarrollan de manera simultánea, tienen como propósito recolectar, transferir, asegurar y administrar datos, información y conocimiento desde el lugar donde se genera, hasta el lugar en que se va usar, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo.

Entonces, concluimos en que la información y el conocimiento se constituyen en recursos estratégicos de gestión en las organizaciones, que deben ser utilizados en forma sistemática para fortalecer la planificación, es decir, el cálculo que precede y preside a la acción. Además, los entendemos siempre vinculados a procesos de toma de decisiones y de monitoreo cotidiano para que las organizaciones no sean arrastradas a escenarios de parálisis o decisiones inadecuadas, apresuradas, tardías o inconsistentes.

Reflexiones finales

Lo que compartimos en estas reflexiones pretende ser un aporte concreto a la formación y al ejercicio profesional de quienes se encuentran y encuentran a las organizaciones públicas como espacios concretos de desempeño y/o análisis.

Cada febrero, temporalidad en la cual todos los años se ajustan los programas de estudios en función del inicio de clases en nuestra universidad, nos invade la misma angustia. Aquella que muestra la escasa producción de textos que reflexionen y propongan herramientas concretas para mejorar la producción de la gestión pública. Esta afirmación puede resultar confusa, ya que una vasta cantidad de expertos y académicos producimos papers en volúmenes importantes para presentar en congresos, encuentros y eventos. Sin embargo, la producción tiene al menos en nuestra forma de entenderla un sesgo que ha caracterizado la relación entre quienes gestionan política pública y quienes la enseñamos: tender a una escisión entre los tiempos de gestión y los tiempos de producción. Analizamos políticas y contrastamos hipótesis, realizamos investigaciones anuales, bianuales, tareas anuales, escribimos tesis de grado y de posgrado. Ahora bien, los tiempos en los cuales son elaborados no siempre están vinculados al abordaje de problemas en tiempo real, esto es en los tiempos en los que la gestión ocurre. Enfatizar en que la elección y priorización de recursos estratégicos para la gestión es una propuesta que surge de experiencias concretas de gestión en distintos ámbitos, espacios y escalas.

Pretendemos poder trascender las miradas centradas en la disponibilidad de ciertos recursos como criterio de éxito para lograr resultados, porque nada que tengamos a disposición podrá ser bien utilizado si no contamos con las capacidades y aptitudes para hacerlo o al menos para identificar problemas que están impactando negativamente en el cumplimiento de nuestros propósitos. La pregunta final podría ser: ¿en dónde se aprende esto?

La respuesta está sin dudas en un conjunto de organizaciones vinculadas con la formación de gestores públicos estatales y no estatales. El rol de la universidad es estratégico y lo entendemos en coordinación con organizaciones sociales, gubernamentales y territoriales. La formación y la investigación universitaria como funciones de las prácticas universitarias integrales en conjunto con la extensión en clave de un diálogo con la comunidad que la interpela y la significa. A este proceso de interacción y construcción de sentido, tomando un párrafo del estatuto de la Universidad Nacional de La Plata, lo denominamos Doble Vía.

Por último, entendemos que este proceso de formación se realiza también en cada experiencia de gestión que sea sistematizada y produzca a partir de su análisis insumo de calidad para la toma de decisiones, en primera y última instancia y en clave de la Investigación-Gestión (I+G) nuestra intención es poder aportar a quienes asuman el desafío de transitar espacios de gestión con la clara intencionalidad de fortalecer a las organizaciones públicas como espacios en donde ni más ni menos se procesan y materializan los modos de intervenir en los problemas públicos que nos preocupan como sociedad.

Referencias

- Alonso Arévalo, J. (2007) Gestión de la información, gestión de contenidos y conocimiento. Trabajo presentado en II Jornadas de trabajo del Grupo SIOU, Salamanca, España. Disponible en: [http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas GRUPO SIOU.pdf](http://eprints.rclis.org/11273/1/Jornadas_GRUPO_SIOU.pdf)
- Aragón Sanchez, A y Fernández Alles, ML (2004). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Pearson.
- Bonicatto, M. Bermúdez, L. Amaya, P. Iparraguirre, M. Mañez, N. Moralejo, D. Otero, A. Serriochio, S. Lugones, L. Godoy, H. y Bretal, A. (2019) Saber hacer. Hacia una metodología de Practicas Universitarias Integrales. Resultados de investigación en prensa.
- Bonicatto, M. (2019) Doble vía. El aporte de planificación estratégica situacional a la extensión estatutaria de la UNLP. Tesis de Doctorado en Trabajo Social. Disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/79848>
- Bonicatto, María (2017). Gestión Estratégica Planificada (GEP). Un método para la gestión en organizaciones públicas. Serie Libros de Cátedra. La Plata: Editorial de la UNLP (EDULP) disponible en <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59454>
- Burch, S. (2006). “Sociedad de la información / Sociedad del conocimiento”. EN: Palabras en Juego. Disponible en: <http://vecam.org/article518.html>

- Bustelo Ruesta, C.y García Morales, H.E. Tendencias en la gestión de información, la documentación y el conocimiento en las organizaciones. *El Profesional de la Información* 2001;10(12).
https://www.researchgate.net/publication/28157393_Tendencias_en_la_gestion_de_la_informacion_la_documentacion_y_el_conocimiento_en_las_organizaciones
- Chiara, M. y Di Virgilio, M. (2009) *Gestión de la Política Social. Conceptos y Herramientas*. Capítulo 2. Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Cormick, H. (2013). Restricciones en la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones públicas en *Revista Perspectivas de Política Pública*. Año 3 N° 5. Ediciones de la UNLa.
- Etkin, J. (2005) *Gestión de la Complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Granica. Buenos Aires. Cap. 1 El proceso decisorio. Cap. 3 Dinámica de la organización.
- Etkin, E. (2012) *Comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Fernández Valdes, MM. y Ponjuán Dante, G. (2008). Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento. *Acimed*.
- Hernández Trasobares, A. (2003). Los sistemas de información: evolución y desarrollo. Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Zaragoza. Proyecto social: *Revista de relaciones laborales*, ISSN 1133-3189, N° 10-11, págs. 149-165. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793097>
- Huertas, F. (2006). *Planificar para gobernar: el método PES*. Entrevista a Carlos Matus. San Justo: Universidad Nacional de La Matanza.
- Longo, F. (2003) *Planificación y Ordenación de Recursos Humanos. Los Sistemas de Servicio Civil*. España: CEDDET.
- Martínez Nogueira, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria*. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria CONEAU
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: Organización Panamericana de la Salud.
- Matus, C. (1997) *Los tres cinturones de gobierno: gestión, organización y reforma*. Caracas: Fondo Editorial Altadir.
- Matus, C. (2007) *Adiós, Señor Presidente*. Colección Planificación y Políticas Públicas. Lanús: Ediciones de la UNLa.
- Matus, C. (2008). *Teoría del Juego Social*. Remedios de Escalada: Ediciones de la UNLa.
- Matus, C. (2008) *El líder sin Estado Mayor*. La Matanza Universidad Nacional de La Matanza. CIGOB. Fundación Altadir. Editorial UNLAM.
- Oslak, O. (2001) *El servicio civil en América Latina y el Caribe. Situación y retos futuros*”. Buenos Aires: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Recuperado de: <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/01/El-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

- Rovere, M. (1993). Planificación estratégica de RRHH en Salud. Serie Desarrollo y RRHH. Washington: Organización Panamericana de la Salud.
- Sotelo, J. (2001) El proceso de Formulación Presupuestaria. Programa de Administración Financiera Integrada. República Dominicana: Mimeo.
- Spinelli, H. (2012) El proyecto político y las capacidades de gobierno. UNLA: Revista Salud Colectiva Vol. 8 N° 2 Pág. 107-130. Disponible en: <http://revistas.unla.edu.ar/saludcolectiva/article/view/SC00354>
- Stubbs, E. (2018) Introducción a la bibliotecología y ciencia de la información (Programa) (En línea). UNLP. FaHCE. Departamento de Bibliotecología. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/programas/pp.10901/pp.10901.pdf>
- Vilas, C. (2013) El poder y la política. El contrapunto entre razón y pasiones. Buenos Aires: Editorial Biblos/POLITEIA.

SEGUNDA PARTE

Nuevas dimensiones de los procesos de intervención

CAPÍTULO 5

La intervención en y con organizaciones de derechos humanos

Matías Manuele

Introducción

Este trabajo tiene como objetivo presentar algunos elementos que caracterizan el enfoque teórico metodológico de investigación e intervención en Sociología Organizacional, distinguiendo principalmente una mirada paradigmática y algunas herramientas. El mismo será presentado a través del relato de una experiencia de trabajo con organizaciones de derechos humanos llevada adelante durante los años 2007/2009 en algunas ciudades de la provincia de Buenos Aires. Esta Experiencia 2007 de Elaboración de Proyectos de Sitios de Memoria, fue puesta en práctica desde el Área de Sitios de Memoria del Programa de Investigación y Memoria de la Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia de Buenos, en alianza con la Unidad de Prácticas de la Facultad de Periodismo y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de la Plata y en conjunto con organismos de las ciudades de Tandil, Olavarría, Azul, Las Flores y Mar del Plata.

Breve síntesis del proceso

La experiencia se sitúa en el marco de una política pública que, desde la Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia de Buenos Aires, se propone ser parte de los procesos reparatorios de los delitos cometidos por el Estado Terrorista durante la dictadura cívico militar. Distinguimos, siguiendo a Eduardo Luis Duhalde (2013), el Estado en su fase terrorista del Estado Democrático en tanto “puede decirse enfáticamente que toda la actividad “jurídica” del Estado Terrorista contraría estos principios fundantes del Estado de Derecho” (Duhalde, 2013, p. 166). Así, el Estado de Derecho asume las responsabilidades por los delitos cometidos e instituye a través del discurso y sus políticas efectos reparadores de aquellos daños. Entendemos que los actos de violencia ejercidos por los representantes del Estado tienen efectos subjetivos radicalmente distintos de los actos de violencia ejercidos por los individuos que actúan por cuenta propia. Si bien a primera vista podría pensarse que son situaciones similares, es necesario señalar que una víctima de terrorismo de Estado no cuenta con la posibilidad de

apelar a un tercero que sancione el crimen, ya que es el Estado quien ha cometido el delito. En este sentido, los art. 75, inc. 22, Constitución Nacional y arts. 8 y 25 de la CADH exigen que el Estado emprenda políticas y acciones que se centren en los derechos de las víctimas a la tutela judicial efectiva, en los recursos y las reparaciones

Con estas obligaciones por delante, en los actos de conmemoración del 24 de marzo en el año 2004 el presidente Néstor Kirchner da un discurso en el que pide perdón en nombre del Estado por los crímenes cometidos por el Estado. Recoge así la demanda de los organismos de derechos humanos y desafecta a la Armada del manejo del predio donde funcionaba la Escuela de Mecánica (ESMA), pasando la administración del mismo a la Ciudad de Buenos Aires con destino a un Espacio de Memoria a cargo de un órgano tripartito integrado por el gobierno nacional, el gobierno de la Ciudad y una representación de los organismos de derechos humanos.

Se abre así una etapa donde el Estado Democrático despliega una serie de políticas que apuntan a la reparación de los delitos cometidos por el Estado Terrorista, entre las que podemos señalar: el fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación en el caso “Arancibia Clavel, Enrique” que declara la imprescriptibilidad de la acción penal, la caída de las leyes 23.492 (punto final) y 23.521 (obediencia debida), la reapertura de los juicios a los responsables, la articulación del Estado con organizaciones que venían trabajando en la identificación de restos (Equipo Argentino de Antropología Forense) y de recuperación de niños apropiados (Abuelas de Plaza de Mayo), la ampliación de diferentes leyes de reparación económica a nivel nacional y provincial, la creación de la Red Federal de Sitios de Memoria, institucionalización de áreas de derechos humanos en las diferentes escalas gubernamentales y transversalmente en las distintas áreas del Estado, y en general la puesta en agenda pública de la temática que lleva a un reconocimiento social de los delitos estatales con su incorporación en agenda educativa, actos públicos, etc. En este paquete diverso de políticas, se encuentra la creación de “sitios de memoria”, como eco del gesto presidencial en la ex ESMA y potenciando diversas experiencias que ya estaban en desarrollo.

En la Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia de Buenos comienza a formalizarse, primero en el 2004/5 como medidas sueltas que llegaron en el 2010 a constituirse como Dirección Provincial, el Programa de Investigación y Memoria (Resolución 29/07 SDH). Dentro del mismo se condensan políticas que tienden a la promoción de los juicios por delitos de lesa humanidad en la provincia (Decreto provincial 25/07), trabajos de investigación en relación a la identificación de los detenidos desaparecidos, y se configura un Área de Sitios de Memoria. Esta área articula, como parte de la Red Federal de Sitios de Memoria, políticas que tienen como objetivo promover el intercambio de experiencias entre los distintos espacios, difundir sus producciones y acompañar el desarrollo de nuevos proyectos de recuperación en todo el país.

El Área de Sitios surge a partir de la demanda organizaciones en relación a edificios de las distintas fuerzas de seguridad que habían estado vinculados al accionar ilegal de la represión. Comenzó así un trabajo de investigación e identificación, mapeo y señalización, preservación y puesta en valor, etc.

Asimismo, aparecieron algunas demandas vinculadas al la desafectación de esos espacios al funcionamiento del Estado (comisarías, dependencias militares, etc.) a los fines de la crea-

ción de un espacio de memoria. Una de las primeras, vinculada al ex CCD Pozo de Banfield, permitió una ampliación del equipo.

A partir de allí surge la línea de trabajo que describiremos en este texto que se llamó “Fortalecimiento Organizacional para la Creación de Sitios de Memoria: Experiencia Piloto 2007/2008”. El objetivo es poner en diálogo la experiencia con algunos conceptos que consideramos centrales al momento de pensar los procesos de investigación e intervención desde la Sociología de las Organizaciones. No es la intención hacer un desarrollo acabado de todas las dimensiones de la experiencia, ni así tampoco un glosario de instrumentos metodológicos y técnicos de trabajo en y con organizaciones. Más bien lo que haremos es compartir algunas reflexiones sobre tres elementos que, desde un punto de vista personal, se destacan.

Elementos de investigación e intervención en organizaciones

Punto de Partida: trabajando sobre la demanda

El disparador del proceso

Retomando la descripción del contexto histórico en el que se inserta la experiencia, cuando el entonces presidente Néstor Kirchner realiza ese doble gesto que fue la desafectación de la Escuela de Mecánica de la Armada y el pedido de disculpas en nombre del Estado, potenció toda una serie de demandas que los organismos de derechos humanos venían levantando como banderas históricas. Lentamente el Estado tuvo que ir creando los dispositivos para escuchar y dar una respuesta en forma de política pública a esas demandas. En la provincia de Buenos Aires, el área de Investigación y Memoria comenzó en 2004 y 2005 a desplegar políticas en este sentido. Al principio denunciando o presentándose como querrela en causas que investigaban delitos cometidos en la Provincia de Buenos Aires (Circuito Zarate Campana, Circuito Tandil, Azul, Olavarría y Las Flores, algunas causas de Mar del Plata, Junín, etc.), luego creando articulaciones con el trabajo de organismos específicos (Abuelas, EAAF), y articulando otras demandas (leyes reparatorias, acciones de promoción y conmemoración, etc.).

Estos trabajos fueron generando y fortaleciendo vínculos con organismos de derechos humanos del interior de la provincia que abrieron nuevas demandas. Entre estas, una serie de organizaciones sociales y políticas comienzan a demandar a la Secretaría de Derechos Humanos la desafectación de propiedades del Estado que funcionaron como Centros Clandestinos de Detención a fin de que se transformasen en Espacio de Memoria. Esto implicó un problema, pues si bien el novel Programa tenía un desarrollo incipiente, no contaba con recursos materiales, humanos, administrativos y políticos para abordar esa tarea. El Área de Sitios de Memoria estaba integrada por cinco trabajadores y trabajadoras, el Programa no tenía recursos propios para sostener la preservación, conservación, puesta en valor, expropiación, de dependencias que además pertenecían a otros organismos provinciales o nacionales.

Así, se propuso un primer momento de encuentro con los organismos en cada localidad, a fin de comenzar a relevar las inquietudes y comenzar a elaborar a trabajar la demanda. Se viajó así a las ciudades de Junín, Azul, Tandil, Olavarría, Las Flores, Mar del Plata, Banfield,

A partir de estas conversaciones, desde el área nos propusimos como estrategia “devolver la pelota”, y proponerles a las organizaciones una pregunta: ¿Un espacio para qué? ¿Qué es un espacio de Memoria? La propuesta que se lanzó entonces fue la del “Fortalecimiento organizacional para la creación de Sitios de Memoria”, y se planificó una experiencia piloto para el año 2007. El objetivo era dar vuelta la demanda de los organismos. En cada uno de esos encuentros lo que iba apareciendo era que el pedido de desafectación de una determinada dependencia y de su puesta en valor en términos de Espacios de Memoria, tenía su origen en las medidas tomadas a nivel nacional con la ESMA, pero no había mucha idea de para qué y cómo gestionar luego esos espacios.

Se les propuso entonces a algunas de estas localidades compartir un proceso de investigación acción sobre la realidad local, en pos de un proyecto propio, sustentable en el tiempo, articulado con la comunidad local, en pos de la memoria colectiva como horizonte. Esta componente de Fortalecimiento organizacional para la creación de Sitios de Memoria, promovía entonces: desarrollar planes de gestión para la construcción de Sitios de Memoria a través de procesos de capacitación en planificación, comunicación y gestión de proyectos. Los objetivos eran:

- Generar espacios para la reflexión y producción sobre el genocidio, el terrorismo de estado, causas y consecuencias en las localidades provinciales.
- Brindar las herramientas necesarias para que cada espacio pueda definir su proyecto de trabajo, dar contenido a los sitios y generar articulaciones con los diferentes actores de la comunidad.
- Generar espacios de articulación y encuentro entre los diversos sitios de memoria.
- Acompañar el desarrollo de actividades destinadas a multiplicar las reflexiones y el compromiso de la comunidad en la construcción de la memoria colectiva.

Se seleccionaron así algunas localidades con las cuales se comenzó a trabajar durante el 2007 en una experiencia piloto del plan de fortalecimiento organizacional. Se evaluó focalizar el trabajo con organizaciones con las que el resto de las líneas de trabajo permitía una sinergia (localidades donde las investigaciones en las causas nos proporcionan un background de conocimientos sobre el funcionamiento del terrorismo de Estado). También se pensó desde el territorio, tomando el funcionamiento de los circuitos represivos (la coordinación de acciones entre localidades a través de la división de áreas, zonas y subzonas militares) pensando en la articulación en Redes de Memoria, y donde esos organismos tomaron la propuesta comprometiéndose a sostenerla. Las localidades que participaron de esta experiencia piloto fueron: Tandil (con varios espacios identificados y con necesidades de preservar y poner en valor el predio denominado “La Huerta” de la Fuerza Aérea), Las Flores (donde se denunciaba la Brigada de Investigaciones de la Policía de la Provincia en esa

localidad), Olavarría (que hacía gestiones sobre un predio de Fabricaciones Militares denominado “Monte Peloni”, Azul (donde se investigaba ex Estación del Ferrocarril Provincial) y Mar del Plata (promovía la recuperación del Faro y Ex ESIM).

Construcción de la demanda: Confianza e implicación

Todo proceso de intervención comienza en el encargo (Petit 1984). Este punto de partida del proceso ocupa un lugar esencial para el campo sociológico, pues allí el problema de la demanda es un parte aguas no siempre visibilizado. Cierta puritanismo sociológico, que “exalta las virtudes de la investigación desinteresada a la manera en que algunos artistas, antaño, predicaban el arte por el arte” (Castel, 2006, p. 90). Ese desinterés se expresa como libertad del conocimiento frente a los organismos de financiamiento, las demandas políticas y una serie de presiones que exigen al conocimiento científico una utilidad. Pero ese puritanismo se muestra como una “actitud pusilánime” si no considera “el sistema de expectativas de la sociedad respecto de los problemas cotidianos que actualmente la solicitan” (Castel, 2006, p. 92).

Ahora bien, atender a la demanda social, por otro lado, nos pone frente al riesgo de la “militarización” del conocimiento, análisis “instantaneístas del presente, que constituyen una buena parte de la producción sociológica” y que son “reductores, o sea, ciegos al espesor de las demandas sociales contemporáneas” (Castel, 2006, p. 96)

En este sentido, la demanda es el punto de partida a condición que nos hundamos en ella, y vayamos más allá de su interpretación literal (“demandamos un sitio de memoria”). Se trataba entonces de conocer las implicancias de esta enunciación, buscando la conexión de pertinencia con las necesidades efectivas (Petit 1984).

De ahí que cuando se propuso un criterio de selección para integrarse a la experiencia, uno de ellos tenía que ver con la capacidad de comprender que “el proyecto es el proceso”. Estamos, como sostiene Marco Marchioni (2007), acostumbrados a que la comunidad demande, el Estado delegue, los técnicos den respuestas al caso. Esa vieja idea según la cual el Estado solo sostiene que “para cada problema tenemos un programa”, y que de parte de la comunidad solo se trata de “encontrar la ventanilla adecuada”.

Los administradores saben gobernar para la comunidad pero no con ella. Los técnicos están muy metidos en sus despachos y atienden a muchos casos individuales y/o familiares, pero no saben trabajar colectivamente y enfrentarse a demandas y situaciones comunitarias, sino en momentos puntuales, casi siempre negativos. Y la población ha sido acostumbrada a delegar en los anteriores, pero no a participar colectivamente. Cuando lo hace esta participación tiene la mayoría de las veces un carácter negativo y reaccionario (la caza al “moro” o al “gitano”, la exclusión de alguien “apestado”, etc.) (Marchioni, 2007, p. 3)

No todas las organizaciones pudieron comprender que la respuesta a su demanda podía ser algo más que un programa y comprometerse a pensar más allá de la queja. Ir más allá para reflexio-

nar sobre las implicancias de las demandas implicaba entonces comprometerse a un proceso de participación colectiva donde las percepciones y racionalidades de cada organización se iban a poner en juego con otras. De ahí que lo que aparecía era la necesidad de construir confianza.

La confianza en los procesos de intervención es un elemento central. En nuestro caso, operó como uno de los criterios de selección de las organizaciones locales que participarían, en tanto da cuenta y sostiene el compromiso de participación. La confianza tiene tres dimensiones sobre las que tenemos que trabajar. La confianza como dispositivo metodológico (*rapport*), tal como aprendemos en las metodologías de la investigación, “si bien no es un concepto fácil de definir, se refiere al establecimiento de un vínculo instrumental entre los observadores y los miembros de la institución” (Gonzalez y Urosivich, 2000, p. 243). Crear confianza en el vínculo como medio para que “los informantes” suelten la palabra y se muestren de manera “auténtica”. Al mismo tiempo, atendiendo a que ese vínculo “no se confunda con familiaridad, amistad, complicidad” (Gonzalez y Urosivich, 2000, p. 244). Para ello es necesario que la confianza se construya en el tiempo, como un proceso que aumenta y disminuye, que depongamos nuestro narcisismo del saber, que se suspenda el juicio crítico.

Pero en los procesos de intervención social u organizacional, la confianza tiene además un valor teleológico pues se presenta como el objetivo del proceso. Aldo Schlemenson define la confianza como:

Sentimiento básico de la personalidad que tiende a la reafirmación vital, al amor, a la retroalimentación positiva con el ambiente, la unión y la esperanza, y a fortalecer lazos de colaboración que llevan a consolidar las relaciones sociales y la construcción de un objeto social compartido (Schlemenson, 1990, p. 45).

En este sentido, sostiene que la multiplicidad de demandas típicas por las cuales el analista organizacional es convocado a la intervención puede condensarse siempre en esto:

Discontinuidad en el proceso de interacción entre roles (definición, claridad, etc.) lo que es un conflicto de expectativas, y que por lo tanto implica la dimensión ética: un conflicto entre intereses y la necesidad de una figura capaz de administrar criterio y equidad (Schlemenson, 1990, p. 85)

En tanto la actividad organizacional gira en torno a roles en interacción, el sistema de expectativas recíprocas es el que sostiene los vínculos y las tareas. Si este sistema genera ruidos, la desconfianza se instala, los roles se solapan, se distancian, la organización puede colapsar. En este sentido, restituir algo del orden de la confianza es el objetivo de toda intervención.

Finalmente, señala Schlemenson, frente a esta crisis vincular en la organización, la demanda hacia el analista no solo legitima sus prácticas, además ese encargo es un apuesta de fe. La organización al llamar al analista y depositar en él la expectativa de resolución de un conflicto ha dado el primer paso en esa solución: ha reestablecido la confianza, en un tercero, el ana-

lista, pero reestablecimiento al fin. Se trata entonces, en el proceso de intervención, de sostener esa confianza y generar un desplazamiento hacia la propia organización.

En síntesis, la confianza es instrumental metodológico, meta de la intervención y dispositivo del reconocimiento que repara. De ahí la importancia del análisis previo de las implicaciones de la demanda, su elaboración colectiva con los actores sociales, la reflexividad sobre el propio analista. Pues si el proceso de intervención en algún punto no puede sostener esta confianza que la organización deposita en el que interviene, el daño no es solo del proceso, sino que se inserta como un eslabón más en la cadena de violencia y desconfianzas que la organización sufre.

Las mismas condiciones que aseguran un trabajo científico profesional, son las que facilitan el abordaje y el contacto con lo íntimo y secreto: compromiso recíproco. La confianza es entonces, primero dispositivo ético del análisis, luego dispositivo epistemológico de la intervención, y finalmente metodológico.

Una digresión: la confianza en el trabajo con víctimas del Estado

En el trabajo en políticas públicas donde se abordan grupos en situación de vulnerabilidad, en este caso grupos que han sido víctimas de un Estado Terrorista pero se extiende a la violencia institucional, esta desconfianza adquiere una cualidad diferente. Fernando Ulloa, psicólogo argentino que trabajó en los equipos de asistencia de los organismos de derechos humanos desde la misma dictadura, explicaba esta situación bajo el nombre de “encerrona trágica”.

Extraje el concepto de encerrona trágica de mi quehacer en el campo de los derechos humanos, principalmente referido a la tortura como situación límite (...)
La situación que describo como encerrona trágica está estructurada en dos lugares: dominado y dominador. No hay tercero mediador a quién apelar, alguien que represente la ley que garantice la prevalencia del trato justo sobre el imperio de la brutalidad del más fuerte (Ulloa, 2012, p. 168)

Con el concepto de “encerrona trágica”, el psicoanalista Fernando Ulloa dilucida el particular lugar que ocupa el Estado como ejecutor del genocidio. La cualidad diferencial es no solo el horror de los crímenes cometidos en su número o descripción, sino que es el corrimiento del Estado como tercero al que apelar, y el abandono del sujeto a un estado de desamparo arcaico.

En este sentido, trabajar con víctimas de delitos de lesa humanidad desde el Estado hace de ese lugar de ser depósito de la confianza una responsabilidad máxima. Recorrer las comunidades en sus espacios, la articulación de políticas de memoria, verdad y justicia en un bloque transversal e integral y, especialmente, un posicionamiento político desde el Estado en relación a la obligación de reparación los daños cometidos por el terrorismo de Estado, son los que sostienen esa confianza. No se interviene en políticas públicas desde una neutralidad siempre ilusoria, pues el Estado no solo protege y garantiza derechos, también aloja la palabra a esos grupos vulnerados. Esa escucha atenta es el reconocimiento que sutura las heridas por él mismo laceró.

Por último, la construcción de la confianza en los procesos de intervención conlleva a su vez el manejo de su contra cara, la implicación. La construcción de confianza desde y con la organización implica la permanente reflexión sobre la distancia crítica, que conjuga la distancia de la ilusión de objetividad con la tragedia de los vínculos humanos. La distancia crítica nos reclama no involucrarnos, tomar una distancia de nuestro “objeto”, introducir mediaciones: instrumentos, conceptos, etc.

Finalmente, esa distancia es crítica porque es ilusoria: no podemos distanciarnos. En este sentido, recurrimos al concepto de implicación. El concepto de implicación en la intervención viene de la Psicología Institucional de René Loureau y refiere justamente al reconocimiento que

No podemos evitar estar involucrados intelectual y afectivamente, condicionados por particulares maneras de sentir, pensar, decidir y actuar en razón de nuestra pertenencia a una determinada familia, a una cierta clase social, a una comunidad religiosa, como partidarios de una corriente política, como profesionales de tal o cual disciplina (Bianco Dubini, Gunther, Acevedo, Di Stéfano, 2010, p. 3)

En este sentido, la ilusión de la objetividad y la distancia del que interviene hace perder de vista que la identificación con la institución lo transforma en alguien alienado. Solo el análisis de las implicaciones (en las preguntas ¿Qué hago? ¿Qué estoy por inducir? ¿Cuáles son los valores y deseos que actualizo?), por más penosas que resulten, permite romper con el pensamiento fatalista de la continua repetición: “a pesar de los determinismos de nuestro inconsciente y de nuestras implicaciones, y a condición que nos tomemos el trabajo de analizarlos, se nos dará siempre la posibilidad de mirar con “nuevos” ojos el mundo” (Acevedo, 2002, p. 12).

Reflexividad: de la investigación a la intervención

La construcción de diagnósticos

Una vez relevadas las organizaciones y sus demandas, y construido el acuerdo de participación, se llevaron adelante dos encuentros de dos jornadas cada uno. El primero de ellos en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, donde participaron referentes de las organizaciones de las cinco localidades. El objetivo de este primer espacio era impulsar el proceso de reconocimiento del trabajo de cada comunidad, la producción de sentidos sobre el trabajo de la memoria desde el cruce de las representaciones y las prácticas acerca de la memoria, y compartir herramientas concretas de comunicación y gestión que permitieran profundizar las acciones. En síntesis, construir un diagnóstico compartido.

El encuentro se organizó en cuatro momentos, alguno de los cuales vamos a describir sucintamente:

1. Reflexión sobre el concepto de memoria.
2. Intercambio de las experiencias de las organizaciones participantes.

3. Contacto con otras experiencias de gestión de sitios de memoria.
4. Trabajo con herramientas de diagnóstico y planificación de la comunicación.

1. Reflexión sobre la memoria

Con el objetivo de construir una mirada sobre el concepto de memoria que sirva de marco para la planificación de proyectos de sitios, se trabajó con en un primer momento a partir de la siguiente consigna: “(...) Cada uno de nosotros va a tratar de recuperar la noción de memoria desde la cual cree que ha trabajado su organización. A partir de esa definición vamos a tratar de expresarla con: una imagen, un objeto, un valor, un deseo, una sensación”.

En equipos de cada localidad se debatió sobre estos supuestos imaginarios de la acción. Luego se sintetizó todo en la producción de collage, que le permitió a los grupos, expresar las reflexiones y compartirlas con los demás participantes. En la presentación de las producciones se identificaron elementos similares que pusimos en valor el concepto de Memoria, por ejemplo:

- *Las abuelas dicen que quieren alegría porque sus hijos eran alegres.*
- *La historia tiene un agujero negro impregnado de dolor y muerte.*
- *La angustia y el dolor también están presentes y al mismo tiempo la esperanza.*
- *Es importante recuperar la expresión desde los distintos lenguajes.*
- *Queremos ser escuchados. Justicia.*
- *Luchar desde el amor y con paciencia.*
- *La memoria como construcción e identidad.*
- *Generar nuevos sentidos en la comunidad.*
- *Baúl... objeto de la memoria... uno puede poner y sacar cosas. La memoria en movimiento.*
- *La memoria no está hecha, no es la “verdad” que transmitimos, sino la construcción.*

(Apuntes de los talleres 2007, material de la SDH)

En suma, la puesta en común visibiliza la diversidad pero también los acuerdos en los modos de entender la memoria. Por ejemplo, una ambivalencia entre iconos que representan el horror (como los edificios donde funcionaron los centros clandestino, como El Faro en el caso de Mar del Plata, o sensaciones difíciles de sobrellevar “carga, impotencia angustia, ausencia”); y al mismo tiempo, conceptos en los que aparecen los motivos de las luchas sociales (la imagen de las madres y abuelas en la plaza, el “amor”, el “compromiso constante”, el “reencuentro”, como deseos y propuestas de presente y futuro). A la par, comienza a elaborarse una concepción de futuro. Vemos algunas imágenes que hablan de “algo que no es, sino que está siendo construido” (como un puente en construcción, o la idea de germen como posibilidad de ser).

Este momento permitió generar acuerdos en torno al rol de los organismos, en los procesos de construcción de la memoria con la comunidad. Compartimos la necesidad de generar proce-

tos colectivos, como prácticas de producción de memoria. Reconociendo la importancia de ir hacia los otros, reflexionando sobre los modos y las estrategias para generar y sostener los vínculos con la comunidad.

2. Intercambio de las experiencias

Habiendo puesto en común conceptos subyacentes a las prácticas de las organizaciones, se dio paso a un intercambio de experiencias de trabajo en cada localidad. Este intercambio se sostuvo sobre los tres ejes que comprende la definición de una estrategia de desarrollo, esto es:

- *La situación inicial, que permite reconocer los problemas y las fortalezas.*
- *La situación tendencial futura, nos permite comprender qué costos va a enfrentar nuestra comunidad si nadie hace nada por transformar la situación actual.*
- *La situación deseada, que marca el horizonte que queremos alcanzar. Lo que soñamos lograr con nuestro trabajo, nuestros propósitos de transformación.*

(Apuntes de los talleres 2007, material de la SDH)

Entonces, pensar la estrategia de desarrollo de las organizaciones llevó a pensar qué tipo de planificación de propuestas, proyectos y actividades, contenidas en políticas de acción nos permiten enlazar la situación inicial y la situación deseada. Para ello se reflexionó sobre las propuestas de las organizaciones en torno a la memoria y a los sitios actualmente, como se articulan con la realidad de la comunidad, en que medida esas actividades podrían cubrir la distancia entre lo tendencial y lo deseado. Para ello, trabajamos siguiendo la consigna: “recuperamos nuestra experiencia de trabajo y tratamos de presentar nuestra comunidad, a partir de completar en el círculo las preguntas”:

- *¿Cuáles son los conceptos que fundamentan su práctica?*
- *¿Qué tiene de transformador trabajar con la memoria?*
- *¿Con qué otras estrategias de desarrollo se vinculan?*
- *¿Cuáles son los sentidos propios que nos unen a esta propuesta?*
- *¿Qué pasaría en nuestra comunidad si nadie hace nada por la memoria?*
- *¿Cuál es la situación que deseamos para nuestra comunidad?*

(Apuntes de los talleres 2007, material de la SDH)

3. Contacto con otras experiencias de gestión de sitios de memoria

En este momento, simplemente se presentaron referentes de otros Espacios de Memoria del país (Ex Olimpo, Ex ESMA) y de la Dirección Nacional de Sitios de Memoria, responsable de la Red Federal de Sitios, de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación. Se compartieron las trayectorias y experiencias de gestión, se compartió información sobre las redes existentes, normativas, etc.

4. *Diagnóstico y Planificación de la Comunicación: El cuadro de Pre – Diagnóstico*

Finalmente, se propuso a las organizaciones trabajar sobre esta herramienta que nos permite identificar quiénes son los actores del territorio, que tipo de vínculo y como son las relaciones de comunicación con la organización y entre sí, y cuál es el escenario de la intervención del proyecto que surge a partir de allí. Cada relación es analizada en su contexto. Esto significa que tenemos en cuenta en qué escenario y marco se da la comunicación. A partir de esta reflexión reconocimos diferentes problemas que enfrentamos en el trabajo con la comunidad, y cuales son los modos de la construcción colectiva que pueden fortalecernos para enfrentar esos problemas. Trabajamos esto con una dinámica de “El muro” (Alforja 1996:5.8).

Este trabajo de elaboración de diagnóstico del tipo Mapa de actores quedó como actividad para que las organizaciones se llevaran a sus localidades y pudiesen trabajarlo en el tiempo transcurrido hasta el siguiente encuentro.

Investigación acción: la participación como marco y objetivo

Este primer encuentro sentó las bases del proceso de Fortalecimiento organizacional sobre dos premisas centrales: el desarrollo y la participación. Estas dos premisas se condensaron en un objetivo explícito que es la construcción de un diagnóstico participativo; pero al mismo tiempo se estaba trabajando en la dimensión vincular, desnaturalizando los marcos de la acción, reconstruyendo representaciones sobre los otros que sirvan de sustento a nuevos modos de accionar organizacionalmente, . Sobre esto reflexionaremos en este apartado.

En primer lugar, se avanzó sobre lo que denominamos una estrategia de desarrollo. En este sentido, desde las ciencias sociales tenemos que asumir la tarea de arrebatar conceptos que hemos desestimado, y que hoy son herramientas de acceso al campo de la intervención. El concepto de “organización”, de “desarrollo”, de “planificación” debiera ser redimido del “pecado original” que los cooptó para las ciencias económicas y de la administración. Desplazarlo del campo de la economía, asociada al desarrollo, sustentada en la idea de que el desarrollo es económico para hacer allí un aporte interdisciplinario que introduce el componente cultural y subjetivo.

Entonces, el proceso de intervención, en tanto toma idea de desarrollo comunitario como eje, se transforma en eso que Coraggio (2008) describe como un proceso de aprendizaje colectivo, en el que los grupos y comunidades despliegan sus potencias sobre las propias capacidades y sus posibilidades de efectivización, sustentándose en procesos de intercomunicación, gestión con transparencia y participación en la toma de decisiones.

En este sentido, se buscó mediante las diferentes propuestas construir marcos comunes, exponer supuestos subyacentes en los conceptos desde los cuáles cada organización pensaba (o no pensaba) sus prácticas. Petit (1984) define la intervención a través del diccionario como un “tomar parte y hacer valer sus derechos (jud.)”, o bien un “tomar la palabra, mediación (corriente)”, y finalmente como “tercero donde lo que debemos es revisar la forma” (Petit, 1984, p. 216). En este sentido, todo proceso de intervención implica un tercero que toma y, sobretodo, da la palabra a fin de construir sujetos de derecho. El proceso de fortalecimiento organizacional

es un proceso de aprendizaje, entreaprendizaje pues es colectivo, y de autopoiesis pues es siempre grupal y a través de la experiencia compartida.

En este sentido, el primer paso de la intervención apunta a exponer las percepciones, compartirlas es el paso base de un diagnóstico compartido, pues:

¿Cómo podemos hacer un diagnóstico válido de esa realidad que cada uno ve distinta, por tener sus ojos colocados en lugares diferentes y tener además diferentes interpretaciones? Esta diversidad de miradas e interpretaciones puede representar una ventaja en nuestra tarea diagnóstica. ¿Qué pasaría si juntamos a estos informantes, con sus diversos puntos de vista, en una sesión conjunta de diagnóstico? En los intercambios de información entre ellos y conmigo, cada uno estará incorporando alguna información de otros, cambiando sus síntesis e interpretaciones y quizás corrigiendo algunas de sus distorsiones subjetivas y errores de interpretación. La subjetividad inicial de cada diagnóstico individual irá cediendo espacios, en beneficio de la construcción de un diagnóstico intersubjetivo, compartido por todos (Robirosa, 1997, p. 34).

El diagnóstico colectivo es un diagnóstico intersubjetivo, que en ese proceso de entreaprendizaje, construye espacios comunes, singularidades, y finalmente negocia saberes. En este caso, pensar y reflexionar sobre qué entendemos por memoria, que creemos que es trabajar en los procesos reparatorios, es un paso básico pero muchas veces invisibilizado. En esta puesta en común se comienza a producir la “modificación de las representaciones de su rol en la sociedad y sobre el valor de sus propias acciones” (Lapalma 2001, p. 62). Así “el papel de los expertos profesionales es entonces meter la reflexividad de los contextos en las preguntas de los expertos animadores (dirigentes), a través de las expresiones de los expertos vivenciales (las bases)” (Villasante, 1998, p. 31).

Este “meter reflexividad” atraviesa entonces las cuatro etapas de un proceso típico de intervención (diagnóstico, planificación, gestión y evaluación), pero introduce en cada uno de estos momentos la dimensión social y participativa.

Redes: organizaciones de la sociedad civil y territorio

El mapeo de actores y estrategias de comunicación

Entre el primer encuentro y el segundo se realizó una serie de encuentros en cada localidad con los organismos convocados con el objetivo de evaluar la primera jornada, compartir lo trabajado a partir de las consignas que se llevaron, y pensar en conjunto las líneas de trabajo necesarias para el segundo encuentro. Una de las cosas que quedaron anotadas en las bitácoras de trabajo se vincula con aquel pre diagnóstico que había puesto en marcha la propuesta.

- Las Flores: Durante el encuentro se señaló que no habían podido darse una buena estrategia de gestión, pensando la gestión como un proceso integral, donde es necesario apuntalar los pedidos, fortalecer las alianzas con otros actores, pensar la sostenibilidad del proyecto a futuro, entre muchas otras cosas. El equipo local planteó como obstáculo la necesidad de tener que cambiar de modelo de gestión para hacer un proyecto más grande.
- Azul: El primer encuentro fue evaluado de manera positiva, rescatando como principal aprendizaje la idea de sumar a la comunidad a un proceso de reflexión sobre la memoria, que permita ver las conexiones que existen en nuestra historia para pensar el presente y el futuro. Expresaron que las jornadas les permitieron hacer muchos replanteos en los modos de hacer.
- Olavarría: el grupo se había ampliado, e incorporado otras personas que se pensaban ahora necesarias para el proyecto (...)el equipo local había realizado un afiche donde ponía en relación todas las actividades y sentidos que circularon. Se valoró la reflexión sobre abrir el juego a la comunidad, como un concepto que les abre la puerta para el trabajo. También habían discutido una lista de actores aliados, o posiblemente aliados.
- Tandil: En Tandil el equipo tenía mucha gente que se había sumado luego del primer encuentro (...) muchos eran docentes y coincidían en la necesidad de trabajar con los jóvenes sobre la temática, coincidían en lo estratégico que era trabajar con ellos por sus actitudes y aptitudes, y su potencialidad para la comunicación
- Mar del Plata: El equipo describió los procesos de vinculación que habían comenzado a gestionar con algunas agrupaciones, y que estas gestiones habían generado discusiones en el grupo. La discusión nos fue llevando a dialogar sobre los procesos de transformación, y la necesidad de buscar aliados, fortalecer la red, dar las discusiones, para no terminar siempre las mismas personas, encerradas en un trabajo fragmentado y aislado. La discusión fue compleja, y con muchas opiniones, pero se ve una fuerte intención de sumar a mas actores.

(Apuntes de los talleres 2007, material de la SDH)

En síntesis, se habían profundizado la discusión sobre los sitios de memoria en todos los casos, se abrieron las puertas para pensar el lugar de la comunidad en esos procesos. En este sentido en todas las comunidades se habían fortalecido los grupos locales con nuevos actores de la comunidad, y se ponía sobre la mesa, la necesidad de pensar la gestión complejamente. Además, en casi todos los lugares hablaron de la situación de las otras comunidades. Es decir la red se iba fortaleciendo, y había un reconocimiento del trabajo de los otros

Esto permitió iniciar el segundo encuentro, que se llevó adelante en el las instalaciones del Liceo Víctor Mercante, recuperando el trabajo de diagnóstico realizado en la etapa a distancia, los grupos trabajaron con la siguiente consigna: “Organizados por comunidad vamos a responder las siguientes preguntas”:

- ¿Cuál es la situación deseada por la comunidad?
- ¿Qué líneas de acción hemos definido? ¿Cómo llegamos a esas líneas de acción?
- ¿Qué actores consideramos estratégicos para gestionar nuestras líneas de acción?

En lo expuesto a partir de estas preguntas quisiera destacar aquí dos elementos. Por un lado, aparece una diversidad de actores sociales considerados como aliados estratégicos, que se corresponde con los diferentes grados de apertura al trabajo con la comunidad. Si bien perdura cierto “comportamiento entrópico” en lo que hace a la construcción del vínculo con los sectores afines que trabajan en la promoción y defensa de los Derechos Humanos, ahora la comunidad está presente como un actor necesario, como protagonista o como destinatario de las acciones. Y además, hay una fuertísima reflexión sobre los modos de construir esos vínculos:

- Nos miramos nosotros mismos y nos vemos plagados de vicios.
- Dicen: si no fuiste al acto del 24 ni te acerques... somos sectarios
- Lo que nos pasa como organismos es que nos vemos a nosotros mismos.
- El Monte Peloni, es un lugar hermoso, pero el Centro (CDC) está lleno de Basura: esto es un mensaje.
- Cada fracción política que se suma a la agrupación quiere liderar.
- Todo está muy fragmentado.
- Nosotros creemos que la única manera es tejer redes.
- Hay muchas formas de hacer política, tenemos que trabajar en equipo, definir roles. Tener en claro como cada uno se ocupa de hacer lo que puede.
- Para conocer y trabajar los sitios de memoria, se tienen que unir otros actores, no solo los organismos de DDHH.

(Apuntes de los talleres 2007, material de la SDH)

Es notorio el rol protagónico que asumen los jóvenes, el sistema educativo y los Medios de Comunicación, como actores sociales claves en la construcción de una nueva cultura de la Memoria.

Por otro lado, otro elemento interesante que aparece en la puesta en común, tiene que ver con las líneas de acción que comienzan a bosquejarse a los fines de elaborar una estrategia de desarrollo. Se trata de líneas muy diversas, que repiten la lógica que expresa el diseño de la Situación Deseada (se proponen acciones claras respecto de los diferentes actores sociales cómo jóvenes, docentes, medios de comunicación), que contienen un fuerte replantear al interior de sus organizaciones el modelo de gestión puesto en práctica, y que perciben las contradicciones que emergen en los contextos específicos de cada comunidad. Lo político aparece como una dimensión necesaria de dirimir.

En este sentido, se evaluó la necesidad de escribir los proyectos para gestionar recursos, alianzas y encuentros con actores estratégicos, en el convencimiento que el documento escrito permite comunicar las propuestas, construir vínculos institucionales, legitimar las prácticas or-

ganizacionales. Para ello se presentó una guía para la redacción de las propuestas basada en el esquema de Ezequiel Ander-Egg (2003) sobre la investigación acción:

Tabla 1: Elementos de la Investigación Acción

QUÉ	se quiere hacer	Naturaleza del proyecto	Tiene que leerse fácilmente, no ser muy extensa.
POR QUÉ	se quiere hacer	Origen y fundamentación.	
PARA QUÉ	se quiere hacer	Objetivos, propósitos.	Son los objetivos, dónde queremos llegar. Se escriben con verbo en infinitivo y expresan el para qué. Diferenciamos el objetivo general y los objetivos específicos, estos últimos me permiten acercarme al primero. Los objetivos son horizontes de desarrollo, no acciones.
CUÁNTO	se quiere hacer	Metas.	
DÓNDE	se quiere hacer	Localización física... Cobertura espacial.	contar cómo es el lugar donde vamos a trabajar
CÓMO	Qué se va a hacer. Actividades y tareas	Metodología.	
CUÁNDO	se va a hacer	Calendarización o cronograma	Fases, etapas, tiempos.
A QUIÉNES	va dirigido	Destinatarios o beneficiarios.	Quién se va a beneficiar directa o indirectamente con las acciones y propuestas del Sitio de Memoria.
QUIÉNES	lo van a hacer	Recursos humanos.	Descripción del Ente Ejecutor, es decir, el conjunto de organizaciones que van a gestionar el proyecto. Explicar que somos capaces de respaldar el proyecto. Dar garantías de formas asociativas
CON QUE	se va a hacer	Recursos materiales	Presupuesto, Quién pone cada cosa, Qué ponemos como contraparte
	se va a costear	Recursos financieros.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Ander-Egg (2003, pp. 25-26)

Se ha tratado de propiciar un espacio para que las preguntas emerjan, de modo que las inquietudes sean reconocidas y clarificadas al interior de cada organización. Los Sitios de Memoria son espacios locales, que representan un aspecto de la historia de cada comunidad. En

este sentido, cada comunidad debe tomar las decisiones respecto al horizonte de desarrollo del Sitio y las estrategias que le den sostenibilidad en el tiempo.

Redes: identidad y comunicación

Como lo señala Forni, desde la transición democrática se ha desarrollado todo un sector en la sociedad argentina conformado por organizaciones no gubernamentales dedicadas a una variedad de temas. Entre estas, las organizaciones de derechos humanos han adquirido una visibilidad y una trascendencia central, que ha dejado una marca en el campo. No obstante, como es una característica de la época, se han ido diversificando y ampliando las demandas. Se van constituyendo así redes organizacionales de protección cuya “estructura laxa se expresa al mismo tiempo en labilidad política, que le dificulta la construcción de alternativas más amplias de contención de los problemas emergentes, ya que no existe un conflicto social básico que estructure las relaciones sociales.” (De Piero, 2005, p. 162).

Forni (2002) entiende que una organización red “es aquella en la que un número de sujetos mantiene relaciones de intercambio entre sí en forma reiterada y duradera y, simultáneamente, carece de autoridad organizacional legítima –a diferencia de una burocracia, por ejemplo- que se encarga de mediar y resolver los conflictos que puedan surgir durante el intercambio” (Podolny & Page, 1998, en Forni, 2002, p. 2). Estas organizaciones en red se caracterizan por el “alto nivel de confianza entre las partes, así como una norma de reciprocidad que obliga a cada miembro a comprometerse con el otro sin sacar ventaja de la confianza establecida” (Powell, 1990; Perrow, 1993; Podolny & Page, 1998, en Forni, 2002, p. 3).

Esta definición destaca dos elementos centrales. En primer lugar, que las redes organizacionales sean redes de intercambio implica que la red es un dispositivo de vinculación. La red se asienta en primer lugar en los vínculos que las organizaciones y sus miembros tienen entre sí desde antes y después del proceso de intervención. Y estos vínculos atraviesan la vida de los sujetos. En este sentido, la función de las redes según Sluzki (1996) son:

- Apoyo social: El “hacer juntos” que implica la realización de actividades conjuntas.
- Apoyo emocional: Desde el apoyo, la comprensión, el estímulo.
- Guía cognitiva: Proveen de consejos, de información y conocimientos.
- Regulación social: Reafirman responsabilidades y favorecen la resolución de conflictos.
- Ayuda material y de servicios: Generan colaboración e intercambio de recursos materiales, simbólicos, etc.
- Fuente de nuevos contactos: permite construir nuevas conexiones con otras personas y redes.

En este sentido, intervenir es “construir estrategias relacionales de acción” (Núñez, 2007, p 5). Estas estrategias definen los niveles de las redes, que siguiendo a Mario Rovere (2009) podrían estratificarse:

Tabla 2: Niveles de las Redes

Nivel	Acciones	Valor
1. Reconocimiento	Destinadas a reconocer que el otro existe	Reciprocidad
2. Conocimiento	Conocimiento de lo que el otro es o hace	Interés
3. Colaboración	Prestar ayuda esporádica	Aceptación
4. Cooperación	Compartir actividades y/o recursos	Solidaridad
5. Asociación	Compartir objetivos y proyectos	Confianza

Fuente: Elaboración a partir de Rovere (2009)

En segundo lugar, las redes son sistema de confianza, se sostiene en aquellos vínculos que en el proceso de interacción producen confianza. En este sentido, trabajar sobre las redes es primordial si atendemos a nuestra primera observación según la cual el objetivo de toda intervención organizacional podría resumirse en el restablecimiento de la confianza organizacional.

Vínculos y confianza son las dos cualidades de las redes por las cuales aparecen como una dimensión esencial en un proceso de fortalecimiento para organizaciones sociales. Para ello, uno de los objetivos debe ser reforzar los vínculos creando sistema de identificaciones compartidos intersubjetivamente que cristalice en una identidad de la red.

La identidad se vincula con el sentimiento de pertenencia que producen los vínculos y el hacer juntos. Pero además esa identidad debe reforzarse en el proceso de intervención como el piso de acuerdos comunes que empodera la acción conjunta. Para esto, la propuesta de fortalecimiento organizacional que presentamos trabajó sobre los valores compartidos, la misión en común y los objetivos que movilizan la acción conjunta; identificando las capacidades que le son propias de las organizaciones y construyendo una historia o el “relato común” en la idea de territorios de memoria.

La herramienta, como se describió, fue el mapeo de vínculos o actores, como estrategia de diagnóstico en la que cada organización relevó su área territorial de influencia, identificando condicionantes, ya sea como obstaculizadores y/o como aliados relevantes

La otra herramienta central para fortalecer la red es el trabajo sobre los modos de comunicación. Las redes facilitan la colectivización de conocimientos y recursos, y por lo tanto la integración y capitalización de experiencias, saberes y vinculaciones. Sin embargo, uno de los problemas más usuales en una red es definir quién o quiénes serán los responsables de emitir mensajes desde la red.

En este sentido, y ya para desarrollar en otro lugar, señalar que se trabajó en dos líneas. Por un lado, en diseño participativo de la comunicación comunitaria, reflexionando con las or-

organizaciones sobre los modos de comunicarse con la comunidad local y elaborando instrumentos de comunicación que pudiesen replicar en sus territorios: Gacetilla para medios locales, cartilla de gestión de Sitios de Memoria, pasacalles, spots de radio, recursos Dramáticos, video ficción: “Cómo se vivencia un lugar de memoria”.

Por otro lado se trabajó en los aportes y registros para la construcción de una historia común, mediante la elaboración de una relatoría de los talleres que se sistematizó en un material que cada organización pudo llevarse. De esta manera se acumuló el aprendizaje colectivo durante la experiencia.

Reflexiones finales

Una característica muy importante de las organizaciones que trabajan en derechos humanos y temas relacionados con la memoria, el genocidio, la dictadura y la militancia en otras épocas, es la heterogeneidad de actores que la componen.

Los espacios para la memoria son articuladores de organizaciones que se unen para potenciar sus fuerzas de trabajo en la comunidad. Comunidad que casi siempre se encuentra en una orilla, observando desde afuera, o incluso “durmiendo la siesta”, como fue definida muchas veces durante los talleres.

Sin embargo, a pesar de la resistencia a la participación, los espacios para la memoria cuentan con integrantes de diversas edades y experiencias, que permiten el enriquecimiento de su práctica, la llegada a diversos ámbitos y organizaciones (escuelas, gremios, universidad, municipio, espacios culturales, etc.) y la producción constante de nuevos sentidos.

A lo largo de esta experiencia se buscó fortalecer esos espacios a través de una metodología de taller, cuidando todos los aspectos pedagógicos, sin descuidar que un taller es, además, un espacio de comunicación. La primera acción a desarrollar para potenciar la producción de conocimientos colectiva, fue disparar el habla de los participantes. Es decir, generar un clima de confianza para que todos y todas pudieran expresarse.

La metodología, entonces, es la de producción de sentidos colectiva donde el rol de los coordinadores es proponer cauces por donde puedan circular los diferentes sentidos e interpretaciones de los actores de la conversación. Los conocimientos se producen a partir de los consensos y disensos que existen sobre cada una de las nociones y herramientas, generando nuevas interpretaciones, resignificando propuestas y/o fortaleciendo viejos sentidos y recorridos.

Cuando además el trabajo de las organizaciones sociales se vincula a un trabajo de base, donde son los propios afectados los que integran aquellas, y el objeto se vincula a la reparación de delitos graves donde las prácticas estatales han dañado el tejido social, es imprescindible emprender la tarea de una mirada ética, sostenida en la confianza como insumo, en la participación como objetivo y en el claro posicionamiento político como paradigma. No se tareas

que comprendan las medias tintas, se está siempre ante el riesgo de ser un eslabón más en esa cadena de violencias e injusticias.

Referencias

- Alforja (1996). *Técnicas participativas para la educación popular*. Buenos Aires: Editorial Lumen, Humanitas, CEDEPO.
- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la Investigación-Acción Participativa*. Buenos Aires: Editorial Lumen, Humanitas.
- Bianco Dubini G.; É. Gunther, M. J. Acevedo, J. J. Ferrarós Di Stéfano (2010). El análisis de las implicaciones como aprendizaje en el proceso de formación de trabajadores/as sociales de la UBA. *Boletín Electrónico Surá*, # 68, Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica, Julio 2010.
- Castel, R. (2006). La sociología y la respuesta a la demanda social. En Lahire, Bernard (Dir.), *¿Para que sirve la sociología?* Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Corraggio, J. (2008). *Economía social, acción pública y política (Hay vida después del neoliberalismo)*, Buenos Aires: CICCUS
- De Piero, S. (2005). *Organizaciones de la Sociedad Civil*. Buenos Aires: Paidós.
- Duhalde, E. L.(2013). *El Estado Terrorista argentino*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Colihue,
- Forni, P. (2002). Las Redes Inter-Organizacionales y sus implicancias en el desarrollo de las Organizaciones Comunitarias de los Pobres y Excluidos Estudios de Caso en el Gran Buenos Aires (1985-2000)1. *Informe de Proyecto IDICSO*, Buenos Aires. Recuperado en: <https://racimo.usal.edu.ar/id/eprint/95>
- Gonzalez, C. y A. Urosivich (2000). La observación y el registro. En Corbalán de Mezzano A. (2000): *Institucionalistas Trabajando*. Buenos Aires: Editorial EUDEBA.
- Lapalma, A. (2001). El escenario de la intervención comunitaria, *Revista de Psicología de Universidad de Chile*, Vol. X. Nro2. 2001, Santiago de Chile. Pp 61-70
- Marchioni, M. (2007). Organización y Desarrollo de la Comunidad. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales. UNED: Programas de Animación Sociocultural
- Núñez, R. (2007). *Del rol estático a la posición dinámica en el desarrollo de las prácticas*. Buenos Aires: Espacio.
- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las Organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos*. Barcelona: Herder.
- Robirosa, M. (1997). La organización comunitaria. Las organizaciones en su entorno y estrategias de negociación. *Material del Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias*. Buenos Aires: CENOC.

- Rovere, M. (2009). Redes nómades, algunas reflexiones desde una práctica de intervención institucional. Disponible en: <http://files.sld.cu/issn/files/2009/02/documento-no1-del-foro-sobre-redes1delforosobreredes.pdf>
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*". Buenos Aires: Paidós.
- Ulloa, F. (2012). *Novela clínica psicoanalítica. Historial de una práctica*. Buenos Aires, Libros del Zorzal.
- Villasante, T. (1998). *De las redes sociales a las programaciones integrales*. Buenos Aires, Editorial Lumen/ Humanitas.

CAPÍTULO 6

Intervención social y poder. El caso NUTRIR Los Hornos

Camila Stimbaum

(...) no puede existir ninguna sociedad sin relaciones de poder, si se entienden como las estrategias mediante las cuales los individuos tratan de conducir, de determinar, la conducta de los otros. El problema no consiste por tanto en intentar disolverlas en la utopía de una comunicación perfectamente transparente, sino de procurarse las reglas de derecho, las técnicas de gestión y también la moral, el ethos, la práctica de sí, que permitirían jugar, en estos juegos de poder, con el mínimo posible de dominación.

MICHEL FOUCAULT, La hermenéutica del sujeto

Introducción

El presente capítulo tiene como propósito presentar la investigación que realicé para mi tesina de grado de la Licenciatura en Sociología, publicada en el año 2017³¹. La misma pretendía aportar a las discusiones acerca de las intervenciones que las organizaciones del campo de la sociedad civil realizan en torno a sectores vulnerados, visibilizando sus presupuestos comunes y problematizando su accionar.

Como objetivo, me propuse analizar el proceso de intervención social de una Organización No Gubernamental (ONG) platense denominada NUTRIR Los Hornos³² sobre su población destinataria. Esta organización se dedica a la prevención y tratamiento de la desnutrición infantil de niños entre 0 y 5 años de edad provenientes de sectores vulnerados y constituye una de las tantas franquicias de la Fundación NUTRIR³³ gracias a la adopción de su metodología.

³¹ Mi tesina se tituló "Un estudio en torno a la intervención de una ONG en el campo de la nutrición infantil: El caso de NUTRIR Los Hornos". La misma está disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1403/te.1403.pdf>

³² Todas las denominaciones en referencia a la organización utilizadas en mi tesina fueron ficticias con el fin de mantener en el anonimato la identidad de la misma.

³³ La Fundación NUTRIR fue creada en Mendoza en 1993 por un médico católico. Este adaptó una metodología de abordaje de la desnutrición infantil ideada por una organización chilena. La Fundación cuenta con varios centros dedicados a la prevención y el tratamiento de la desnutrición infantil (entre ellos NUTRIR Los Hornos) así como también otros centros dedica-

Para poder concretar mi objetivo de investigación, establecí una serie de objetivos específicos que consistieron en caracterizar la estructura de la organización y sus herramientas de intervención, caracterizar a sus destinatarios, y describir las prácticas cotidianas desplegadas por estos y los miembros de la organización en el marco de la intervención.

Para ello privilegié una perspectiva de análisis foucaultiana que tuvo en cuenta las prácticas de poder e interacciones cotidianas que se establecían entre los “sujetos intervinientes” y los “sujetos intervenidos”. La metodología utilizada fue de tipo cualitativa y se basó en observaciones participantes y no participantes, en entrevistas semi-estructuradas y en la revisión de distintos documentos institucionales.

El análisis me permitió dar cuenta de las múltiples y variadas estrategias concretas de poder que ambos grupos despliegan en el transcurso de la intervención. Así como también reflexionar acerca de las posibles desigualdades que estas prácticas (re) producen y refuerzan habilitando a problematizar el accionar de este tipo de organizaciones comúnmente consideradas como “altruistas” y “solidarias”.

Considero que lo interesante de esta ONG es, en primer lugar, que interviene sobre poblaciones y temas “sensibles” en el imaginario social: por un lado se aboca a problemáticas ligadas a la pobreza y la nutrición, y por el otro, se dirige especialmente al grupo etario de la primera infancia. Además, el tratarse de una organización proveniente del campo de la sociedad civil, hace que se refuerce cierto sentido común en torno a su vocación “altruista”.

En segundo lugar, y ligado a lo anterior, su modalidad de intervención ha tenido una rápida expansión en el ámbito nacional e incluso internacional, a través de la creación de nuevas franquicias NUTRIR³⁴, ampliando su capacidad de influencia.

Estas cuestiones, a mi entender, convierten a NUTRIR Los Hornos en un caso de estudio relevante no sólo por su singularidad sino por lo que aporta al conocimiento de la temática en general.

En lo personal, el interés por esta ONG surgió a raíz de mi participación en ella como voluntaria durante aproximadamente tres años. Mi experiencia allí hizo que progresivamente fuera atrayéndome la idea de poder comprender en detalle su modalidad de intervención no solo desde lo que formalmente explicitaban sus miembros, como por ejemplo sus dimensiones “técnicas” o sus “resultados”, sino más bien desde las dinámicas relacionales cotidianas de los sujetos involucrados y sus marcos interpretativos.

dos ala rehabilitación y la investigación. Actualmente sus centros se distribuyen por todo el país así como también por otros países. En conjunto todos ellos conforman la llamada “Red NUTRIR” o “Familia NUTRIR”.

³⁴ La labor de la Fundación NUTRIR y sus centros, adquirió una gran visibilidad en 2013, a raíz de un informe realizado en un programa televisivo. Luego, durante el gobierno de Mauricio Macri, se incrementó su visibilidad a raíz del posible nombramiento del presidente de la Fundación NUTRIR como Ministro de Salud de la Nación, posicionándola como voz autorizada en materia de salud y nutrición infantil.

Algunos conceptos relevantes: ONGs, intervención social y poder

Las ONGs³⁵ como NUTRIR Los Hornos, pueden ubicarse dentro de un conjunto más amplio de organizaciones que, por sus características, conforman un campo³⁶ asociativo específico (Biagini, 2009) al que he decidido denominar *Organizaciones en la Sociedad Civil* (OeSC)³⁷. Este concepto se basa en los planteos de Roitter (2004) quien afirma que “la sociedad civil no tiene organizaciones, sino que éstas —y no sólo éstas— participan *en la sociedad civil*” (p.13).

Las OeSC comúnmente aparecen, tanto en el imaginario social como dentro de algunos ámbitos académicos, como poseedoras de “virtudes” que no se encontrarían en el Estado o el Mercado, entre ellas, la solidaridad, la aspiración democrática, la búsqueda del “bien común”, la independencia o la no lucratividad (Roitter, *op.cit.*). Las visiones románticas acerca de las OeSC invisibilizan la complejidad y heterogeneidad que existe al interior de este campo y contribuyen a despolitizarlo porque omiten o niegan las relaciones de poder que las constituyen.

El formato organizacional ONG, abarca generalmente a las organizaciones que poseen personería jurídica y que se caracterizan por contar con la dirección de equipos profesionales y técnicos, a diferencia de la mayoría de las OeSC tradicionales que se basan en el trabajo de voluntarixs.

Las ONGs son la principal novedad de las sociedades civiles contemporáneas, y se caracterizan por afirmar su legitimidad en base a la fuerza moral de sus argumentos promoviendo causas sociales sin recibir el mandato de las personas que dicen representar (Sorj, 2005).

Al no tener el apoyo directo de estas personas, dependen de recursos externos que generalmente provienen de agencias internacionales o de privados más que del Estado (De Piero, 2005).

Además, como no poseen una base social estable u homogénea que pueda ejercer presión política, suelen promover sus agendas a través de diferentes medios de comunicación o de contactos personales con funcionarios del Estado y/o miembros de fundaciones internacionales pero no a través de la movilización social.

En relación a las intervenciones desarrolladas por las ONGs, Biagini (2009) afirma que, en general, tanto por sus orientaciones y prácticas políticas como por su grado de profesionalización, estas organizaciones significaron un cambio cualitativo en torno a la concepción y a la metodología de trabajo en relación a problemáticas asociadas a las libertades civiles y políticas, a la desigualdad social y al sujeto destinatario de su accionar, marcando un relativo quiebre en

³⁵ La denominación ONG surgió durante los años 1960, como figura del derecho internacional, en el marco de la invitación que la Organización de Naciones Unidas (ONU) le hizo a algunas organizaciones sociales para que presenciaran sus asambleas. De esta manera se las diferenciaba de las delegaciones gubernamentales.

³⁶ El concepto de campo que acuña Bourdieu permite identificar la emergencia de un espacio social diferenciado estructurado en torno a la lucha por un capital común (Manes, 2011).

³⁷ Las OeSC son un componente entre otros de la sociedad civil y su definición y conceptualización es aun hoy objeto de interminables debates que dependen “del marco político-ideológico de los conjuntos sociales participantes y del enfoque conceptual de los que sobre el teorizan” (Biagini, 2009, p.63). Sin embargo, podemos decir que en diferentes contextos, las organizaciones que componen este campo han sido identificadas como “no lucrativas”, “voluntarias” y “no gubernamentales” (Fiszman, 2009).

las prácticas del campo asociativo argentino. Se han caracterizado por dos rasgos constantes: “1) predicar como un valor por alcanzar la autonomía para sí y de los conjuntos sociales con los que trabajan, y 2) en los últimos años, concebir los derechos humanos como el eje de fundamentación y articulación de sus acciones” (p.41).

Por otro lado, es necesario aclarar a qué me refiero cuando hablo de *intervención social*, concepto que es motivo de análisis y discusión. Algunosxs investigadorxs proponen incluso, que “la noción de intervención social, es en sí misma un proceso contradictorio y profundamente conflictivo, que está mediado por las posiciones que los agentes sociales asumen cuando tratan de construir su horizonte y su sentido” (Estrada, 2012, p. 55).

Si bien existen distintos abordajes teóricos de este concepto, para este trabajo decidí inscribirme en las vertientes que consideran la intervención social como un *dispositivo* en el sentido que Foucault le otorgó al concepto. Para este autor, un dispositivo es “un conjunto decididamente heterogéneo que comprende discursos, instituciones, instalaciones arquitectónicas, decisiones reglamentarias, leyes, medidas administrativas, enunciados científicos, proposiciones filosóficas, morales y filantrópicas” (Foucault, 1991, p.128). Estos elementos pertenecen tanto a lo dicho como a lo no dicho y es en sus interacciones singulares donde puede comprenderse mejor al dispositivo. A partir de estas consideraciones, Agamben (2011) destaca que “Foucault llamó dispositivo a todo aquello que tiene, de una manera u otra, la capacidad de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar y asegurar los gestos, conductas, opiniones y discursos de los seres vivos” (p. 257).

Los dispositivos se inscriben en relaciones de poder³⁸ y al mismo tiempo las generan. Juegan como operadores prácticos que gestionan acontecimientos impensados que irrumpen³⁹ en las relaciones cotidianas y a los que se debe responder estratégicamente para resolver la urgencia.

Los autores subrayan la importancia de mirar la intervención social como una manera de actuar, como una práctica cotidiana. Más allá de preguntarse *qué es* la intervención social, es necesario preguntarse *cómo opera* y *qué efectos produce*: qué relaciones sociales construye y qué responsabilidad tiene en las formas de subjetivación.

Al concebir la intervención social de este modo, los diferentes escenarios donde se desarrolla la práctica concreta y cotidiana se presentan como uno de los primeros espacios a observar y trabajar desde una perspectiva centrada en la idea de dispositivo. Allí donde lo macro social

³⁸Para este autor, el concepto de poder es en sí mismo una categoría analítica que describe una relación social desigual que se ejerce entre individuos. Por lo tanto, el poder no es ni un atributo, ni una propiedad individual. No está localizado o fijado en un punto central originario o en un foco único de soberanía. Por el contrario se está produciendo a cada instante en cada ámbito de la acción humana. (Cháneton, 2009).

³⁹La resistencia, concebida como reluctancia de la voluntad, aparece como constitutiva de las relaciones de poder; como su precondition y soporte permanente. A partir de las resistencias es posible iluminarlas, ubicar su posición, indagar su punto de aplicación y los métodos que utiliza (Foucault, 1979). Estas acciones deben ser entendidas en un sentido amplio, no solo como actos de oposición o de enfrentamiento, sino también como una fuerza creativa del campo de posibles acciones que puede dar lugar a efectos inesperados o a articulaciones nuevas, complejas y ambivalentes (Castro, 2004).

se entrecruza inexorablemente con lo micro, construyendo series singulares de inscripción tanto subjetivas como contextuales. (Carballeda, 2010, p. 57-58).

Si tuviéramos que caracterizar de manera general la modalidad de intervención de NUTRIR Los Hornos, podríamos decir que esta constituye lo que Camacho y Molina Valencia (2018) identifican como “intervenciones dirigidas”. Las mismas se caracterizan:

Por enfocar sus acciones en situaciones y contextos entendidos como problemáticos, los cuales han sido definidos de tal manera desde la lectura de actorxs externxs que se posicionan como observadorxs expertxs. En este tipo de intervención los objetivos están orientados a la normalización de lo que ha sido definido como problemático, a través del uso de conocimientos y técnicas asociados a disciplinas y campos del saber especializados (Camacho y Molina Valencia, 2018, p. 10-11).

Antecedentes

Es posible afirmar, siguiendo a Fizman (2009), que la mayor parte de la literatura sobre ONGs, está repleta de generalizaciones, de afirmaciones optimistas sobre el potencial de las mismas en la provisión de los servicios públicos, la implementación de proyectos de desarrollo, la promoción de la democracia y de manuales instrumentales para construir capacidad y cumplir con ciertas funciones. Por el contrario, escasean los estudios sobre lo que sucede en ONGs específicas, sobre el impacto de sus prácticas y las relaciones de poder entre los individuos, las comunidades y el Estado, o sobre el discurso según el cual son presentadas como la solución indiscutible para los problemas de la provisión de servicios, el desarrollo o la democratización.

Cabe remarcar que tampoco existen trabajos académicos independientes que hayan abordado a NUTRIR Los Hornos o a alguna de las franquicias de la Fundación NUTRIR. Los escasos estudios que hallé sobre esta ONG, fueron realizados por la misma Fundación o por investigadorxs vinculados a ella.

Esta “vacancia teórica” está en línea con lo que sostiene Carballeda (2010), quien afirma que las prácticas cotidianas de intervención aún aparecen como un elemento secundario, estandarizado de la teoría, la cual intenta dar “explicaciones generales a problemas, circunstancias y situaciones fuertemente singulares y muchas veces alejadas de la vida cotidiana de aquellos sobre quienes se interviene” (Carballeda, 2010, p. 48).

Configuración actual del campo de intervención en torno a la niñez

Las distintas OeSC, y en particular las ONGs, no operan en el vacío. Por el contrario, se inscriben en toda una trama moderna de sentidos y discursos en materia de niñez encarnados en la Convención Internacional de los Derechos del Niño (CIDN) aprobada en 1989. La CIDN expresa jurídicamente el paradigma de la protección integral de la niñez que postula el “interés superior del niño” concibiéndolo como titular de derechos y no como mero beneficiario de la asistencia social (Dona y Gómez, 2009).

Por otra parte, son lxs adultxs quienes tienen la obligación y la responsabilidad de promover y proteger esos derechos y son los Estados los que deben asegurarse de que esto se cumpla, tal como lo establece la Convención Internacional de los Derechos del Niño (CIDN) en sus art. 3, inc. 2 y 3:

2. Los Estados Partes se comprometen a asegurar al niño la protección y el cuidado que sean necesarios para su bienestar, teniendo en cuenta los derechos y deberes de sus padres, tutores u otras personas responsables de él ante la ley y, con ese fin, tomarán todas las medidas legislativas y administrativas adecuadas.

3. Los Estados Partes se asegurarán de que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada.

Específicamente en relación a la nutrición infantil, temática que aborda NUTRIR Los Hornos, la CIDN establece, que los Estados deben reconocer el derecho de lxs niñxs “al disfrute del más alto nivel posible de salud y a servicios para el tratamiento de las enfermedades y la rehabilitación de la salud” (CIDN, art. 24, inc.1) y postula como una de las medidas necesarias la de

c) Combatir las enfermedades y la malnutrición en el marco de la atención primaria de la salud mediante, entre otras cosas, la aplicación de la tecnología disponible y el suministro de alimentos nutritivos adecuados y agua potable salubre, teniendo en cuenta los peligros y riesgos de contaminación del medio ambiente” (Convención Internacional de los Derechos del Niño, art. 24, inc. 2 c)

Los primeros años de vida se conciben como el momento crucial en el cual se deben centrar las distintas intervenciones en materia de salud por ser una etapa fundamental en el desarrollo cognitivo, psicofísico y emocional de los seres humanos y de extrema dependencia con el entorno. Es principalmente durante la primera infancia que deberá, entonces, procurarse la atención adecuada del niño, el cuidado integral de su salud, el fortalecimiento de los vínculos con

su entorno afectivo inmediato y la promoción de conductas y hábitos de cuidado por parte de sus familias (Corbetta y D’Alessandre, 2012).

Más allá del discurso formal, numerosos autores advierten sobre el desfase entre lo planteado normativamente y lo que efectivamente se lleva a la práctica.

Pantanali (2014) por ejemplo, afirma que a nivel provincial y municipal estos discursos no han desembocado en la implementación de una nueva política con un enfoque de promoción y protección integral de los derechos de niños y adolescentes, sino que operaron más bien como

Sostén jurídico-ideológico de un discurso “progresista” de reconocimiento y ampliación de derechos que encubrió una profundización del proceso característico de las políticas sociales neoliberales: primero, tercerización de servicios, luego vaciamiento institucional y desfinanciamiento, provocando entonces, la precarización y refilantropización/reprivatización de las respuestas a las manifestaciones de la cuestión social, en materia de niñez y adolescencia (Pantanali, 2014, p. 71).

Refiriéndose a las OeSC que trabajan en el campo de la niñez, Dona y Gómez (2009), sostienen que en los últimos años se ha producido una reconversión de los discursos de autojustificación de estas organizaciones en función del discurso de la CIDN, tornándose un argumento fundamental e infalible en todas y cada una de las fundamentaciones de los proyectos elaborados por estas. Sin embargo, esta reconversión discursiva no se ha traducido en las prácticas de estas organizaciones ni tampoco en los ámbitos estatales.

Estrategia metodológica

La metodología en la que se enmarca este estudio es la comúnmente conocida como cualitativa. La misma no solo me permitió indagar en la perspectiva de los sujetos, sino que además, me permitió identificar algunas tensiones, conflictos, acuerdos y/o negociaciones entre ellos.

Las técnicas que utilicé para la recolección de la información fueron la observación participante⁴⁰ y no participante, la entrevista semi-estructurada y la revisión de documentos elaborados por la organización.

Mis observaciones se desarrollaron los días sábados, decisión que respondió al hecho de que mi recorrido como voluntaria fue siempre en estos días, lo que me permitió aprovechar mi conocimiento previo del campo⁴¹ y el acceso regular al mismo. El trabajo de campo abarcó

⁴⁰ Debido a mi doble rol de voluntaria/investigadora, este fue el tipo de observación que realicé en mayor medida.

⁴¹ El campo de una investigación es un recorte de la realidad construido activamente en la relación entre el investigador y los informantes. El campo no es un espacio geográfico, un recinto que se autodefine desde sus límites naturales (mar, selva, calles, muros), sino una decisión del investigador que abarca ámbitos y actores; es continente de la materia prima, la información que el investigador transforma en material utilizable para la investigación” (Guber, 2005, p. 53).

desde Septiembre de 2015 hasta Diciembre 2016. Durante ese período, pude observar variadas actividades a excepción de la atención en consultorios pues consideré importante respetar el espacio y la privacidad de lxs sujetxs involucradxs. Por lo tanto, intenté reconstruir esta información a través de las entrevistas.

Por otro lado, al participar como asistente en el Área de Trabajo Social, pude observar actividades (como reuniones entre profesionales, asistencia a las mujeres destinatarias, entre otras) inaccesibles incluso para lxs demás voluntarixs que no participaban del área. La selección de lxs entrevistadxs fue a través de un muestreo intencional en base a un conjunto de criterios relevantes para el objetivo planteado. De la totalidad de miembros de NUTRIR Los Hornos⁴², seleccioné a lxs profesionalxs “referentes” de las áreas de trabajo social, pediatría y nutrición, psicopedagogía y psicología por ser lxs que dirigen, coordinan y supervisan mayormente las prácticas diarias de intervención.

Asimismo, consideré pertinente entrevistar a la directora del equipo de profesionales, pues por su rol y trayectoria supuse que podría brindarme información más detallada sobre las características de la metodología de intervención.

Del conjunto de lxs destinatarixs directxs⁴³ seleccioné a aquellas mujeres que hacía un año (tiempo mínimo de duración de la intervención) o más, que concurrían a la organización, pues lo consideré un tiempo suficientemente prudente en el cual estas mujeres podrían haberse habituado a las dinámicas de intervención y construido vínculos con sus miembros. Consideré entrevistar solo a las mujeres destinatarias por las dificultades legales y metodológicas que supone trabajar con niñxs.

La muestra quedó constituida por un total de 13 personas (6 profesionales – incluyendo directora del equipo- y 7 mujeres destinatarias). Sin embargo, decidí no entrevistar directamente a dos de las mujeres destinatarias de la muestra ya que fui advertida por otrxs informantes de su reticencia a ser entrevistadas. En cambio, opté por otro tipo de acercamiento menos “invasivo” como las conversaciones informales o la observación. El total de personas entrevistadas descendió entonces a 11.

A cada informante lo entrevisté solo una vez. En el caso de lxs profesionales, las entrevistas fueron cara a cara, excepto en dos casos que fueron telefónicas, y se desarrollaron fuera del espacio y horario de funcionamiento de NUTRIR Los Hornos. En el caso de las mujeres destinatarias, todas las entrevistas fueron cara a cara, dentro del espacio y los horarios de actividad de la organización. Solo dos de ellas pudieron ser grabadas ya que el resto sólo me permitió registrar la conversación por escrito.

⁴² Los miembros de NUTRIR Los Hornos que concurrían al CPP los días sábado al momento de finalizar el trabajo de campo eran aproximadamente 20 (10 profesionales y el resto voluntarixs). Este valor es estimativo pues la concurrencia va variando a lo largo del tiempo.

⁴³ La cantidad de destinatarixs directxs también es fluctuante por los sucesivos ingresos y egresos que se producen. Al momento de finalizar el trabajo de campo asistían 35 destinatarixs directxs (13 mujeres y 22 niñxs).

Cabe aclarar que a todxs lxs entrevistadxs se les entregó un consentimiento informado donde se les explicó la temática del estudio y sus derechos respecto a la entrevista y el uso de la información.

La elaboración de las guías la realicé durante el trabajo de campo y, a medida que iba realizando las entrevistas, fui ajustando las preguntas con el propósito de acceder a los datos faltantes, mejorar la precisión en el sentido de alguna de las preguntas, y agregar otras que me fueron surgiendo durante las conversaciones.

Los distintos guiones iban de lo más general a lo más específico. En el caso de lxs profesionales, había un bloque introductorio con preguntas relacionadas a la trayectoria profesional de cada uno y a su valoración personal de la organización. Me interesaba conocer dónde habían estudiado, sus trayectorias laborales previas en temas y poblaciones similares a los de la organización, cómo, cuándo y por qué ingresaron a la organización, qué era lo que valoraban de ella, cuáles consideraban que eran las ventajas de este tipo de intervención, entre otras cuestiones. Le seguía un bloque específico de preguntas, algunas comunes a todos los profesionales, y otras que variaban según el rol desempeñado: qué tareas desarrollaban en la organización, cómo las coordinaban con los demás profesionales, apreciación sobre la metodología, entre otras cuestiones. Además incluí preguntas sobre la percepción y relación con lxs destinatarixs directxs: construcción de vínculos, cambios observados y apreciaciones sobre qué cosas deberían mejorar, entre otras cuestiones.

La guía de entrevistas diseñada para las mujeres destinatarias fue prácticamente igual para todas ellas. El primer bloque introductorio apuntaba a establecer un vínculo de confianza y a conocer su situación socio-económica y familiar, teniendo en cuenta variables como: composición familiar, cantidad de hijos, edad, nivel educativo, situación laboral de los miembros, nacionalidad, recepción de bienes materiales y/o ingresos, entre otras. Luego, en el segundo bloque quise indagar sobre sus trayectorias y experiencias dentro de la organización: el motivo de ingreso, su relación con lxs profesionales, qué talleres preferían, su percepción en torno a los cambios en ellas mismas o en sus hijos a partir de su paso por la organización, entre otras cuestiones.

Por último, realicé una revisión de distintas fuentes secundarias tanto oficiales como no oficiales, para recabar mayor información sobre la organización: entrevistas hechas a miembros de la fundación, páginas web oficiales, redes sociales, folletos, libros, informes, manuales de uso interno y demás materiales institucionales.

Para el análisis de los datos utilicé la herramienta informática ATLAS.ti, la cual me permitió trabajar con todas las entrevistas en simultáneo y compararlas entre sí, marcando ejes temáticos y categorías relevantes para mi investigación. Además, intenté establecer una relación continua entre los discursos de lxs entrevistadxs y mis registros de campo.

NUTRIR Los Hornos

Características generales

NUTRIR Los Hornos es una asociación civil pequeña y de carácter local la cual se convirtió en un Centro de Prevención y Promoción Humana (CPP) oficial de la Fundación NUTRIR en el año 2012. Está compuesta por alrededor de 50 personas y funciona los días martes (turno tarde) y sábados (turno mañana).

Presenta una estructura jerárquica compuesta por una comisión directiva; distintas comisiones de trabajo (encargadas de la administración, la comunicación, la recaudación, entre otras tareas); una coordinadora; una directora del equipo operativo; un equipo operativo compuesto por profesionales de las cuatro áreas básicas (pediatría, nutrición, trabajo social y desarrollo infantil) y cada una con su propio referente, sumado a psicólogas para la atención específica de las mujeres destinatarias; un equipo de voluntarixs, y un área de apoyo con tareas de limpieza, mantenimiento y recepción.

La mayoría de los miembros del CPP son mujeres de entre 20 y 50 años de edad que por su nivel educativo se las puede ubicar dentro de los sectores medios⁴⁴. La organización cuenta además con el apoyo de otrxs profesionales e instituciones estatales y no gubernamentales que colaboran con algunas actividades contempladas dentro del “Programa NUTRIR”, como el dictado de talleres o el abordaje de los diferentes casos.

El financiamiento de la organización proviene principalmente de aportes monetarios y/o donaciones de sus propios miembros, de sus socixs y/o de particulares. Solo eventualmente recibe aportes o donaciones de empresas. La recaudación de dinero o donaciones se realiza a través de la difusión en distintos medios de comunicación, especialmente redes sociales, y la organización de eventos, sorteos y/o ferias.

Modelo de intervención

El modelo de intervención de NUTRIR Los Hornos, ideado por la Fundación NUTRIR, se denomina “Metodología NUTRIR”. La misma es concebida como un a “abordaje integral de la problemática”⁴⁵, y se focaliza sobre niñxs de entre 0 y 5 años de edad con desnutrición leve o

⁴⁴ Un dato no menor es que gran parte de los miembros cuentan con estudios universitarios en instituciones privadas, muchas de ellas religiosas. Incluso, muchos de ellos profesan la religión católica. No obstante, sostienen que NUTRIR Los Hornos no es una institución religiosa y que quienes lo deseen pueden participar de ella sin importar su religión.

⁴⁵ Con este concepto la organización busca diferenciarse de aquellos abordajes que denomina “asistencialistas”. Sin embargo, más allá de la alta profesionalización de su intervención, la misma está impregnada de una visión que comparte algunos puntos con lo que De Piero (2005) denomina paradigma de la neobeneficencia. Este autor señala que la neobeneficencia se configura como una especie de religión difusa, casi laica, que practican las clases medias

moderada, carencias nutricionales y/o en situación de vulnerabilidad social⁴⁶, acompañadxs de sus responsables adultxs. También incluye a embarazadas malnutridas o en situación de vulnerabilidad social. A esta población objetivo se la denomina “beneficiarios directos”. El resto de los miembros de la familia son considerados como “beneficiarios indirectos” en tanto se ven “beneficiados” por algunos servicios que brindan los CPPs.

La modalidad operativa de la Metodología incluye un conjunto de programas y actividades que se desarrollan semanalmente y que en conjunto reciben el nombre de “Programa NUTRIR”:

El “Programa de diagnóstico y tratamiento” que es desarrollado exclusivamente por lxs profesionales que forman parte del denominado “equipo básico operativo” distribuidos en cuatro áreas: 1- Área de Pediatría, a cargo de al menos un medicx especialista en pediatría; 2- el Área de Nutrición, a cargo de al menos un nutricionista; 3- el Área de Trabajo Social, a cargo de al menos un trabajador social y 4- el Área de Desarrollo Infantil, donde debe haber inicialmente un psicopedagogx pero con posibilidades de que se incorporen otrxs profesionales como fonoaudiológxs y/o estimuladorxs tempranos.

El “Programa de asistencia” que consiste en la entrega de un bolsón de alimentos y de diversos elementos como pañales, útiles, calzado, frazadas, etc. Asimismo, se ofrece un desayuno o merienda según el horario de funcionamiento del CPP, y el acceso a un ropero comunitario donde se adquiere vestimenta a precios accesibles.

El “Programa educativo y de promoción humana” que consiste en la realización de actividades educativas tanto para las mujeres como para lxs niñxs y es desarrollado por lxs profesionales y voluntarixs que componen cada CPP.

Las actividades dirigidas a las mujeres constan de talleres educativos y de capacitación divididos en tres tipos: los talleres de salud, dictados por lxs distintxs profesionales del equipo operativo y/o eventualmente por personas invitadas de otras instituciones, los talleres de oficios y los talleres de alfabetización. Estos dos últimos dictados por los miembros voluntarios. Las actividades destinadas a lxs niñxs se desarrollan en la Sala de Estimulación Integral o Jardín de Infantes, según cada CPP, la cual funciona como un espacio de guardería y de actividades lúdicas.

La puesta en marcha de estos programas sigue una secuencia ordenada de procedimientos. Iniciado el contacto de los potenciales destinatarios con el CPP⁴⁷, se procede a la evaluación y determinación de quiénes podrán ingresar y quiénes no según los requisitos estableci-

y/o altas y que apela a valores como la “solidaridad individual” (ligada a la beneficencia y la filantropía), la “confiabilidad”, la “transparencia”, la “autonomía” y la “neutralidad” (si bien eso no impide la construcción de un proyecto político) impregnados de una ideología del “amor al prójimo” donde el trabajo voluntario cobra gran importancia.

⁴⁶ Con este término refieren a casos en los que se detecta vulneración de los derechos de lxs niñxs y que puedan conducir a una desnutrición: escasos recursos, antecedentes judiciales de la familia, violencia familiar, enfermedad de los padres, etc.

⁴⁷ El contacto puede producirse por derivaciones institucionales (centros de salud, escuelas, efectores de protección de derechos, hospitales regionales, municipio, centros de recuperación nutricional, entre otros), por motivación o necesidad propias de la población, ser el producto de los relevamientos del CPP o por algún contacto que conozca situaciones barriales susceptibles de ser abordadas por la organización.

dos por la Metodología. Esta decisión está a cargo de lxs profesionales que se desempeñan en las Áreas de Nutrición, Pediatría y Trabajo Social.

Una vez admitidxs lxs niñosxs por parte de lxs profesionales, ingresarán junto con sus madres y comenzarán a participar de las diferentes actividades del CPP. Se requiere que asistan una vez por semana (“Día NUTRIR”) durante 3 horas. En esta instancia, lxs profesionales del Área de Desarrollo Infantil serán los encargados de realizar el diagnóstico del desarrollo psicomotor y del lenguaje de lxs niñosxs.

El período mínimo de permanencia de lxs destinatarixs en el Programa es de 1 año y puede extenderse hasta 3 años como máximo dependiendo de cada caso particular. Luego de este tiempo lxs destinatarixs egresan. Lxs niñosxs y sus madres pueden ser dados de alta cuándo: 1) lxs niñosxs cumplen 5 años, dejando de ser "Niños NUTRIR"; 2) cuando lo determinan lxs profesionales en base a una evaluación sobre el estado de salud de lxs niñosxs y el grado de capacitación logrado por las madres y 3) cuando la familia no cumple con los compromisos que fueron establecidos al ingresar.

Más allá de estos lineamientos básicos que exige la Metodología, cada CPP tiene cierto margen de autonomía para poder adaptar el Programa a sus posibilidades económicas y humanas y al contexto social en el que se inserta. Incluso cada CPP puede, por cuenta propia, complementar las actividades básicas que propone la Metodología con otras que se considere importantes como por ejemplo, la atención odontológica, la atención psicológica, escuela secundaria para adultxs, etc.

Características del barrio y la población destinataria

El barrio Los Hornos está situado en la zona sur de la ciudad de La Plata. El mismo abarca desde las calles 131 a la 167 y desde la 52 a la 90. Posee una población de aproximadamente 51.000 habitantes según el Censo 2010. Al recorrerlo, pueden observarse distintas construcciones suerte de “capas geológicas” que dan cuenta de un paisaje heterogéneo donde conviven sectores de clase media con sectores populares. Muchas de estas construcciones son de larga data mientras que otras son más recientes y se ubican, en forma de asentamientos, en terrenos fiscales. De esta forma se alternan hogares de carácter precario (casillas, construcciones con techos de chapa, grandes cantidades de basura dispersas alrededor, etc.) con otras en mejores condiciones de infraestructura (construcciones de ladrillo que poseen servicios de luz eléctrica, pavimentación, alumbrado, divisiones perimetrales, etc.).

En el momento en que realicé las entrevistas, algunxs de lxs profesionales entrevistadxs visualizaban cambios en las zonas más próximas al CPP luego de su instalación: como el asfaltado de calles que antes eran de tierra o la construcción de viviendas de ladrillo.

Todas las familias destinatarias pertenecían a los estratos económicos bajos de la población y presentaban carencias básicas. Los grupos familiares variaban en su constitución siendo frecuentes las familias monoparentales con jefatura femenina y las familias nucleares.

La mayoría de los miembros adultos de los hogares solo habían alcanzado el nivel de educación primario y sus ocupaciones generalmente eran informales, de baja calificación y con ingresos bajos. Predominaban los albañiles, los mecánicos, las amas de casa, las trabajadoras domésticas y las personas que realizan “changas”.

La gran mayoría de las mujeres que asistían al CPP eran mujeres jóvenes de entre 16 y 40 años de edad, algunas habían nacido en Argentina, mientras que otras eran oriundas de Bolivia y Paraguay. Según indicó la trabajadora social, los días sábados la mayoría de las destinatarias que concurrían eran extranjeras mientras que los martes la mayoría eran argentinas.

Análisis

A lo largo de las distintas fases de su intervención, los miembros de NUTRIR Los Hornos, desplegaban una serie de técnicas tanto discursivas (discursos médicos, jurídicos, religiosos, sociológicos y psicológicos) como no discursivas que convertían a los niños y sus madres en objetos-sujetos necesitados de intervención. La realización de actividades rutinarias, la disposición espacio-temporal de los cuerpos, la distinción y vigilancia jerárquicas, las sanciones y gratificaciones, los exámenes y la distribución de consejos e indicaciones fueron algunas de las técnicas más importantes de intervención que hallé durante mi investigación, la mayoría de las veces combinadas entre sí⁴⁸.

Todas estas técnicas microfísicas se constituían en *tecnologías anatomopolíticas* (Castro, 2004) que apuntaban a la normalización⁴⁹ de los niños y sus madres. Tal como la conceptualiza Foucault, la anatomopolítica tiene por objeto al cuerpo en detalle, en su organización interna, en la eficacia de sus movimientos, produciendo efectos individualizadores. Sus mecanismos son del orden del adiestramiento y la disciplina del cuerpo y sus objetivos son la obtención de cuerpos económicamente útiles y políticamente dóciles. La disciplina trata de regir la multiplicidad de los individuos en la medida en que esa multiplicidad puede y debe resolverse en cuerpos individuales que hay que vigilar, adiestrar, utilizar y, eventualmente, castigar (Castro, 2004).

Las actividades rutinarias estructuraban la dinámica general del “Programa NUTRIR”. Se trataba de ejercicios que podían repetirse durante y a través de los sucesivos “Días NUTRIR”. Es por eso que podía hablarse de un *círculo*:

⁴⁸ Todas ellas solían venir acompañadas de procedimientos tácticos que permitían ajustarlas en función de las situaciones específicas que se les presentaban a los miembros.

⁴⁹ Este proceso apunta a ajustar a los individuos a la norma. La misma 1) refiere a los actos y las conductas de los individuos a un dominio que es, a la vez, un campo de comparación, de diferenciación y de regla a seguir (la media de las conductas y de los comportamientos). 2) diferencia a los individuos respecto de este dominio considerado como un umbral, como una media, como un optimum que hay que alcanzar. 3) mide en términos cuantitativos y jerárquicos en términos de valor las capacidades de los individuos. 4) a partir de la valoración de las conductas, impone una conformidad que se debe alcanzar; busca homogeneizar. 5) traza la frontera de lo que le es exterior (la diferencia respecto de todas las diferencias): la anormalidad (Castro, 2004).

A las 9 am debían llegar al CPP las mujeres y lxsniñxs para el comienzo de las actividades y dar el presente en la sala de recepción. Luego debían dirigirse al comedor para recibir el desayuno.

De 9:30 a 10:00 am las mujeres que desearan comprar algún elemento debían pedir un número e ingresar en orden al ropero comunitario.

A las 10:00 am las mujeres tenían que dirigirse nuevamente al comedor donde se dictaban los talleres de promoción humana, mientras que lxsniñxs debían ir a la Sala de Estimulación Integral. En el medio de estas actividades, las mujeres eran llamadas por lxs distintos profesionales a los consultorios u oficinas, debiendo acudir junto con sus hijxs para los correspondientes seguimientos y tratamientos.

Luego de los controles profesionales, lxs niños y sus madres debían volver a sus correspondientes lugares y actividades. A las 12:00 pm se terminaba la jornada. Las mujeres debían ordenar y limpiar los espacios utilizados. Luego se les entregaba el bolsón con los alimentos y se retiraban del CPP con sus hijxs.

Esta rutina iba delineando a su vez, una disposición espacio-temporal específica de los cuerpos: lxsdestinatarixsdirectxs debían, a ciertos horarios, estar emplazadxs en determinadas zonas del CPP para realizar las tareas correspondientes.

La disposición temporal de los cuerpos se producía bajo una modalidad negativa que respondía al *principio de la no ociosidad*, donde el empleo del tiempo debe conjurar el peligro de derrocharlo (Foucault, 2015). La idea era que mientras se estaba dentro del circuito, no haya tiempos muertos entre una actividad y la otra. Las mujeres y niñxs debían estar siempre ocupadxs, aprovechando el tiempo al máximo.

Por otra parte, la disposición espacial de lxsdestinatarixsdirectxs respondía en primer lugar, al *principio de la clausura*, es decir, a “la especificación de un lugar heterogéneo a todos los demás y cerrado sobre sí mismo” (Foucault, 2015, p. 164). El CPP era un espacio físico perimetralmente delimitado, una edificación protegida por paredes y rejas, que separaba el ámbito de influencia de la organización de su exterior: el barrio.

Sin embargo, este principio no es suficiente en los aparatos disciplinarios, los cuales trabajan el espacio de una manera más flexible y detallada. Los mismos se sirven además del principio de la *división en zonas* (Foucault, 2015). El espacio físico de la organización no era un bloque homogéneo sino que estaba dividido en distintos sectores pensados para determinadas actividades.

En muchos casos, un mismo sector podía ser utilizado para más de una actividad pero no para cualquier actividad ni para varias en simultáneo pues eran mutuamente excluyentes.

Durante todo el circuito de intervención estuvo presente la *distinción jerárquica*, técnica que se constituyó tanto en su condición de posibilidad como en su resultado. La misma se veía reflejada por ejemplo, en la *utilización diferencial* tanto de objetos como de espacios, por parte de miembros y destinatarixs. Estxs últimxs sólo estaban habilitados a utilizar ciertos objetos de uso común y no otros como por ejemplo mates o elementos de librería salvo que sea con auto-

rización de algún miembro. Lo mismo sucedía con los espacios: existían zonas donde lxs destinatarixs no podían estar sin el debido permiso, por ejemplo consultorios u oficinas.

La *vigilancia jerárquica* por su parte, es una técnica de control que consiste en la observación continua de las tareas que realizan lxs destinatarixs directxs. Esta podía verse aplicada por ejemplo en la Sala de Estimulación Integral donde lxs niñxs desarrollaban distintas actividades lúdicas y de recreación. Allí lxs voluntarixs encargadxs vigilaban constantemente que lxs niñxs realicen las tareas que les fueron encomendadas, que se comporten “correctamente”, que no transiten por espacios que no les correspondían.

Las diferentes actividades que supone el Programa NUTRIR no podían funcionar además sin la implementación de un *sistema binario de sanciones y gratificaciones* que castigara y corrigiera las conductas y cuerpos desviados (Foucault, 2015). Todos estos premios y castigos se distribuían diferencialmente entre las mujeres destinatarias lo cual contribuía a crear distintas jerarquías y status entre las mismas.

El fragmento que transcribo a continuación, ejemplifica una sanción de tipo discursiva aplicada por la trabajadora social en medio de un taller:

Hay madres que están así [mira su celular], vos le estás hablando y está [escribe con su celular], entonces yo digo: "Bueno allá, Rosa a ver, ¿qué te parece?" "¿Qué? No estaba escuchando" [imita la respuesta de la destinataria]. Digo: "Bueno, dejá el celular así escuchamos todas porque después cuando yo diga algo vos vas a decir yo no sabía, y vos estas acá presente (Trabajadora Social, 25 de agosto de 2016).

En este caso la sanción tenía además una función ejemplarizadora: al hacerse en público no solo se “castigaba” y “corregía” a la mujer que cometió la “infracción” sino que se disuadía a las potenciales futuras infractoras.

Como ejemplo de gratificaciones puede mencionarse la entrega de distintos elementos (zapatas, ropa, acolchados, pañales, sábanas, etc.) a aquellas mujeres destinatarias que cumplían con las exigencias del Programa y que demostraban compromiso con este. Contrario a esto, aquellas destinatarias que no actuaban “correctamente” podían llegar a recibir con menos frecuencia estos elementos. Incluso se les podía llegar a entregar menos alimentos en el bolsón de los que correspondían, tal como me contó la nutricionista:

Se enseña a tener límites y a valorar lo que se les da. Entonces si hay una mamá que siempre llega a las 10:30, 11:00, se le hace un llamado de atención y por ahí no se les da todo el bolsón y se les da solo la leche o se va viendo. O no puede ir al ropero, cuando quieren ir ese día no puede ir, y bueno sí... se les va poniendo como pautas. Uno también como en los talleres enseña límites, enseña pautas de conducta y demás, está bueno que ahí también lo llevemos a cabo. No que si llegan tarde no importa ¿Entendés? Una conducta digamos que tiene que cumplirse por la Metodología (Nutricionista, 26 de agosto de 2016).

Por último, resta mencionar la técnica del *examen*, la cual es central en la constitución del individuo como efecto y objeto de poder-saber. Permite: 1) que los sujetos se ofrezcan como objetos para la observación por parte de un poder que sólo se manifiesta por su mirada, 2) ingresar la individualidad en un campo documental por medio de las anotaciones, registros, constitución de expedientes, formación de archivos. La escritura se vuelve una pieza esencial de los engranajes de la disciplina y 3) hacer de cada individuo un caso, pues cada cual recibe como estatuto su propia individualidad, los rasgos, las medidas, los desvíos, las notas que lo caracterizan (Castro, 2004).

Dentro de NUTRIR Los Hornos, los exámenes solían estar presentes en prácticamente todas las actividades. Sin embargo, se veían más claramente durante la atención en los consultorios profesionales. Durante la atención de lxs profesionales de nutrición y pediatría, por ejemplo, solían realizarse exámenes consistentes en la exploración física de lxs niñxs para determinar la evolución en su estado de salud física. Para ello, lxs niñxs ingresaban al consultorio acompañadxs de sus madres. Allí se lxs inspeccionaba, se lxs revisaba, se lxs pesaba, se lxs media, se lxs palpaba, se lxs descifraba. Solía venir acompañado además, de la distribución de consejos e indicaciones a las madres; consejos que, en el caso de estxs profesionales, tenían que ver con la alimentación de lxs niñxs y los cuidados médicos que se les debe proveer: “Se les explica todo a la mamá: cómo preparar un biberón, cómo hacer preparaciones fortificadas, además de pesar, medir y evaluar al chico damos muchas digamos pautas de alimentación” (Nutricionista, 26 de agosto de 2016).

A lo largo de las sucesivas visitas al consultorio, lxs profesionales verificaban el efectivo cumplimiento de los consejos e indicaciones por parte de las mujeres destinatarias directas:

Les damos indicaciones y después al otro día, a la otra semana se le pregunta: "¿Hiciste?" "¿Cómo lo hiciste? A ver contáme". Entonces ahí te das cuenta si entendió o no. Pero nos pasa de que nos dicen "Sí" y después al preguntarle "A ver decime como lo hiciste", no saben (Nutricionista, 26 de agosto de 2016).

La *distribución de consejos e indicaciones*, técnica central destinada exclusivamente a las mujeres, buscaba transmitir los saberes “expertos” ligados a la puericultura, es decir, al campo de estudios sobre la salud, los cuidados y la crianza que debe darse a lxs niñxs durante los primeros años de vida. Los consejos iban desde cuestiones alimentarias y de higiene, hasta cuestiones vinculares y estaban presentes tanto durante la atención profesional, como durante los talleres. Estas temáticas predominaban por sobre aquellas que abordan cuestiones específicas de las mujeres destinatarias directas.

Con estas prácticas de poder, no solo se buscaba dotar de habilidades y conocimientos racionales a las mujeres sino inculcarles una visión del mundo y un sistema de predisposiciones (Tenti Fanfani, 1989). Estas habilidades, conocimientos, visiones y predisposiciones no solo responden a determinados discursos tradicionales de género, sino que también se entrecruzan con determinados discursos propios de las clases medias y/o altas. Esto hace

que muchas veces los consejos e indicaciones que se impartían no fueran compatibles con las características de las mujeres destinatarias directas, sus situaciones o sus experiencias particulares.

Las conductas “desviadas” de las mujeres destinatarias directas con respecto a los saberes de la organización, eran tildadas de “irracionales” y desestimadas por no estar validadas científicamente. Incluso, muchas veces estas conductas aparecían como “inmorales” y propias de las mujeres provenientes de sectores populares; por ejemplo, la vagancia, la soberbia, la inmadurez, la ignorancia, la testarudez, entre otras.

Cambiar estas conductas indeseables implicaba ejercer una especie de “ortopedia moral” (Darré, 2008) o estrategia moralizante, a través de la cual se aspiraba a corregir estas “defor- midades”, encauzar las desviaciones y generar “buenos hábitos” de “higiene física y mental” (Donzelot, 2008).

Paradójicamente, se intentaban modificar los “malos hábitos” de las mujeres destinatarias directas a fuerza de generar otros hábitos “apropiados”, apuntando más que a una incorporación reflexiva y convencida de determinadas formas de pensar y hacer, a una de tipo mecánica y repetitiva.

La incorporación estos discursos dirigidos lograba ser efectiva a través de su complementación con prácticas no discursivas que apuntaban al control y adiestramiento de los cuerpos femeninos a través de su disposición específica dentro de espacios y tiempos y de actividades que funcionaban bajo una lógica altamente rutinaria y circular.

Además, algunas de estas estrategias anatomopolíticas de normalización, apuntaban a regular la sexualidad y los cuerpos femeninos. Esto lo evidenció principalmente en los talleres de “planificación familiar natural” que apuntaban a sostener los roles de género y el control de la fertilidad de las destinatarias, y donde la sexualidad femenina quedaba siempre circunscripta a una mera cuestión de procreación y no de placer femenino.

Tal como afirma Foucault, el sexo es el nexo entre las tecnologías anatomopolíticas de control de los individuos y las tecnologías biopolíticas de control de la población (Castro, 2004).

A pesar de la alta coordinación entre todos los miembros a la hora de aplicar estas tecnologías, los juegos cotidianos de poder obligaban a tener que ajustar y reajustar constantemente el dispositivo (modificar los espacios, flexibilizar los tiempos, adecuar los discursos, recurrir a recursos pedagógicos, agregar incentivos, consolidar las sanciones, etc.)

Las respuestas que desarrollaban lxs destinatarixs directxs ante estas intervenciones, especialmente las mujeres, eran múltiples. Lejos de incorporar las normas pasivamente, estxs desplegaban tácticas visibles de desobediencia como, por ejemplo, retrasos, ausencias, escapes, interrupción de tareas, falta de atención, incumplimiento de indicaciones, entre otras. Incluso esta desobediencia podía adquirir, en casos extremos y puntuales, la forma de enfrentamientos abiertos como en el caso de una de las mujeres destinatarias directas que, en una oportunidad, y ante las insistentes indicaciones de la trabajadora social le respondió: “Vos tenés tus compromisos y yo los míos. Cada una cuida a sus hijos

como quiere”, “Siempre repiten lo mismo, no me considero tan ignorante: que nos lavemos las manos, cómo comer...”

Es necesario subrayar que estas resistencias se expresaban, la mayoría de las veces, como prácticas no discursivas.

Reflexiones finales

Como se vio a lo largo de este capítulo, el modelo estandarizado de intervención de NUTRIR Los Hornos, consiste en una serie de prácticas normalizadoras, moralizantes, punitivas y pedagógicas que conciben a “lxs sujetxs intervenidxs” como meros receptorxs y “beneficiarixs” de la misma.

A raíz de mi trabajo de campo, me fue posible advertir que todas las tecnologías de poder utilizadas, operaban diferencialmente entre lxs destinatarixs, pues más que lxs niñxs, el blanco principal de todas las intervenciones terminó siendo las mujeres destinatarias directas.

Esto me permite sostener que la intervención de NUTRIR también se constituía como un dispositivo de género el cual disponía de un conjunto amplio de saberes científicos y académicos a partir de los cuales se buscaba realizar dos operaciones fundamentales e interrelacionadas. Por un lado, producir la propia dicotomía del sexo y de las subjetividades asociadas a ella, y por otro, producir y regular las relaciones de poder entre varones y mujeres⁵⁰ (Amigot y Pujal, 2009).

El modelo de género tradicional que promovía NUTRIR Los Hornos establece una división de roles donde los hombres son principalmente proveedores (más allá de que se plantee su participación en la crianza de lxs niñxs) mientras que las mujeres son las principales encargadas de las tareas de reproducción y cuidado. Estas últimas, eran consideradas fundamentalmente en su rol de “madres” y concebidas como las cuidadoras, nutridoras y educadoras por excelencia dando lugar a un modelo de madre incompatible con la autonomía de las mujeres.

De esta forma también se operaba una “despolitización” de la maternidad desconectándola de sus condiciones sociales de existencia y eludiendo la complejidad de las relaciones de dominación y desigualdad que atravesaban las mujeres destinatarias directas.

La familia, por otro lado, era considerada como el núcleo social básico, como un espacio de contención y protección de lxs niñxs que debía ser armónico y estar compuesto por el hombre, la mujer y lxs hijxs y el cual había que cuidar del riesgo de desintegración. Postulando “el inte-

⁵⁰ La norma sobre la cual se apoya para operar supone una determinada correspondencia entre sexo/género/deseo (Butler, 2010). El sexo concebido en términos binarios y dicotómicos (macho/hembra) debe corresponderse con el género (hombre/mujer) y este a su vez con el deseo ligado a una visión heteronormativa (hombre-mujer/mujer-hombre).

rés superior del niño”, la organización se propuso establecer un “tutelaje” sobre las mujeres, emprender una acción educativa a través de la cual estas aprendieran primero a gobernarse a sí mismas, para luego poder ejercer un gobierno sobre sus propias familias.

A lo largo de esta especie de “misión civilizadora” se trazaba a su vez, una división entre las maternidades consideradas como “apropiadas”, “adecuadas” y/o “deseables” y aquellas que no se ajustaban a esa norma. Tal como explica Darré (2008), lo “inapropiado” engloba un conjunto diverso de circunstancias, factores o características dadas que definen como problemática una maternidad que no se ajusta a las normativas hegemónicas en un momento histórico determinado.

Por otra parte, es necesario destacar las múltiples formas de resistencias que surgían a lo largo de la intervención. No obstante, las mismas no estaban articuladas colectivamente ni eran planificadas, sino que se constituían más bien en tácticas individuales “evasivas” que no apuntaban a subvertir la relación de poder.

Esto pudo tener que ver no solo con las necesidades económicas y materiales de las mujeres destinatarias directas, sino también con los fuertes lazos afectivos que se generaban con los miembros de la organización. En otras palabras: las mujeres no solo veían a la organización como un recurso más para su supervivencia diaria, sino también como un espacio de contención y acompañamiento personalizado para ellas y sus niños. Este es un factor de peso considerable a la hora de sopesar los alcances de estas resistencias y las posibilidades de lograr una autonomía efectiva de las destinatarias.

Más allá de esto, queda claro que si bien no alcanzaban a subvertir la relación de poder, sí la cuestionaban y ponían en evidencia continuamente. Sobre todo en los momentos en que el modelo de mujer y de maternidad propuesto por la organización entraba en tensión con las posibilidades y experiencias particulares de las mujeres destinatarias directas.

Para cerrar este capítulo, me gustaría resaltar que, más allá de sus singularidades, NUTRIR La Plata se inscribe en una lógica común de intervención de larga data presente en muchas otras OeSC (e incluso en ciertas políticas estatales) que intervienen sobre poblaciones vulneradas. A veces no se necesita predicar explícitamente un discurso religioso y/o conservador para tener una intervención regresiva pues las prácticas de poder legitimadas y regulares que se visten de asistencia laica (“neobeneficencia” en términos de De Piero 2005) son suficientes para lograrla.

Por esto mismo considero que el análisis reflexivo de la intervención de esta ONG puede ayudarnos a pensar otros modos de abordaje menos verticalistas, simplistas y resultadistas que tomen en cuenta también la dimensión de la subjetividad de aquellos sobre los cuales se interviene, considerándolos sujetos de derecho e interlocutores válidos dentro de un proceso de cooperación y transformación conjunta y crítica.

Referencias

- Agamben, G. (2011). ¿Qué es un dispositivo? *Sociológica*, 26 (73), 249-264. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v26n73/v26n73a10.pdf>
- Amigot L, P. y P. Llobart, M. (2009). Una lectura del género como dispositivo de poder. *Sociológica*, 24(70), 115-151.
- Archenti, N., Marradi, A. y Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Emecé editores.
- Biagini, G. (2009). *Sociedad civil y VIH-SIDA*. Buenos Aires: Paidós
- Butler, J. (2001). *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Camacho, M. y Molina Valencia, N. (2018). La intervención social como objeto de estudio: discursos, prácticas, problematizaciones y propuestas. *Revista Athenea Digital*, 18 (3) noviembre 2018. Recuperado de: <https://atheneadigital.net/article/viewFile/v18-n3-moreno-molina/2055-pdf-es>
- Carballeda, A. (2010). *La intervención en lo social como dispositivo. Una mirada desde los escenarios actuales*. Trabajo Social, 1, 46-59. Recuperado de: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ents/article/view/23881/22460>
- Castro, E. (2004). *El vocabulario de Michel Foucault: Un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Cháneton, J. (2009). *Género, poder y discursos sociales*. Buenos Aires: Eudeba.
- Corbetta, S. y D'alexandre, V. (2012). *La situación de la primera infancia en la Argentina. A dos décadas de la ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño*. Córdoba: Fundación Arcor. Recuperado de: http://www.sipi.siteal.org/sites/default/files/sipi_publicacion/informe_situacion_infancia_completo.pdf.
- Darré, S. (2008). *Maternidades inapropiadas. La construcción de lo "inapropiado" y sus transformaciones en cinco dispositivos pedagógicos (Buenos Aires 1920-1980)*. Tesis de doctorado. FLACSO-Buenos Aires. Recuperado de: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/1379/1/TFLACSO-2008SD.pdf>.
- De Piero, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil: tensiones de una agenda en construcción*. Buenos Aires: Paidós.
- Dona, P. Y Gómez, D. (2009). *Residencias convivenciales y protección integral de los derechos del niño. Análisis del binomio estado-organizaciones de la sociedad civil*. Ponencia presentada en XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires.
- Donzelot, J. (2008). *La policía de las familias: Familia, sociedad y poder*. Buenos Aires: Nueva Visión.

- Estrada, V. M. (2012). Trabajo social, intervención en lo social y nuevos contextos. Prospectiva. *Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, 16, 21- 53. Recuperado de: <https://doi.org/10.25100/prts.v0i16.1162>
- Fiszman, L. (2009). *La profesionalización de la sociedad civil. Los programas de capacitación para las organizaciones comunitarias en la Argentina (2003-2008)*. Tesis de maestría. FLACSO-Buenos Aires. Recuperado de: http://tesis.flacso.org/sites/default/files/tesis/Tesis_Laura_Fiszman.pdf.
- Foucault, M. (2015). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1991). *Saber y verdad*. Madrid: La piqueta.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Madrid: Ediciones de la Piqueta.
- Guber, R. (2005). *El salvaje metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Paidós.
- Manes, Y. (2011). *Un viraje en el diseño de las políticas públicas para la infancia: La participación social como alternativa*. Tesis de grado. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.696/te.696.pdf>.
- Pantanali, S. (2014). *Luchas y estrategias de los trabajadores sociales: la intervención profesional en Niñez y Adolescencia en La Plata*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de La Plata.
- Roitter, M. (2004). El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil. En Daniel Mato (Coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. Venezuela: FACES-Universidad Central de Venezuela.
- Tenti Fanfani, E. (1989). *Estado y Pobreza: estrategias típicas de intervención*. Buenos Aires: Biblioteca Política.

CAPÍTULO 7

Abordaje de los fenómenos organizacionales en clave comunicacional

Martín González Frígoli y Patricia Dómine

Introducción

La cultura organizacional es el eje fundamental, el marco interpretativo necesario para observar las características de la organización a los fines de elaborar estrategias de gestión de la comunicación interna.

Desde esta perspectiva, se abren los interrogantes que nos guían en el análisis y que son la base de los objetivos generales y específicos que nos orientan en el proceso de analizar y reflexionar acerca de las organizaciones desde una mirada cultural.

- ¿De qué modo el diagnóstico de comunicación interna se convierte en el proceso clave para analizar y comprender la cultura organizacional como base necesaria para el desarrollo de estrategias de comunicación para la acción?

- ¿Cómo se relacionan las características de la cultura organizacional con los planes de comunicación interna de las organizaciones?

- ¿De qué manera el análisis de las culturas organizacionales permite analizar los procesos de toma de decisión, liderazgo y acción de las organizaciones?

Si bien el campo de la comunicación presenta sus propias especificidades, se puede apreciar que al abordar estudios relacionados con la dimensión interna de la comunicación organizacional, en líneas generales, hay una cierta vacancia en cuanto a los enfoques comunicacionales.

Esto hace que, para este tipo de estudios, se recurra a otras disciplinas como la sociología y la antropología. Es común, entonces, encontrar en los análisis comunicacionales de las organizaciones el abordaje desde autores como Pierre Bourdieu o Clifford Geertz.

En este sentido, la perspectiva sociológica del análisis de las organizaciones, por ejemplo, tiende a pensar a la comunicación como una estrategia de dominación del capital al trabajo. Muchos enfoques se centran en una mirada anclada en el concepto de poder; otros miran a las organizaciones y a sus relaciones desde la dicotomía dominador/dominado, entre otras tantas perspectivas.

Esto, que por un lado aporta al análisis de este tipo de fenómenos organizacionales en general, y a los referidos a comunicación interna en las organizaciones en particular, tam-

bién atenta, en parte, contra un posicionamiento o una perspectiva propia desde los estudios de comunicación.

Se debe pensar que las teorías son como un conjunto de conversaciones científicas sobre un tema determinado. Estas conversaciones tienen un diccionario propio, una delimitación del objeto del discurso, una serie de mecanismos más o menos declarados de exclusión (Foucault, 1999) y unas reglas discursivas que hay que respetar (al menos si se quiere seguir participando en esa discusión). Además, para tener éxito en las conversaciones teóricas hay que utilizar un conjunto de conceptos compartidos por la comunidad de hablantes.

Asimismo, la forma en la que se conceptualiza a la comunicación implica, no sólo una teoría de fondo sino una postura ideológica sobre ella, al mismo tiempo que incluye la toma de decisiones metodológicas específicas del enfoque que decidamos adoptar.

Tal como se señaló anteriormente, la cultura organizacional es el marco interpretativo, el eje fundamental para ver cuáles son las características de la organización a la hora de llevar a cabo un diagnóstico de la misma. El diagnóstico de comunicación es la base necesaria para plantear estrategias de comunicación que no resulten recetas únicas y estancas sino adaptadas a cada situación particular, es decir acordes a las necesidades y objetivos de la organización.

En general, este análisis de la cultura organizacional se aborda como un mecanismo de reproducción de ciertas lógicas. En este trabajo, si bien tomaré esas dimensiones, pondremos el eje en la cultura organizacional como elemento central de los procesos de transformación; esto es como elemento central para la transformación al momento de gestionar comunicación.

Al hacer diagnósticos de comunicación, más allá de las características particulares de la cultura organizacional de cada institución también se encuentran muchas recurrencias que, si bien constituyen variables de análisis de las organizaciones en general asumen distintas categorías.

En un análisis de diagnóstico de una organización, es probable que se releven ciertas variables comunes. Todas las organizaciones tienen algo que decir respecto del poder, acerca de la toma de decisiones y del liderazgo, entre otras, pero lo que digan respecto de cada una de estas variables, la forma que asumen, cambia en cada una de ellas.

En primer lugar, se evidencia el surgimiento de un nuevo principio organizador, relacionado con la coexistencia de múltiples racionalidades que negocian y consensuan espacios y significados de manera permanente. A diferencia del período moderno, donde existía una verdad absoluta e inequívoca, una racionalidad válida por sobre las demás, la multiplicación de puntos de vista es la clave de la posmodernidad. La posmodernidad ya no está ligada a la verdad de la historia sino que deja el pensamiento librado a la subjetividad de los protagonistas, tal como afirma Schvarstein (2000).

Por otra parte, en el nivel político se observa un debilitamiento de la noción de Estado, y al mismo tiempo, del sistema de representación en sí mismo. Las estructuras locales elevan su poder hacia estructuras cada vez más globales y las decisiones políticas y empresariales están cada vez más ligadas entre sí. Las organizaciones, cuya presencia se vuelve protagónica y vinculada a la dinámica social en tanto intervienen en todos los órdenes de la vida, son uno de

los actores políticos centrales en esta escena. Este es uno de los quiebres más notorios desde una modernidad con un Estado centralizado y totalizador que interviene por sus medios en la vida de las personas.

Sin embargo, la característica principal de la posmodernidad es, sin lugar a dudas, la globalización. Este término, que designa un amplio grupo de problemáticas de nivel mundial a la vez que las explica, debido a su vaguedad pierde capacidad explicativa de cuestiones culturales, económicas, políticas y sociales contemporáneas de las cuales pretende dar cuenta.

Es por eso que resulta fundamental reflexionar acerca de las transformaciones que los procesos de globalización introducen tanto en la sociedad como en el modo de producción y en el espacio político contemporáneos. En este sentido, y atendiendo a la perspectiva general de este trabajo, se abordan algunos autores que centran su reflexión acerca de la globalización en la cuestión cultural de la sociedad. Asimismo, es importante reflexionar sobre las implicancias de la sociedad de la información y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Se diferencia el concepto de sociedad de la información del de TIC puesto que si bien se relacionan y complementan, no son sinónimos. Se parte de concebir a la sociedad de la información como un proceso que está atravesado por la comunicación y las TIC, pero que de ningún modo puede ser reducido a su aspecto tecnológico.

En tanto proceso, la sociedad de la información es un fenómeno complejo que se caracteriza por la contemporaneidad y la velocidad en los cambios. Durante mucho tiempo, las interpretaciones respecto a la sociedad de la información han hecho foco en su aspecto tecnológico. Y particularmente sobre las TIC, en el campo se han destacado posiciones polarizadas que han sobrevalorado o subestimado su rol en la sociedad. Gran parte de los investigadores del campo de la comunicación han considerado que las TIC constituían una moda y que en tanto no era pertinente contemplarlas dentro de las líneas de investigación. Por otro lado, están quienes han tomado a las TIC desde una mirada totalizadora y centraban sus interpretaciones en términos de avances tecnológicos, más que en la complejidad de los procesos sociales que conlleva. Pensar desde una perspectiva comunicacional y compleja estos procesos, focalizando en la dimensión comunicacional, implica analizar cómo se transformaron los procesos de producción social de sentidos.

Es así que el concepto sociedad de la información hace referencia a un proceso complejo, heterogéneo y ambiguo. Además, en tanto proyecto, está constituida por dimensiones políticas y económicas, que necesariamente producen disparidades y diferentes modelos según las regiones, sociedades y culturas donde se desarrolla. En este contexto, donde la vida y las prácticas sociales se ven altamente modificadas, el sistema productivo no queda exento de estas lógicas. La fragmentación del mundo del trabajo que trajo aparejada este cambio de paradigma deriva en una multiplicidad y ampliación de los espacios de socialización de los sujetos.

Robert Castel (2004) pone el foco en las principales transformaciones del Estado social al nuevo orden, centrando su análisis en la individualización y descolectivización, ambos procesos que considera centrales para comprender las transformaciones que introducen los procesos de

globalización. A un nivel más macro, este investigador plantea que a partir del proceso de mundialización de los intercambios que se van dando a partir de los años setenta, el

Estado-Nación se torna cada vez menos capaz de mantener el equilibrio social y de tomar las riendas de la economía.

En ese sentido, analiza la desestandarización como transformación de los modos de producción que marca el cambio de las cadenas de operaciones estereotipadas, llevadas a cabo por trabajadores intercambiables, en un marco jerárquico, a la responsabilización de cada individuo en lo que concierne a administrar y asegurar la calidad de la producción.

Castels (2004) sostiene que se da una paradoja en la que si bien el trabajador se ve liberado de las coerciones colectivas que se daban a partir del sistema de organización racional del trabajo taylorista, a la vez que, en este nuevo contexto se ve “obligado” a ser libre pero sosteniendo las mismas obligaciones productivas.

De esta forma, Castel evidencia con su análisis las consecuencias negativas de este proceso que conforma a un individuo más frágil debido a la ausencia de cohesión y seguridad. Así, un sector de la sociedad ubicado en los márgenes, queda a merced de la desocupación y la pobreza; queda excluido debido al proceso de descolectivización. Este proceso lleva al individuo a la incapacidad de reconstruir o reemplazar los lazos sociales, hace que estos sectores queden escindidos y relegados del resto de la sociedad que los vuelve a ver como un enemigo interno.

La interactividad de los medios digitales consolida un nuevo tipo de subjetividad que Scolari define como “prosumidor”, una figura en la que se combinan los roles de productor y consumidor (Scolari, 2008).

Para terminar de entender el concepto de hipermediación en toda su densidad, es necesario ponerlo en relación con el concepto de mediación de Martín-Barbero (1987) quien, al plantear el paso “de los medios a las mediaciones”, dejó de lado las concepciones instrumentalistas de los medios para pensarlos dentro de los estudios de comunicación desde una matriz cultural en la que los medios pasaron a pensarse como espacio de tensiones y construcción de hegemonías en el que se despliegan tácticas de resistencia, estrategias de dominación, y se construyen identidades colectivas.

Son estas formas de construcción de las identidades colectivas las que constituyen un elemento fundamental que diferencia el concepto de hipermediaciones del de mediaciones. El abordaje de las mediaciones se insertaba en un proceso social de constitución de un sujeto histórico determinado; el del proyecto de la modernidad.

Ese proceso está actualmente en discusión en la medida que tanto las identidades colectivas como los medios masivos de comunicación no tienen ni el poder ni la homogeneidad que tenían. Las nuevas formas reticulares y colaborativas de comunicación plantean una ruptura con el modelo moderno. Hoy se da una desmasificación de la información a la vez que las grandes identidades se fragmentan.

Así como con el concepto de mediaciones se pierde la centralidad de los medios para recuperar el proceso como objeto de estudio, debemos dejar de enfocarnos en los nuevos medios

para recuperar las hipermediaciones. Este análisis, desde las hipermediaciones, no niega el concepto de mediación sino que partiendo de él, aborda los procesos comunicacionales desde otra perspectiva, desde una matriz de cultura y comunicación.

Las organizaciones posmodernas

Los estudios organizacionales que incorporan como dimensiones de análisis a la comunicación y la cultura son de desarrollo reciente. Ibarra Colado (2006) identifica que recién en el último período, que denomina la etapa desarrollo se propone avanzar una aproximación que permita comprender a las organizaciones, desde la naturaleza de la conducta de sus miembros y el cambio organizacional, reconociendo la importancia del análisis de los intercambios que éstas sostienen con su medio, y considerando la centralidad de los procesos decisorios, las relaciones de poder, y el papel activo y reflexivo de los actores que participan en ellas.

En este marco, se entiende a la cultura como portadora de significados desde los que se actúa y se interpreta la acción y también la relevancia del orden simbólico, como mecanismo de control. En esta etapa, se comienza otorgando algún valor a los símbolos, los rituales, las ceremonias, los mitos y las leyendas, aunque no proporcionan todavía una explicación íntegra de su naturaleza, ni clarifican el impacto específico que generan a nivel organizacional. Es a partir de fines de la década de los años 70 que se analiza la cultura en las organizaciones en relación al comportamiento de los integrantes, desde la perspectiva de los valores y las creencias que propician la unidad y la integración en torno a la organización.

Desde esta perspectiva, la organización es un mosaico diverso en el que se aprecian inconsistencias, derivadas de la presencia de percepciones y valores distintos que hacen imposible un sólo orden cultural; el orden de la organización será concebido ahora, como un orden negociado en el que se confrontan valores divergentes (Ibarra Colado, 2006).

Otro aporte en el análisis teórico y analítico de la cultura organizacional es el que plantea Frassa (2011) que diferencia

Entre las que consideran a la cultura como un pilar esencial, constitutivo, de la organización y aquellas que entienden a la cultura como una variable de análisis más, como la económica o política. Es decir, la distinción radica en si se considera a la cultura como algo que “tiene” o algo que “es” la organización. La diferencia se establece entre una concepción de cultura como externa a los individuos (algo que “se tiene”) o como “enraizada” en las interacciones de los sujetos o grupos que conforman la organización (algo que “se es”) (Frassa, 2011, p. 77)

Por otra parte, y atendiendo al concepto de cultura, se parte de acuerdo con Schmucler (1997), desde la premisa de una relación ineludible entre comunicación y cultura o mejor - como la define el autor- un proyecto de comunicación/cultura que “genere una fusión tensa entre elementos distintos de un mismo campo semántico (...) la barra anuncia la distinción,

pero anuncia la imposibilidad de un tratamiento por separado”. En este sentido, se da una relación dialéctica en la cual cultura y comunicación funcionan como las dos caras de una misma moneda.

Para Schmucler, la comunicación pertenece a la cultura –y viceversa- pues su significado último es la idea del intercambio, de comulgar, es una acción estratégico-política, basada en significados compartidos por los miembros de una comunidad, que surge en el contexto de una intersubjetividad que sólo se forma sobre la base siempre amenazada del reconocimiento recíproco.

Se entiende entonces a la comunicación como el proceso de construcción y reproducción de significados y sentidos sociales, que actualiza continuamente el sistema de símbolos del universo cultural de una comunidad.

Es necesario, en esta instancia, aclarar una cuestión conceptual importante. Cuando se menciona que la comunicación es la circulación y construcción de sentidos y significados sociales, es decir, actualización del universo simbólico de la cultura (comunicación/cultura), se destacan especialmente esos dos procesos que son la circulación y la reproducción.

Entonces, se entiende a la comunicación como un aspecto ineludible de la cultura, como un proceso, un mecanismo, un dispositivo, que permite poner en juego un conjunto de representaciones, reglas y conocimientos eficientes en ella –creados “objetivamente”- para construir a partir de ellos nuevas representaciones, reglas y conocimientos a través de la experiencia inmediata de los agentes.

En palabras de Geertz (1995, p. 54), el “hombre se crea a sí mismo” a través de la instauración de sus propias estructuras que, a su vez, gobiernan su conducta. Y es la comunicación humana la vía a través de la cual estas representaciones están presentes en las relaciones sociales.

En este sentido, Rafael Echeverría (2003) sostiene que, la condición humana no se constituye en el dominio de nuestra biología, sino en el del lenguaje. De allí que digamos que el lenguaje nos hace ser como somos, en cuanto seres humanos. Todo ser humano, por lo tanto, es un ser humano completo, en cuanto ser humano. Lo que no niega que, como parte de la propia condición humana, ser humano significa un tránsito por la existencia desde una fundamental y permanente incompletitud.

Por otra parte, para trabajar la noción de cultura se reconocen también importantes aportes en los estudios de Pierre Bourdieu (1999) quien plantea en sus análisis, a la violencia simbólica como el elemento central de dominación social. Para el autor, es la cultura la que posibilita construir, vehiculizar y reproducir estructuras de dominación. La cultura es a la vez medio de comunicación y capital simbólico, permite al ser humano aprehender el mundo objetivo y fundamenta el orden social establecido.

Resulta fundamental destacar también el concepto de “habitus” desarrollado por Bourdieu (1999), en tanto esquema de percepción, evaluación y acción al que se encuentra incorporado el capital cultural. Las prácticas sociales no se llevan a cabo en el vacío sino en un campo. Pensar en término de “campo” en tanto trama de relaciones objetivas, espacio social de in-

fluencia y de acción en el que confluyen relaciones sociales determinadas, implica pensar relacionamente. Otro antecedente importante –ya mencionado- constituye el pensamiento de Clifford Geertz (1995) quién cuestiona la idea iluminista de la cultura como conjunto de leyes inmutables e invariables que están ‘afuera’, esperando ser descubiertas, descritas y explicadas.

Si se piensa la noción de cultura desde una perspectiva latinoamericana resulta importante mencionar como antecedente el trabajo de Néstor García Canclini quien concibe a la cultura no como algo invariable y puro sino como algo híbrido. Esta hibridación, como proceso cultural, tiene que ver con la influencia que ha ejercido la modernidad en relación a la mezcla, el mestizaje de lo tradicional y lo moderno en el que los medios de comunicación tienen un rol fundamental. Además, el autor, hace hincapié en la mirada transdisciplinaria para explicar la coexistencia de culturas étnicas y nuevas tecnologías.

La hibridación hace posible que la multiculturalidad se convierta en interculturalidad evitando lo que tiene de segregación. Las políticas de hibridación pueden constituirse en vehículo para trabajar democráticamente con las divergencias, para elaborar las tensiones de las diferencias. Esta noción sirve no sólo para pensar a la cultura sino para pensar también a la cultura organizacional y es por eso un desarrollo fundamental desde donde partir en el presente trabajo.

Las organizaciones son conversaciones

En estrecha relación con lo que se fue planteando hasta ahora, el lenguaje es la característica distintiva del hombre en tanto ser social y que nada ocurre sin la mediación del lenguaje, por ende todas las organizaciones sociales están fundadas sobre la base de conversaciones.

Según Brandolini (2014) los individuos son personas simbólicas de una cultura, y no es un acuerdo de la sociedad que genera la unión entre sus integrantes sino un contrato verbal. Es por esta situación que la comunicación es una herramienta integradora de toda comunidad e institución.

Si bien existen muchas maneras de conceptualizar a las organizaciones adscribo a la planteada por Flores (1994), quien las define desde su entidad lingüística-simbólica. De esta manera, cuando se habla de organizaciones desde la dimensión comunicacional, estamos haciendo referencia a dos tipos de discurso.

Por un lado, a los discursos que marcaron su génesis entendiéndola como proceso de generación de las organizaciones –con un acuerdo que dio origen a un estatuto por ejemplo- por otro lado, nos referimos a aquellas otras conversaciones que le permiten sostener esos acuerdos, propiciar los vínculos y relaciones necesarias entre sus partes e integrantes y manifestar, hacia el exterior, aspectos de su identidad que la diferencien de cualquier otra organización.

En tanto red discursiva la organización es, en definitiva, el conjunto de diálogos que la definen, relacionan a sus actores y la posicionan frente a los otros. Como dijimos anteriormente, el lenguaje es el elemento fundamental para la creación y subsistencia de las organizaciones. Según Flores (1994: 16), “la comunicación y la organización están totalmente

ligadas”, ya que “la organización permite o no la comunicación, y [...] la organización se realiza a través de la comunicación”.

En este sentido, y al igual que en la relación cultura/comunicación, la dupla comunicación/organización establece una relación dialéctica en la cual ambos conceptos funcionan como las dos caras de una misma moneda.

Es importante ver que lo que constituye a una organización no son sus instalaciones ni su nombre ni siquiera uno o varios de los productos o servicios que ofrece. Todos estos elementos no son, o pueden no ser, constantes; las organizaciones cambian. Sin embargo, ese cambio se produce dentro de un marco de referencia continuo que es la red de conversaciones que tejen los individuos que conforman una organización pero que los excede conformando la identidad de la misma.

Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado (Echeverría, 2003).

Los sujetos que forman parte y conforman esas organizaciones cobran un papel fundamental. Para Paul Capriotti (2014) si pensamos en lo verdaderamente estratégico de la comunicación los límites entre lo interno o externo a nivel táctico o técnico se difuminan, y adquieren importancia los sujetos de la relación: la organización y sus empleados.

Los integrantes de las organizaciones son un elemento fundamental de las mismas y éstas reconocen cada vez más la importancia que tienen para su éxito en distintos aspectos. En relación con esto, cabe señalar el rol fundamental que cumplen los sujetos dentro de la organización para el logro de la competitividad de la misma en tanto factor estratégico para su funcionamiento.

(Las organizaciones) tienen que reconocer que ellas son lo que las personas que trabajan en la empresa son y que, como consecuencia de ello, los resultados de la compañía estarán en relación directa con la labor, eficacia, participación e integración de los empleados (Capriotti, 2014, p. 12).

En este sentido, en este trabajo se postula que, cualquiera sea el problema que enfrente una organización, puede ser abordado mediante la observación de su estructura conversacional.

Cultura e identidad organizacional

Si bien hay infinidad de conceptualizaciones sobre cultura organizacional, podemos comenzar por definirla de una manera convencional como “el conjunto de relatos acerca de valores, símbo-

los, creencias y prácticas que constituyen la matriz o matrices de sentido que explican –y en la que se enmarcan– los comportamientos en la organización” (Álvarez Trejeiro, 2014, p. 24).

La cultura como proceso a partir del cual se genera sentido es un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización. Si bien es relativamente estable se la reconoce como emergente en la medida en que la noción de proceso refiere tanto a la idea de reconfiguración como a la de estabilidad.

En este sentido, resulta fundamental entender a la cultura organizacional como la síntesis de acuerdos explícitos que se da sobre la identidad cultural de la organización en el sentido de que esta característica es la que permite asegurar y sostener el status quo del sistema. Para quienes forman parte de una organización su cultura funciona como marco de referencia compartido que estipula la manera de actuar dentro y fuera de la organización, y es en este sentido, que resulta fundamental entenderla como un emergente.

Es esto lo que hace que los cambios culturales sean tan difíciles de llevar a cabo, porque esos cambios en los modos de hacer y pensar de la organización implican romper los esquemas de significación ya instaurados y naturalizados para incorporar otros nuevos. Asimismo, la cultura organizacional, además de otorgar a sus miembros una lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Es en ese punto que resulta fundamental el concepto de identidad organizacional del que nos ocuparemos más adelante.

Esta clasificación se relaciona con la intensidad de los rasgos culturales que impulsan las conductas de los individuos dentro de la organización. Una cultura fuerte, entonces, es la que ejerce una profunda influencia sobre el comportamiento de sus miembros y muestra un alto grado de comunidad, tanto de ideas como de sentimientos. Este tipo de cultura muestra un gran consenso de sus miembros respecto de los objetivos e ideales de la organización y, a su vez, origina cohesión, fidelidad y compromiso organizacional; disminuye la propensión a abandonar la organización.

En una organización, cuanto más fuerte sea la cultura, menos deberá preocuparse la dirección por establecer normas y reglas formales para predecir el comportamiento de sus miembros. Se hace evidente, entonces, que hay organizaciones cuyas culturas son "fuertes" es decir sólidas, profundamente arraigadas y otras en las que, por diversas circunstancias, ocurre todo lo contrario. Contrariamente a lo desarrollado hasta aquí, las culturas débiles son aquellas en las que los valores centrales de la organización no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la misma, es decir que existe poco acuerdo sobre la importancia de esos valores, les falta claridad y firmeza (Arogyaswamy y Byles, 1987).

Estos tipos de culturas se basan en la relación de las organizaciones con su contexto. En este sentido, las instituciones tendientes al cierre muestran ser muy poco flexibles frente a los cambios en el entorno, y suelen sostener su status quo.

Cuando se habla de este tipo de culturas cerradas, se hace referencia a una mentalidad extremadamente narcisista de la organización que la lleva hasta los límites del aislamiento en la medida en que no logran adaptarse a los cambios de la sociedad en la que están insertas.

Tampoco permiten la participación de terceros que puedan brindar su asesoramiento y experiencia para sacar a flote a la organización.

En el otro extremo, se encuentran las culturas con tendencia a la apertura. Éstas presentan una actitud flexible a las variaciones del entorno y se muestran sumamente dispuestas a los cambios. Estas organizaciones están mucho más vinculadas con la sociedad de la que forman parte, lo que les otorga vigencia a través del tiempo. Son esas características las que posibilitan que este tipo de instituciones sean más innovadoras y se adapten mejor, e incluso se anticipen, a los cambios.

Cabe aclarar que ninguno de estos sistemas se encuentra en estado puro en las organizaciones, sin embargo su importancia reside en que reconocerlos nos ayudará en el abordaje de la realidad comunicacional de las organizaciones en general y de los casos que se presentan en este trabajo, en particular.

Diagnóstico de comunicación interna: base del desarrollo de estrategias de comunicación para la acción

Diagnosticar es el paso fundamental y el primero para generar estrategias de comunicación para la acción que sean las adecuadas para las necesidades de la organización con la que se está trabajando. En este sentido, y como planteamos anteriormente, la cultura organizacional se constituye como elemento central para la transformación al momento de gestionar dichas estrategias.

¿Qué se observa de la cultura organizacional? Lo que se mira son las formas de liderazgos que se dan hacia el interior de la organización, los discursos circulantes, la forma de “nombrar” ciertas cosas, ciertos procesos; la manera en que se toman las decisiones y quien/es las toma; lo escrito y lo no escrito y los mensajes claves.

El diagnóstico de comunicación interna es una herramienta de medición cualicuantitativa que permite evaluar el nivel de efectividad con que circulan los mensajes, así como el de las estrategias de comunicación.

Esta instancia debe implementarse antes y/o después de poner en funcionamiento un plan de comunicación ya sea para modificarlo de acuerdo a los problemas detectados o para generar un nuevo plan, si es que la organización no cuenta con ninguno. El diagnóstico de comunicación releva los puntos estratégicos que el plan deberá trabajar en el largo plazo, como parte de un cambio de la cultura organizacional. A grandes rasgos, el diagnóstico de comunicación interna permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación y del sistema cultural de la organización, y constituye un paso indispensable para el diseño de un plan estratégico consistente.

El diagnóstico evalúa algunos ejes tales como:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.

- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia del proyecto institucional de la organización. ¿ Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de la comunicación interna.
- La satisfacción de los colaboradores y calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- De la comunicación/canal a la comunicación/cultura.

Si sólo se relevan los canales de comunicación, el análisis resultará acotado. En cambio, si se buscan entender las conductas, las prácticas y las creencias compartidas por todos los colaboradores, el diagnóstico será mucho más rico.

Es por esto que resulta fundamental comprender a la comunicación ligada a la cultura organizacional. Las formas de hacer y de pensar compartidas en una organización forman parte de la cultura de la misma, y por ende nos permiten entender su realidad comunicacional.

Asimismo, es importante combinar herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas, para poder realizar un abordaje mucho más amplio que permita tener un panorama de la situación en su complejidad.

Todos los colaboradores son portavoces legítimos para describir a la organización de la que forman parte y para ayudarnos a conocerla. Contrastar muchas miradas y perspectivas permitirá complejizar el análisis para comprender la realidad organizacional más en profundidad.

Es por eso que es recomendable realizar análisis documental, entrevistas individuales, focus groups y encuestas, entre otras técnicas que posibilitan un abordaje complejo de los fenómenos analizados. La triangulación metodológica permite combinar diversos instrumentos según las necesidades, para acceder a toda la información necesaria.

Los resultados del diagnóstico nos brindará la información necesaria para establecer los lineamientos de un plan estratégico de comunicación interna que a partir de la cultura organizacional sistematice las comunicaciones de la organización, los modos, espacios y dinámicas así como también que establezca las pautas para que cada integrante de la institución sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

Los mensajes clave de la cultura organizacional

En la instancia de diagnóstico de comunicación, es esencial poder relevar los mensajes clave de la organización. Se trata de los temas centrales establecidos como prioritarios para la organización y su análisis y formulación reflejan las características de la cultura de la misma.

En el abordaje organizacional, resulta fundamental el relevamiento de estos mensajes clave a los fines de comprender bajo qué lógicas operan los miembros que conforman la institución.

El análisis de los mensajes clave dan cuenta de la red discursiva de la organización y su análisis permite comprender el análisis de la cultura organizacional.

Lo importante, en este punto, es comprender cómo esos mensajes se materializan en el trabajo diario de la organización lo que nos permite, desde la propuesta de este trabajo, analizar las características culturales particulares de cada una de ellas a partir de la visualización de la forma en que se toman las decisiones, en que se operativizan las acciones, y las formas generales que adquiere la dinámica cotidiana de la institución.

El análisis diagnóstico llevado a cabo a partir de herramientas metodológicas tales como entrevistas en profundidad o grupos focales realizados a distintos actores que protagonizan el quehacer diario de una institución, permiten visualizar y comprender si los mensajes clave de la organización han sido pensados, diseñados o definidos de manera colectiva o desde una cúpula jerárquica.

Este análisis posibilita ver claramente si se está frente a una organización en donde la toma de decisiones responde a un proceso más horizontal o si, en cambio, si se está frente a una estructura organizacional más de tipo jerárquica. La observación de dichas estructuras permite inferir el tipo de cultura organizacional de que se trata; el marco interpretativo en el que se mueven los miembros de las instituciones.

Estos abordajes viabilizan, a la vez, el identificar a aquellos miembros que por el organigrama de la organización han sido designados en lugares de toma de decisión y a aquellos, que si bien no lo han sido, ocupan en la cotidianeidad institucional un rol destacado dentro de la cultura de la organización. En el próximo apartado, se definirán los estilos y tipos de liderazgo que constituyen y caracterizan la identidad de las organizaciones.

Liderazgo: un elemento central en la cultura organizacional

El liderazgo es uno de los componentes claves de la cultura organizacional. Conocer los estilos de liderazgo, los modos de actuar de las personas que tienen roles vinculados a toma de decisiones en el marco de las organizaciones es una pieza importante a la hora de diagnosticar y planificar el abordaje y la gestión de la comunicación interna en las organizaciones.

Según Álvarez Tejeiro (2014) existen cada vez más instituciones que entienden que están en un proceso de cambios culturales que estén a la altura del siglo XXI y sus líderes comprenden que deben hacer esos cambios hacia adelante para tener un mayor poder de adaptación.

Tales líderes, además, se esfuerzan denodadamente –usando la comunicación– por construir vínculos basados en la confianza, pasando de la confianza en las relaciones interpersonales a la confianza organizacional. Al construir confianza, estos líderes construyen asimismo reputación pues, en efecto, al gestionar adecuadamente los vínculos de confianza con los diversos públicos de interés de la organización, en especial con su público interno, se logra incrementar el valor simbólico de la organización y, por lo tanto, se incrementa también la reputación.

Las organizaciones actuales demandan nuevos estilos de liderazgo. Teniendo en cuenta que la organización es un actor cultural, tanto interna como externamente, en relación a la conformación de su discurso institucional. En lo referente a las comunicaciones internas, que es lo que nos ocupa, es importante entender que son las que desnudan a las organizaciones y ponen al descubierto las relaciones entre las personas (empleados, colaboradores, proveedores, clientes) que la conforman.

Aproximación al análisis

Comenzaremos partiendo de una primera síntesis general que dará cuenta de las aproximaciones iniciales a la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales (FCAyF) de la UNLP.

En segundo lugar, se plantean la perspectiva y los ejes centrales de análisis y las técnicas, utilizados en el abordaje e intervención del equipo de comunicación en el trabajo de campo. Por último, se presenta el caso describiendo sus características y particularidades desde una mirada centrada en la comunicación y la cultura para poder, luego, arribar a las conclusiones generales del presente trabajo.

Para llevar adelante la labor se realizaron, en primera instancia, entrevistas y contactos informales con distintos referentes tal como se desarrollará en la presentación de las mismas. Inicialmente, el interés radicaba en el reconocimiento de dificultades en materia de comunicación y su necesidad de ejercer acciones para corregirlas y/o mejorarlas, con una particularidad y es que los distintos actores manifestaban que su formación profesional no les permitía abordar la comunicación con los “criterios” necesarios.

Es importante destacar que se habla de ingenieros que partían de la base de que sus formaciones no eran afines a encarar problemáticas vinculadas a la comunicación organizacional. Aquí se encontraban las primeras caracterizaciones de la cultura organizacional cuyas marcas indelebles estaban atravesadas por sus estudios de grado; por la disciplina de las que provenían.

Las primeras recurrencias que se observan en la institución señalaban una cuestión transcendental y es que esa “cultura” estaba teñida y atravesada por las formaciones de los directivos y/o referentes de la FCAyF.

Cabe resaltar que en los primeros contactos con los referentes organizacionales surgieron preocupaciones por la comunicación externa; es decir, por cómo eran vistos por los públicos con los que se relacionaban por fuera de las puertas de la institución, dando cuenta de que su mirada o perspectiva comunicacional no incluía la comunicación interna.

Fue entonces menester de quienes participábamos de esas reuniones, indagar mediante preguntas clave sobre la situación inicial, con el fin de tener un primer pre diagnóstico que permitiera entender y abordar las organizaciones desde la perspectiva comunicación/cultura para comprender, explicar y conformar las propuestas de trabajo. En este aspecto, la primera obser-

vación se sustenta en que la comunicación era entendida o complejizada por estos actores sólo desde una dimensión externa; otra clara “marca” de su cultura organizacional.

El primer ejercicio, entonces, fue señalar la necesidad de encarar un diagnóstico de comunicación y cultura que permitiera entender la lógica de la organización, sus modos de funcionamiento, sus actores, y en términos de Schvarstein (1998), sus características identitarias.

La necesidad de “cambio” aparecía con fuerza en la institución abordada. El contexto se transforma, las organizaciones evolucionan, y la demanda fue “tenemos que comunicarnos mejor”.

De esta manera, referentes de la organización ponían en tensión su propia cultura organizacional: hay que transformarla, aceptarla, mejorarla. El equipo de comunicación se encargó de señalar que lo primero era conocer, analizar y caracterizar para luego, proponer.

Si la identidad es lo que permanece más invariante a lo largo del tiempo y nuevamente retomando a Schvarstein (1998), un cambio de identidad supone un cambio de organización, claramente se estaba ante un pedido tal como la necesidad de ajustar ciertas variables o características identitarias que les permitieran adaptarse a estos nuevos contextos.

La formulación de los diseños de indagación diagnóstica se basaron en el concepto de cultura organizacional como el complejo de supuestos, valores, creencias, tradiciones, políticas y comportamientos esenciales que se materializa en el lenguaje, en los símbolos y mitos como marco de referencia compartido dentro de una organización. En este sentido, los guiones de las entrevistas individuales y grupales, como así también de las encuestas, buscaron relevar y caracterizar esos elementos presentes en los discursos circulantes.

Con el diseño de los diagnósticos como punta de lanza, se comenzó la etapa exploratoria para posteriormente, formular propuestas para encarar las problemáticas. Asimismo, el diseño del abordaje organizacional se orientó a indagar y a comprender la cultura en profundidad a partir de la realización de esas entrevistas y encuestas.

En este sentido, pudimos observar que en la FCAYF, si bien existían estructuras jerárquicas y procesos definidos de toma de decisión, al ser parte de la Universidad Nacional de La Plata y tener distintos órganos de co-gobierno, como por ejemplo, consejeros representantes de diferentes claustros, se podían observar distintas subculturas: no docentes, docentes, graduados, estudiantes. Esto implicaba que los procesos de toma de decisión, si bien respondían a estructuras jerárquicas, fueran más conversados y consensuados entre esas diversas subculturas.

A los fines de poder ilustrar la perspectiva de análisis propuesta, se desarrollan a continuación, algunos ejes para abordar de manera ilustrativa el caso propuesto a partir del cruce entre los conceptos teóricos trabajados y el trabajo de campo, tal como se ha desarrollado desde el inicio del presente apartado.

En este sentido, es propicio destacar que la cultura organizacional, en el paradigma actual, está presente no ya como algo accesorio o secundario sino como una dimensión específica y fundamental del análisis de las organizaciones y del planteamiento de las estrategias relacionadas con la consecución de los objetivos trazados por la misma. Es por esto que resulta necesario emprender estudios de diagnóstico sobre la cultura organizacional que caractericen a la organización.

Este enfoque centrado en la cultura nos lleva a reflexionar acerca de algunos tópicos como, por ejemplo, de qué manera ven a la organización los sujetos que la conforman, cómo la organización se identifica a sí misma; es decir, cuál es su cultura organizacional y cuáles son sus potencialidades y qué posibilidades de cambio perciben sus integrantes.

Tal es el caso de Blutman y Méndez Parnes (2013) quienes si bien se centran en el tema de la cultura y la reforma del Estado, realizan un aporte relevante en la medida en que su caracterización de la cultura organizacional es pertinente para este análisis. Los autores toman de Schein una metodología para el análisis de las organizaciones y establecen una tipología para su estudio. Sostienen que la cultura organizacional influye en:

- Lo que valora la gente y cómo se comportan en la organización.
- El tipo de comportamientos que se alientan y se castigan.
- El grado de compromiso para con la organización.
- El funcionamiento de la organización, operando de manera invisible sobre los métodos y técnicas de gestión y administración.
- Cómo se enfrentan los problemas y cómo se piensan las soluciones.
- La percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión.
- La actitud frente al cambio.

Caso paradigmático

En el caso de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la Universidad Nacional de La Plata (FCAyF), como primera cuestión a decir, hay que mencionar que responde a burocracias profesionalizantes de la educación.

El concepto de burocracia profesional (Mintzberg, 1991) tiene que ver con los tipos de organizaciones y su vinculación con la realidad. Se trata de una configuración que cuenta con una estructura burocrática pero a la vez descentralizada que depende de la formación de los miembros de una organización para la normalización de las habilidades de sus profesionales operativos. Es decir, que su trabajo operativo es estable y conduce a comportamiento estandarizado y predeterminado o predecible.

La burocracia profesional confía para la coordinación en la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, capacitación y enseñanza. Contrata especialistas debidamente capacitados y enseñados -profesionales- para el núcleo operativo, y luego les da considerable control sobre su trabajo. En efecto, el trabajo es altamente especializado en la dimensión horizontal, pero ampliado en la vertical. Control sobre su propio trabajo significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende.

Su funcionamiento se basa en la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales trabajan autónomamente, sometidos a los controles de la profesión. Asimismo cuenta con una tecno-estructura mínima y con una jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional.

De esta forma, las organizaciones recurren al mecanismo coordinador que permite estandarización y especialización al mismo tiempo, es decir, estandarización de destrezas. Esto da origen a una configuración estructural a veces llamada burocracia profesional, común en universidades, hospitales generales, sistemas escolares, firmas de contadores públicos, agencias de trabajo social y firmas de producción artesanal. Todos confían en las destrezas y el conocimiento de sus profesionales operativos para funcionar; todos producen productos o servicios estándar.

La FCAyF responde a una organización educativa sin fines de lucro perteneciente al Estado y cuyos objetivos de gestión están ligados a la producción, la difusión del conocimiento y a la formación de profesionales con el propósito de fomentar el conocimiento agronómico y forestal a nivel regional y nacional promoviendo la transferencia de tecnología a la comunidad en su conjunto.

Diagnóstico de la institución

Es imprescindible señalar la importancia de la investigación diagnóstica desde una perspectiva cultural, para poder luego trazar planes estratégicos de acción en comunicación interna. Asimismo, es importante conocer con exactitud la situación, los marcos de referencia, las conversaciones que circulan y operan en la organización para establecer un horizonte de expectativa para encausar los objetivos organizacionales.

En este sentido, el diagnóstico de comunicación pone de relieve las características de las culturas organizacionales, sus identidades, que resultan imprescindibles a la hora de construir los planes de trabajo en materia de comunicación interna. Tal como ya mencioné, el diagnóstico de comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales fue llevado a cabo por un equipo de Comunicadores Organizacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, que dirigí y coordiné, en el período comprendido entre noviembre de 2011 y abril de 2012.

Este trabajo diagnóstico partió de la importancia de reconocer la cultura de la FCAyF con el fin de entender la dinámica entre las personas, los recursos y los proyectos a partir de la detección, tanto de potencialidades como de oportunidades de mejora en materia de comunicación. A partir del relevamiento sistemático de las conversaciones que se dan hacia adentro de la institución entre los actores estratégicos de la Facultad, se indagó en las características de la cultura organizacional de la misma.

Se desarrolló un análisis detallado de la realidad comunicacional de la organización y de los canales de circulación de la comunicación, tanto en una dimensión interna, de la que nos ocu-

paremos en el presente capítulo, como en una externa. Así también, se establecieron líneas de acción para la optimización de recursos institucionales en materia de comunicación.

Por otra parte, al momento de realizar el relevamiento diagnóstico en la FCAyF, estaba asumiendo una nueva gestión que luego de una serie de encuentros formuló un Plan Estratégico Institucional que al momento de la intervención no había sido debidamente comunicado a la comunidad de esa Alta Casa de Estudios. Este plan estratégico perseguía entre sus objetivos generales, potenciar la enseñanza, jerarquizar los puestos de trabajo, capacitar a la comunidad educativa sobre demandas sociales y planificar instancias de trabajo conjunto entre las distintas secretarías.

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación pueden ser definidos como herramientas por las cuales se vehiculizan los mensajes claves de la organización. Lo importante en los procesos de relevamiento diagnóstico es comprender si el tipo de medio y los estilos de comunicación que circulan responden o se inscriben dentro de la cultura organizacional.

Asimismo, las conversaciones que circulan a través de esos canales deben ser consistentes y coherentes con las características identitarias y culturales de las instituciones. En los casos de análisis en un primer acercamiento a los canales de comunicación, se pudo observar que dichas herramientas (páginas web, carteleras, mails) respondían al concepto de comunicación que señalábamos al comienzo de este apartado. Es decir, una mirada instrumental sobre la comunicación relegándola sólo a su función informativa y no a la concepción más amplia de producción social de sentido.

El análisis de los canales de una organización debe llevarse a cabo desde la globalidad y no desde la particularidad de cada uno, lo importante aquí es que actúen de modo sinérgico, que se complementen y articulen con el propósito de generar una conversación, un relato sobre la organización que refleje los atributos identitarios de su cultura organizacional.

Entonces, para que los canales de comunicación se conviertan en verdaderos espacios de conversación es necesario que actúen sinérgicamente, sostengan un relato, cuenten una historia, que se enmarquen en las culturas institucionales y las lógicas de las organizaciones.

En el caso de la FCAyF, se relevó un producto comunicacional clave señalado por los mismos actores que integran la organización analizada; su sitio web. Percibido su valor estratégico a la hora de establecer vínculos tanto internos como externos, se han implementado, desde su creación, numerosas gestiones para optimizar su funcionamiento.

Es importante señalar que en este caso, la página web cumplía un doble rol ya que si bien puede considerarse un canal para la gestión de la comunicación externa también funcionaba como una herramienta de comunicación para toda la comunidad académica de la facultad. Es en este sentido, que los propios actores se informaban y se referenciaban en la página web de la FCAyF.

El Área de Informática era la encargada de concebir y sostener la plataforma digital de la web institucional, pero también, en muchas situaciones, terminaba siendo la encargada de gestionar los mensajes que se planteaban y los discursos que circulaban en la misma. Como bien lo expresó uno de los entrevistados “los chicos de informática son de 10, pero ellos no pueden diseñar y además generar los contenidos”.

A pesar de las actualizaciones que se fueron realizando sobre el sitio web; éste no cumplía con las expectativas ni de sus creadores y gestores, ni de sus usuarios. Fue por eso que se decidió realizar un análisis sistemático de las opiniones de los integrantes de la organización respecto de la plataforma y de algunas visiones externas que permitieran obtener claves para la optimización a corto plazo de ese canal de comunicación.

Lo primero que se pudo observar, tomando como referencia los discursos regulares de los diferentes usuarios de la plataforma fue que la misma resultaba “súper aburrida, no es dinámica y no te dan ganas de navegarla”. Esto se vio aún más reforzado con la frase de un secretario que refirió que “cuando uno ve la página web de la Facultad, da la sensación de ver una foto antigua, bien clásica, ni siquiera las universidades inglesas, de corte más conservador, son tan ‘apagadas’ como la nuestra”.

Estos verbatim que anteceden dan cuenta de la centralidad que tenía para los actores de esta organización el sitio web. En el marco de las entrevistas efectuadas para el diagnóstico, al mencionar que se estaba indagando acerca de la comunicación, la primera respuesta que obteníamos era siempre la misma, la necesidad de mejorar la página web.

Es así, entonces, que la comunidad de la Facultad asociaba en forma directa la comunicación con el sitio web. Es decir, que se trata de una cultura que entiende a la comunicación como herramienta de difusión de información. En este aspecto, fue un propósito fundamental del equipo encargado de llevar adelante el diagnóstico, trabajar en función instalar un concepto de comunicación más amplio, una comunicación entendida como producción social de sentido, como circulación de conversaciones y mensajes clave de la organización y no como mera difusión de información.

Ambas consideraciones, más allá de sus particularidades, expresan una visión sostenida a nivel institucional respecto de la herramienta por parte de los usuarios. Teniendo en cuenta que la comunicación sólo es posible si el ‘otro’ puede y tiene la posibilidad de resignificar y construir sentido en una instancia de recepción, poder reconocer la palabra de estos usuarios resulta un insumo tan esencial como necesario para pensar en las mejoras y la optimización de la herramienta digital.

La herramienta debiera facilitar, a partir de su composición y características técnicas, la posibilidad de hacer inteligibles los mensajes que la institución, representada por las distintas áreas y sectores, intenta transmitir a los públicos de la misma.

Aquí es donde se pueden reconocer las principales dificultades de la herramienta. Lo primero que se puede señalar es la evidente ausencia de elementos multimediales en la conformación y construcción de la plataforma web de la Facultad. Esto provocaba que el sitio no fuera convocante, no fuera lo suficientemente atractivo para los usuarios lo que llevaba a que las

visitas fueran escasas, no periódicas y que las actividades desarrolladas por la comunidad de la Facultad no fueran conocidas y valoradas por todos.

Es así que se puede observar cómo una cuestión, en principio tan técnica, impacta, en este caso de forma negativa, en los objetivos que perseguía la organización que eran los contenidos en el Plan Estratégico trazado por la institución, tal como se señaló al inicio del análisis, y giraban en torno a la visualización a la participación y puesta en valor de las actividades desarrolladas por la misma.

Es interesante, particularmente, señalar a los fines del presente trabajo cómo el análisis de una herramienta tan concreta como la web nos permite reconocer rasgos constitutivos de la organización, y es en esto que radica el valor del abordaje analítico llevado a cabo. Cuando se decidió trabajar estos casos se lo hizo pensando en lo que tienen de prototípicos, de ahí la elección de tomarlos como casos paradigmáticos para un análisis global que integre todos los ejes de abordaje de la comunicación institucional de la que forman parte los canales como un elemento más a tener en cuenta.

Retomando el análisis de los canales propuesto en este punto, se pueden destacar dos elementos: por un lado, que los contextos de significación han cambiado notoriamente en los últimos años. En la actualidad, las imágenes, el sonido y el video, son construcciones discursivas con una profunda y potente significación que uno no puede soslayar, ni desconocer; por el otro, que gran parte de los sitios web de las instituciones educativas utilizan recursos multimediales, que le aportan vida y dinamismo a su discurso.

Entendiendo entonces, este nuevo contexto tanto de producción como de recepción en el plano discursivo, es que se hizo necesario pensar en nuevas estrategias que propiciaran la utilización de herramientas multimediales y que permitieran interpelar a los usuarios desde una instancia más cercana a la cosmovisión epocal que nos atraviesa y nos define como sujetos en el siglo XXI.

En este caso, la adaptación implicaba transformaciones relacionadas con los modos y hábitos de lectura (comprender la necesidad de un balance adecuado entre lo textual y lo icónico) y la capacidad de captar la atención en un mundo de múltiples pantallas y en el que el factor tiempo, la inmediatez, están al orden del día.

Necesariamente las culturas organizacionales deben dialogar con los entornos en los que la organizaciones se inscriben, por eso señalábamos la importancia de que la comunicación siempre sea trabajada desde una mirada integral y cultural, entendiendo hábitos, consumos y circunstancias para poder plantear estrategias de acción acordes a la cultura de la organización y a los tiempos que corren.

Específicamente sobre la herramienta, se pudo comprobar que el sitio web presentaba claras deficiencias en lo relacionado con el formato, el estilo y la valoración de la información a partir de un criterio planteado y concebido a priori. Respecto puntualmente al formato y al estilo, podemos señalar que dicho contenido fue publicado como un documento pdf, sin guardar ningún tipo de sinergia con el resto de los contenidos de la página. En este sentido, marcando una constante en la configuración del sitio, el contenido de los links no se abren en una nueva pes-

taña, lo cual atenta contra la navegabilidad de la plataforma. En general, se encontraron textos breves y links para abrir o descargar un documento pdf. En algunos casos, como el analizado, directamente hay links que vinculan a documentos pdf.

Siguiendo este análisis más técnico, se evidencian numerosos links sin contenidos, una presentación de menús que obliga a *scrolllear* demasiado para buscar ciertas informaciones, lo que, nuevamente, atenta contra la navegabilidad y comodidad de los usuarios al utilizar la plataforma. Otros ejemplos de estas situaciones se pudieron observar en la barra inferior derecha, donde se hace mención al mapa del sitio y los desarrolladores, entre otros, y ninguno de ellos redirecciona a ningún sitio. Lo propio puede decirse del último tomo de la revista institucional y de las actividades en los campos experimentales, en los que no hay mención de ninguna información o novedad.

Ello muestra, desde el plano discursivo, una falta de visibilidad de las acciones y publicaciones que la Facultad realiza y sostiene cotidianamente en su vida institucional. Se puede decir entonces, que desde la plataforma web, a partir de esta falta de generación de contenidos, se profundiza y propicia la invisibilidad de las acciones, y con ello la construcción de una imagen institucional, sin quererlo, vinculada a la falta de gestión.

Siguiendo con el análisis de la plataforma, otro aspecto a destacar es la ausencia de un buscador de contenido dentro del sitio. Además, tal como surgió del relevamiento, tampoco contaba con herramientas que propicien el diálogo con los usuarios, tan sólo se presentaba, en la parte inferior de la web, un único formulario para toda la Facultad que permitía el contacto con el Departamento de Informática, Alumnos, Dirección de Enseñanza, Decanato o Posgrado. Ese es el único medio por el cual el usuario podía dejar algún tipo de comentario de manera directa, ya que la plataforma no contaba con ningún foro, ni red social.

Es decir, se puede observar una plataforma estática, que no ha hecho el salto cuali/cuantitativo hacia los usuarios, concibiéndolos desde el plano institucional, como actores pasivos. De más está decir, que actualmente la lógica de funcionamiento de las plataformas digitales y los usuarios han cambiado, y resulta imprescindible la introducción de herramientas que propicien el diálogo con los actores institucionales y que reconfiguren su rol, ya no desde la pasividad, sino como sujetos activos en la construcción discursiva en la dimensión digital de la organización.

Ahora bien, muchas de las áreas y secretarías de la Facultad poseen un usuario que les permite administrar sus propios contenidos. Sin embargo, la realidad indica que existe un claro desnivel en la generación de información, lo cual muestra por un lado, una deficiencia en el funcionamiento a partir de la lógica colaboracionista, y por otra parte, la ausencia de una conciencia sobre la necesidad de generar contenidos que propicien la visibilidad de las acciones del área, que no es más que un espacio que constituye, define y determina la construcción de la imagen institucional de la Facultad. Este análisis dejó a la vista cómo la falta de una estrategia de comunicación impacta considerablemente en el uso y la apropiación de una herramienta como la web.

Esto demuestra lo que se afirmaba en la introducción a los casos en la que los propios actores de la Facultad reconocían la necesidad de contar con profesionales con criterios periodísticos/comunicacionales que pudieran encontrar el valor noticioso de la información, jerarquizarla en función de los objetivos organizacionales a alcanzar y la necesidad de generar un espacio de referencia para la comunicación institucional de esa casa de estudios.

En ese contexto, se propuso empezar a concebir la figura de un sujeto encargado de incentivar y recabar la información por cada una de las áreas de la Facultad, en pos de remediar esa situación de desniveles en la generación de contenidos. Asimismo, ese sujeto, enmarcado en un nuevo espacio institucional, como dijimos y como sería un área abocada a gestionar específicamente la comunicación institucional, debiera propiciar, a partir de su trabajo y de una política claramente concebida y difundida, la construcción de una conciencia institucional acerca de la importancia de la comunicación para vehicularizar y amplificar las acciones que realiza y desarrolla la Facultad. Lo señalado anteriormente está vinculado de manera clara, a su cultura organizacional.

En las entrevistas realizadas para la elaboración del informe diagnóstico surgía con claridad la duda sobre la falta de una cultura de comunicación de sus actividades, el desconocimiento sobre qué es noticia y que no o cómo convertir una información en noticia. La gran mayoría de los entrevistados manifestaban que necesitaban contar con un espacio que vehiculizara, que decidiera y priorizara la información, que su propia formación -en general- como de ingenieros, no les daba los necesarios para determinar dichas cuestiones y necesitaban contar con un área y espacio conducido por comunicadores que pudieran ordenar, jerarquizar y vehicularizar correctamente la información. También es importante destacar que no existía, al momento del trabajo de campo, una política clara sobre quiénes podían tener una cuenta de correo institucional, quedando esta decisión en manos del directorio lo que marcaba a las claras, su forma de toma decisión y estilo de liderazgo.

Finalmente, en el plano estrictamente discursivo y de contenido, resulta fundamental en tanto, como ya se explicó, son los discursos sobre los que se fundan y sostienen en el tiempo las organizaciones, en la plataforma web se evidencia la clara ausencia de un discurso institucional que presente a la Facultad bajo un lema claro y contundente que permita visualizar la función y la proyección de la misma.

Al realizar el análisis de la plataforma, se observó que el usuario que navega la plataforma, en ningún link puede encontrar la manifestación y/o declaración de los objetivos institucionales de gestión. Pensando en su dimensión prospectiva, tampoco tiene acceso al plan estratégico de la institución, en el cual se manifiestan los lineamientos generales que se pretenden desarrollar en los próximos 18 años.

En definitiva, la deficiencia que se puede visualizar es rotundamente discursiva, ya que la FCAyF en la práctica, sostiene una actividad muy variada y sostenida que le permite tener un gran prestigio y reconocimiento social e institucional. Sin embargo, no es casual que, reconociendo las dificultades en el plano discursivo, el plan estratégico contemple la comunicación como un aspecto nodal a trabajar para propiciar el desarrollo sostenido de la institución.

Conclusiones

En el marco del cierre del diagnóstico de comunicación interna de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales –FCAyF–, llevado a cabo por un equipo de Comunicadores Organizacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social en el período comprendido entre noviembre de 2011 y abril de 2012, se presenta a continuación, una síntesis del diagnóstico realizado. Así también, se establecen las líneas de acción propuestas para la optimización de recursos institucionales en materia de comunicación.

Para la ejecución del diagnóstico comunicacional, se utilizaron dos herramientas de recolección de información: la observación y la entrevista. Se hicieron numerosas observaciones del uso y apropiación de los espacios por parte de los actores de la Facultad, la distribución en la ocupación de las instalaciones, la señalética, las carteleras e incluso las paredes como soporte de discursos. Asimismo, en cuanto a las entrevistas, se concretaron más de 30 con el objetivo de cubrir el amplio abanico de actores que integran la FCAyF: autoridades, docentes, investigadores, no docentes, estudiantes y miembros de organizaciones vinculadas de una u otra manera a la institución. Se confeccionaron cuestionarios semi-estructurados, con preguntas particulares para cada área o sectores de la Facultad.

A estas dos herramientas se sumó el análisis comunicacional y técnico de los productos comunicacionales, principalmente del sitio web institucional. A partir de toda esta información, se detectaron tanto los nudos críticos como las potencialidades que caracterizan los procesos comunicacionales en la FCAyF, que se recuperaron para plantear las principales líneas de acción que debiera contener la planificación de una estrategia comunicacional.

Se tuvo como objetivos del diagnóstico conocer y analizar la realidad comunicacional de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales (FCAyF) para identificar el funcionamiento de los flujos de comunicación existentes en el ámbito interno y externo. Para ello se analizaron los espacios y canales de comunicación dentro del ámbito institucional, como así también los productos comunicacionales existentes, tanto internos como externos, para poder identificar y clasificar los públicos internos y externos de la FCAyF y, finalmente, elaborar conclusiones que permitan darle una fundamentación a las propuestas superadoras.

Otros aspectos relevantes

La Facultad es percibida de manera positiva por todos aquellos que forman parte del espacio de trabajo institucional. Al ser una Facultad relativamente pequeña, por cantidad de alumnos, permite el diálogo personalizado, la pronta atención de las demandas y la coordinación de tareas sin tantos sobretiempos. Asimismo, destacan el crecimiento de la actividad académica y extensionista, del equipamiento, la diversidad del cuerpo docente, el prestigio de la formación de grado y posgrado y el respeto a la pluralidad de pensamiento. El siguiente extracto de una de las entrevistas, ilustra lo que venimos sosteniendo: “La cultura de la Facultad predispone a

la comunicación informal, cara a cara”. Asimismo, indicó que “el crecimiento de la actividad académica y extensionista de los últimos tiempos ha sido impresionante”.

Otro aspecto destacable son las referencias insoslayables en el recorrido institucional, atravesada por los hechos que marcaron la historia de nuestro país. Aquí se destacan los cuadros en reconocimiento a aquellos miembros institucionales desaparecidos durante la última dictadura militar y el jardín de la memoria –compartido con la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UNLP- que expresan y representan un compromiso. Esto también da cuenta de su cultura, la forma en qué toma la historia y la cuentan.

Un punto clave del diagnóstico fue indagar la visibilidad de objetivos de gestión a largo plazo por la comunidad académica. Casi la totalidad de los entrevistados no pudo definir los objetivos, o bien presentaron profundas dificultades para concebirlos. Sin embargo, en lo que respecta a objetivos de corto y mediano plazo, casi todos los entrevistados reconocieron que la gestión tiene un claro interés en promover la formación permanente de sus estudiantes, en una acción articulada de fortalecer los planes curriculares, con la homologación a nivel internacional del título.

Respecto del plan estratégico, la mayoría de los entrevistados refirieron un conocimiento sobre el mismo, aunque las opiniones fueron disímiles. Algunos destacaron su importancia en el marco de un trabajo consciente tendiente al desarrollo organizacional. En este sentido, se expresaba un entrevistado: “ponerle letra” a los aspectos que menciona el mismo, ya que “para que no quede solo en una declaración de buenas intenciones”. Es decir, se plantea la necesidad de “bajarlo” e implementarlo, y a su vez, volver a difundirlo, ya que en la mayoría de los casos no recordaban la mayor parte de los aspectos que contemplaba. Además, no existen muchos acuerdos sobre quiénes son los responsables de difundirlo y ponerlo en discusión.

Pensando en términos comunicacionales y de gestión, una tarea necesaria fue reconocer los distintos públicos, los cuales determinan y condicionan los discursos que puedan construir y difundir desde la Facultad. En una dimensión interna, se indagaron las secretarías, los departamentos, a personal docente y administrativo, graduados, no docentes y alumnos. En materia de comunicación, se observaron acciones aisladas, que no tributaban a un pensamiento sinérgico, estratégico y sistematizado. Se expresó la necesidad de pensar en la especificidad de las labores de cada una de las áreas en función de su tarea específica. Además, habla de la necesidad de empezar a concebir un espacio concreto que pueda encargarse de gestionar los productos comunicacionales institucionales, para darle sinergia y sentido a las numerosas acciones que desarrolla la FCyF.

Otro aspecto para remarcar fue la falta de información entre áreas, lo que impide saber concretamente a los distintos actores institucionales qué es lo que se está haciendo y desarrollando en la Facultad y que quizás podría tener alguna articulación o vinculación con lo que está haciendo en su espacio de trabajo. Claramente, ejemplifica las vicisitudes internas que existen en la actualidad en la institución para pensar la comunicación, a través de un lineamiento consciente y sistematizado que demarque ciertas reglas y objetivos operativos en pos de su desarrollo. Por ello, una potencial área de comunicación puede erigir-

se, en ese marco, en un articulador y sostén del vínculo entre los diferentes sectores de la institución académica y la sociedad.

Se observó que muchas áreas institucionales, en el espacio digital de la plataforma web, tienen un administrador, pero en su inmensa mayoría no actualizan ni generan contenidos regularmente. Y en el caso que lo hagan, no existe ningún criterio, por ejemplo, de redacción y estilo. Se evidenciaron constantes desniveles de información entre áreas, que parecen espacios autónomos que no participan en la vida institucional de la misma organización. Además, no existe sinergia y diálogo entre los distintos productos comunicacionales existentes además de la web, como la folletería, la Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, el boletín hortícola y la publicación Contacto rural, producida en el marco de un proyecto de extensión. Es decir, comunicar estratégicamente no forma parte de la cultura institucional de la FCAYF.

A este respecto, se puede observar que existen numerosas acciones de extensión, docencia e investigación que nutren a la Institución de un vasto potencial. Sin embargo, lejos de difundirse y visibilizarse, cada una de ellas demarca acciones puntuales que no logran trascender y terminan siendo hechos vinculados, no a la institución, sino al área institucional que lo gestiona. Uno de los actores institucionales remarcó, al respecto que “la comunicación es algo fundamental, y no sólo hay que trabajarla de arriba hacia abajo, sino también de abajo hacia arriba”. Ello nos invitaba a repensar, no en una estrategia de comunicación anclada en un sector determinado, sino en una propuesta que tribute a operativizar y dar respuesta a las distintas demandas de los diferentes claustros y actores, siempre bajo la órbita de un discurso institucional unificado que demarque y explicité unos objetivos de gestión que constituyan el camino prospectivo de la Facultad.

Con este breve paneo sobre la institución, se tiene una fotografía que muestra una Facultad que en el plano de la praxis, está muy viva y pujante. Sin embargo, en el plano simbólico/comunicacional, hay un camino por recorrer.

Como potencialidades de la institución, se destaca la sólida formación docente y actualización de prácticas formativas y curriculares, la variada oferta de posgrado, los sostenidos vínculos con organizaciones afines, las actividades y espacios regulares que propician la visibilidad del trabajo institucional, la integración en actividades productivas en el sector local, la valoración del desarrollo institucional por sobre el personal/individual, la amplia predisposición y expectativa ante el presente trabajo en materia de comunicación, el reconocimiento de la comunidad académica de la necesidad de pensar la comunicación como un aspecto central para la gestión institucional, la existencia de un plan de gestión, como un antecedente institucional válido tendiente a pensar estratégicamente el desarrollo institucional y la promoción de la investigación destinada al mejoramiento de procesos productivos.

El plan de comunicación interna para la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales estuvo signado por la problemáticas y las potencialidades detectadas en la fase de diagnóstico. La principal acción consensuada con las autoridades fue la puesta en marcha de un área de comunicación institucional, esto dio cuenta de la necesidad manifestada en el relevamiento realizado de contar con un espacio que nucleara todas las acciones en materia de comunicación,

que tenga la capacidad de jerarquizar la información, tendiente a comunicar con claridad el plan de gestión trazado a través de las voces de los protagonistas ya que cada área, secretaría, tenía una función clave.

Finalmente, el área de comunicación institucional se puso en marcha con la colaboración del mismo equipo de trabajo que llevó adelante la intervención diagnóstica, sumando a un diseñador en comunicación visual y trabajadores no-docentes que al día de hoy, continúan. Como parte del plan de acción y teniendo en cuenta lo que se ha sostenido a lo largo de este capítulo, en el sentido de que los planes de acción deben surgir como respuestas concretas a las características de las culturas organizacionales, se transcribe a continuación parte del documento fundante del área para poder ilustrar cómo se inscribió en la cultura organizacional de la Facultad y cómo respondió a las problemáticas descriptas en la fase diagnóstica.

El Área de Comunicación Institucional es un espacio que busca vincular a la institución desde todas sus dimensiones constitutivas, considerando los distintos departamentos y secretarías que la componen; así como también en su vinculación con el territorio. De esta manera, se contempla la comunicación con múltiples actores: docentes, no docentes, estudiantes, investigadores y la comunidad en general.

A partir de este escenario, se contempla la planificación, la coordinación y gestión del discurso institucional en los distintos soportes mediante el cual la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales se comunica. Una tarea que deberá contener la constante actualización acorde al devenir social de la institución.

De esta forma, esta área propuesta brindará un soporte y un servicio profesional en materia de comunicación a todos los actores institucionales que necesiten comunicar. Y para ello, organizará el trabajo respecto a la construcción discursiva de las acciones que se hacen y que se pretenden difundir.

Referencias

- Álvarez Trejeiro, C. (2014). Introducción. En A. Brandolini, M. González Frígoli y N. Hopkins. *Conversaciones*. Buenos Aires: La Crujía.
- Altamirano, C. (Compilador) (2002). *Términos críticos de sociología de la cultura*. Buenos Aires: Paidós.
- Arogyaswamy, B. y C. Byles (1987). Organizational culture: Internal and external fits, *Journal of Management* 13 (4), 1 de diciembre de 1987, pp. 647-658
- Bauman, Zigmunt (2002). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Becker, H. (2009). *Outsiders. Hacia una Sociología de la Desviación*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Bourdieu, P. y J-C. Passeron (1972). *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Barcelona: Editorial Laia.
- Bourdieu, P. (1983). *Campo de poder y campo intelectual*. Buenos Aires: Folios Ediciones:

- Bourdieu, P. (1999). *Capital cultural, escuela y espacio social*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Brandolini, A., M. González Frígoli y N. Hopkins. (2014). *Conversaciones*. La Crujía: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Bronstein, V.; Gaillard, J. C.; Piscitelli, A. (1995). La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales. En: Delgado, J. M.; Gutiérrez, J. (1985). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Blutman, G. y A. Méndez Parnes (2013). Reformas Administrativas del Estado y Cultura Organizacional [en línea]. Recuperado de: https://aaeap.org.ar/wpcontent/uploads/2013/03/Blutman_Gustavo.pdf Fecha de consulta: 30/11/2016.
- Etkin, J. y L. Schvarstein (1989). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Castel, R. (2004). *La inseguridad social ¿Qué es estar protegido?* Buenos Aires: Manantial.
- Capriotti, P. (2014). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas [en línea]. Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf Fecha de consulta: 30/11/2016. - Cortés, M. (2013). *El constructor de éxitos*. La Plata: EPC, FPYCS, UNLP.
- Echeverría, R. (2003) *Ontología del lenguaje* [en línea]. Recuperado de: <file:///C:/Users/RO/Downloads/ontologia%20del%20lenguaje%20echeverria%20pdf.pdf> Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Flores, F. (1997). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen Ediciones. 5° ed. [en línea]. Recuperado de: <https://www.inf.utfsm.cl/~ric/sia/textos/creando%20org.pdf> Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *Revista REIS*, 106 [en línea]. Recuperado de: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_106_041167998142322.pdf Fecha de consulta: 15/11/2016.
- Frassa, J. (2011). Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y Metodologías detrás de un concepto complejo, *Revista Dirección y Organización*, N° 44, Junio 2011. Madrid: Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas (CEPADE).
- García Canclini, N. (1993). El consumo cultural y su estudio en México: una propuesta teórica. En García Canclini, N. (coord.) (1993). *El consumo cultural en México*. México: Ed. Conaculta.
- García Canclini, N. (2001). *Culturas Híbridas*. Buenos Aires: Paidós.
- Geertz, Clifford. (2005). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- González Pérez, C. F. (2016). Cultura organizacional: reconsideraciones sobre un concepto amplio [en línea]. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34616/Documento_completo.pdf?sequence=1 Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Ibarra Colado, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En De la Garza, E. (2006). *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques*. México: Editorial Anthropos [en línea]. Recuperado de:

- http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/Usuarios/Ibarralossaberessobrelaorganizacion.pdf Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Ibarra Colado, E. (2006). Teoría de las organizaciones, un mapa conceptual en disputa. En De la Garza, E. (2006): *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques*. México: Editorial Anthropos [en línea]. Recuperado de: http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/Usuarios/Ibarralossaberessobrelaorganizacion.pdf Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Mattelart, A.; Neveu, E. (2002). *Los cultural studies. Hacia una domesticación del pensamiento salvaje*. La Plata: EPC, FPyCS.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, EE.UU.: Jossey Bass.
- Schmucler, H. (1997). La investigación: Un proyecto comunicación/cultura. En Schmucler, H. (1997). *Memoria de la comunicación*. Buenos Aires: Biblos.
- Schuttenberg, M. (2008). Sociedad, trabajo y política. Un análisis desde la teoría social contemporánea sobre el proceso de globalización, en *Revista Relaciones Internacionales (IRI)*. La Plata: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional de La Plata [en línea]. Recuperado de: http://www.iri.edu.ar/revistas/revista_dvd/revistas/cd%20revista%2034/ri34%20papel/ri%2034%20shuttenberg.pdf Fecha de consulta: 10/11/2016.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. España: Paidós Ibérica.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Stephen M. R. Covey (2007). *El factor confianza: el valor que lo cambia todo*. Buenos Aires: Paidós.
- Mintzberg H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Pardo, R. (1996). El giro hermeneúutico en las ciencias sociales. En Díaz, E. (1996) (compiladora). *La ciencia y el imaginario social*. Buenos Aires: Ed. Biblos.
- Prieto Castillo, D. (1990). *Diagnóstico de la comunicación*. Quito: CIESPAL.
- Prieto Castillo, D. (1999). *La comunicación en la educación*. Buenos Aires: Ediciones CICCUS-La Crujía.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2008). Los fundamentos epistemológicos en la metodología cualitativa. En Cohen, N.; Piovani, J.I. (comp.) (2008). *La metodología de la investigación de debate*. Buenos Aires: EUDEBA – UNLP.
- Wright, S. (1998). The politicization of “culture”. Copyright by the Royal Anthropological Institute [en línea]. Recuperado de: <http://lucy.ukc.ac.uk/rai/AnthToday/wright.html> Fecha de consulta: 15/11/2016.

TERCERA PARTE

Dimensiones y pedagogías

CAPÍTULO 8

Aprendizaje organizacional ¿nueva forma de llamar un viejo fenómeno?

Adriana Norma Fassio y María Gabriela Rutty

Introducción

El fenómeno del aprendizaje organizacional (AO) ha sido considerado por muchos de los autores del campo del análisis organizacional y de la administración como un aspecto estratégico en la dirección de organizaciones, sin embargo, persisten múltiples interpretaciones acerca de los elementos componentes del fenómeno.

Cyert y March (1963) fueron los primeros en referirse al aprendizaje organizacional (AO), en la década del 60, introduciendo la idea de que las organizaciones, al igual que las personas, tienen la capacidad de aprender y pueden almacenar conocimientos (Easterby-Smith & Lyles, 2011). El AO se encuentra vinculado a distintos aspectos de la vida de las organizaciones, a su capacidad de adaptación y promoción de los cambios, a la construcción de un capital de conocimiento como uno de los factores vinculados, por ejemplo, a la productividad.

Actualmente, la preocupación por el aprendizaje organizacional aparece como un campo formado de estudio de producción legítima a partir de la investigación y la aplicación de los conocimientos a la gestión (Aramburu y García, 2011). La profusión de aportes realizados en los últimos años desde distintas disciplinas y perspectivas, no sólo ha contribuido a su fortalecimiento y enriquecimiento, sino que también presenta contradicciones y superposiciones conceptuales, como se verá más adelante.

Caracterización del campo

En este punto se presenta una caracterización de la literatura existente, algunos ensayos de sistematización de la producción y los abordajes metodológicos predominantes.

El campo de estudio sobre aprendizaje organizacional presenta producción teórica sostenida desde hace más de 30 años, especialmente de habla inglesa. Sin embargo, no se observa gran desarrollo en nuestro país, sólo pocos autores abordan el tema, entre ellos se destaca el trabajo de Ernesto Gore (2003, 2012, 2013).

El concepto de aprendizaje⁵¹ organizacional (AO) habitualmente se asocia a una situación de cambio en el comportamiento de las personas y organizaciones. Para Argyris, (1999) el aprendizaje se produce en el marco de la acción cuando se detectan y corrigen errores, y conduce a la producción de nuevos hábitos y aprendizajes.

Para Ahumada Figueroa (2002) el AO está vinculado a la generación de nuevas "distinciones" en relación con el contexto con el cual interactúa la organización o su propia realidad que implica un cambio en la lógica dominante de la organización. Para Souza Bido, Godoy, Ferreira, Kenski, y Scartezini (2011) es un proceso por el cual el conocimiento es creado y puesto en juego siendo que el conocimiento actual impacta en futuros aprendizajes.

Cambio, generación de nuevo conocimiento, producción de nuevas distinciones, son conceptos asociados al fenómeno de aprendizaje organizacional. Según las distintas perspectivas de los autores, ya sea con origen individual y propagación al colectivo organizacional o de generación de manera conjunta entre todos los miembros de la organización, siempre el aprendizaje es visto como una ventaja o una mejora para la organización.

El conocimiento es entendido como el proceso y resultado de la participación en las prácticas organizacionales. Los aprendices son los que le dan sentido a su participación al mismo tiempo que van transformando, en la interacción cotidiana, la naturaleza y cultura de la organización, puesto que trabajo, aprendizaje e innovación no ocurren en tres momentos distintos, sino que se articulan en un mismo proceso de hacer (Gore, 2013)⁵². No son los individuos quienes aisladamente retienen el conocimiento, sino que el conocimiento es distribuido dentro y entre los artefactos y los miembros de la organización en la dinámica cotidiana. Desde esta perspectiva el estudio del AO explora los contextos específicos de actividades y prácticas sociales en los cuales el aprendizaje puede ocurrir.

Al estudiar la producción desarrollada sobre este tema, se observa que las preocupaciones centrales que se abordan se refieren a distintos tópicos, entre los que se pueden enumerar : la naturaleza del aprendizaje organizacional, las ventajas del aprendizaje para la organización, la forma en la cual se produce el proceso de aprendizaje organizacional (se hace a en forma individual o colectiva), los niveles existentes de aprendizaje organizacional, los tipos de aprendizaje organizacional y el rol de las alianzas en la producción de aprendizaje, entre otros. El tema de aprendizaje organizacional siempre se vincula con el cambio, con la cultura organizacional y especialmente con las ventajas que el aprendizaje genera para la organización.

⁵¹ Davini (2008) define el aprendizaje que se produce en las personas, como algún cambio o modificación en las conductas previas de un individuo siempre que éste no sea el resultado de la maduración o de cambios vitales.

⁵² Es en este sentido que el autor remite al concepto de "organizing" de Karl Weick, donde la organización se hace en el mismo proceso de organizar. Es decir, que concibe a las organizaciones como procesos continuos de organización.

Distintos ensayos de sistematización de la literatura

Frente a la diversidad de la producción en el campo, es recurrente que los autores intenten clasificaciones para ordenar las publicaciones. A continuación, se presentan algunas de las formas en que quienes se asoman al tema tratan de sistematizar la producción realizada.

Los trabajos descriptivos y prescriptivos

En un artículo que refiere a la literatura existente en el campo, Ramirez y Zapata (2011) describen los principales exponentes sobre aprendizaje organizacional y agrupan la producción teórica en dos grandes grupos a) trabajos descriptivos y b) trabajos prescriptivos.

La producción de tipo *descriptiva* manifiesta una preocupación más acentuada en la caracterización del aprendizaje organizacional. Son trabajos de tipo académico donde se indaga acerca de las distintas dimensiones del fenómeno y algunas de estas producciones incluyen trabajo empírico. (Argyris; 1999; Gore y Mazzini, 2010; Rocha, 2013; Senge 2005; Schein, 1992).

Los trabajos *prescriptivos* ponen el foco en cómo gestionar el aprendizaje en las organizaciones, considerándolo como una ventaja comparativa. De esta manera su preocupación se orienta a la enunciación de una serie de ejes para promover el aprendizaje organizacional. Mucho de este tipo de literatura, mayormente de gestión, parte de la consideración de la existencia del fenómeno como un hecho y la preocupación no está centrada en su descripción, sino en la enunciación de las condiciones necesarias para generar el aprendizaje organizacional. Algunos presentan también trabajos empíricos (Antonacopoulou, 2006a, 2006b; Castañeda, 2015; Chan, 2003; Garzón Castellón y Fischer, 2010; Liao y Wu , 2009; Perlo , 2011; Rodríguez y Trujillo, 2007; Rostro Hernández y Solís Hernández, 2015; Ruas y Antonello, 2003; Souza Bido, et.al., 2011).

La organización de la producción según conceptos claves

Como ya se dijo, la profusión de aportes al campo en los últimos años desde distintas disciplinas y perspectivas también generó cierta confusión conceptual y terminológica. Conceptos tales “organización que aprende” “organización inteligente” “aprendizaje organizacional” parecen ser similares, pero aluden a distintos significados y están ligados o inauguran diversos abordajes en el campo. Easterby-Smith y Lyles (2011), que realizan una completa recopilación de la producción en el campo, señalan que existen al menos cuatro conceptos clave que es necesario considerar: aprendizaje organizacional, organizaciones que aprenden, conocimiento organizacional y gestión del conocimiento.

El aprendizaje organizacional (*organizational learning*) refiere al estudio de los procesos de aprendizaje al interior de las organizaciones. Estos trabajos están orientados a analizar y caracterizar el fenómeno de aprendizaje desde un punto de vista académico.

Dentro de esta línea se destacan, por ejemplo, los aportes de Schön y Argyris (Argyris, 1999) para quienes el aprendizaje se produce cuando se detectan y corrigen errores. Entien-

den el aprendizaje como un concepto de acción e introducen los términos de aprendizaje de *bucle simple* y de *bucle doble*. Las personas dirigen sus comportamientos según sus teorías de acción o programas maestros, donde el error resulta de la falta de correspondencia entre acción y resultado. Su aporte fue muy importante pues señaló la capacidad de las organizaciones de aprender conocimiento significativo.

El concepto de organizaciones que aprenden (*learning organization*) refiere a un ideal de tipo de organización que tiene la capacidad efectiva de aprender y de prosperar. Los estudios comprendidos en esta línea se orientan a comprender cómo crear y mejorar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Dentro de este abordaje se encuentra el aporte de Senge (2005), quien acuña el concepto de *organización inteligente*, que postula la capacidad de las organizaciones de transformarse a través del aprendizaje. De esta manera las organizaciones inteligentes no sólo son capaces de adaptarse al entorno, sino también de promover el aprendizaje continuo. Desde esta perspectiva se asocia el concepto de aprendizaje al fenómeno del cambio.

Algunos autores señalan que las ideas de Senge, luego de su amplio éxito inicial, fueron más vale adoptadas por el campo de la gestión o administración (*practitioner*), más que por la comunidad académica, por considerar su enfoque un poco inocente y con dificultad de aplicación en diferentes contextos.

Los estudios sobre el conocimiento organizacional (*organizational knowledge*) intentan caracterizar la naturaleza del conocimiento contenido dentro de las organizaciones: como es conseguido y como es almacenado. Entre los autores más importantes dentro de esta corriente Nonaka y Takeuchi (1995) plantean un modelo dinámico de creación de conocimiento que se fundamenta en el supuesto crítico que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito.

Algunos autores señalan que esta conceptualización no tiene aplicación universal, sino que está relacionada con la forma de aprender en organizaciones insertas en la cultura japonesa, que se caracteriza por a) la fidelidad de los miembros a la organización y b) la participación de los miembros como parte de la cultura organizacional (Glisby y Holden, 2003).

La línea de trabajo orientada hacia la gestión del conocimiento (*knowledge management*) surge a mediados de los 90', también asociada a los trabajos de Nonaka y Takeuchi (Nonaka, Toyama y Konno, 2000). Esta línea parte de enfatizar el valor del conocimiento para las organizaciones (Rocha, 2013) y se preocupa por las formas de adquirir, compartir, almacenar y utilizar el conocimiento a través de las nuevas tecnologías (TIC). Autores como Liao y Wu (2009) que retoman el trabajo de Nonaka y Takeuchi, sostienen que existe una relación entre aprendizaje organizacional (AO) y la gestión del conocimiento (GC) desde la perspectiva de las capacidades. Las capacidades de gestión del conocimiento se producen a partir de tres procesos interrelacionados: adquisición (proceso de buscar y adquirir nuevo conocimiento o crear nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente a través de la colaboración entre personas y actores involucrados), conversión; (hacer el conocimiento utilizable) y aplicación del conocimiento (proceso orientado a la utilización del conocimiento).

Los abordajes metodológicos empleados

Lo más habitual en los artículos relacionados con el estado del arte de la temática del aprendizaje organizacional son los debates vinculados con la conceptualización teórica, por el contrario, no son muchos los artículos en los que se hace referencia a las dimensiones, variables, indicadores y su definición conceptual a partir de los cuales se investigó y midió el aprendizaje.

Asimismo, son escasos los trabajos en donde se investiga la capacidad y las estrategias de aprendizaje en el sector público estatal/ organizaciones de la sociedad civil (Fassio y Ruty, 2017), ya que en líneas generales la bibliografía toma como unidad de análisis las organizaciones del sector privado con fines de lucro y relaciona el aprendizaje con la eficiencia y la innovación, cuyo indicador predilecto es la rentabilidad.

Respecto de las metodologías a partir de las cuales se abordan los procesos de aprendizaje, predominan los abordajes cuantitativos a partir del procesamiento de variables por lo general cualitativas, ya que es muy usual la administración de cuestionarios con escalas (fundamentalmente Likert) para indagar sobre los procesos individuales y grupales a partir de los cuales se construye el conocimiento organizacional.

A pesar de ello existen diversas investigaciones en las que predomina el enfoque cualitativo. A modo de ejemplo, Perlo (2011) estudió comparativamente el aprendizaje colectivo, realizando prolongados trabajos de campo. Además de la observación participante se realizaron entrevistas, cuestionarios, grupos de discusión y series gráficas. Se utilizaron distintas técnicas y estrategias de procesamiento y análisis según la naturaleza de los datos recogidos.

En Brasil existe una línea de trabajo a partir del abordaje metodológico constructivista y algunos de ellos forman parte de una línea de investigación del GAP (grupo de estudios perteneciente al programa de Post-Graduación en Administración de la Universidad de Río Grande del Sur). Salinas (2001) empleó la *grounded theory* e investigó los impactos de la difusión de principios y conceptos de AO en las prácticas de trabajo de los auditores internos de una organización de servicios financieros. El trabajo acompaña, describe, analiza y evalúa, en un proceso de investigación longitudinal, la exploración de métodos de aprendizaje sustentados en el abordaje “aprendizaje experiencial a través de la solución de problemas”. La relevancia científica de este trabajo se presenta en tres aspectos: a) todavía son escasos los experimentos que emplean intencional y explícitamente prácticas de aprendizaje organizacional, menos aún en contextos grupales; b) por la utilización de la metodología *grounded theory*, poco difundida en Brasil; c) por conseguir compatibilizar el abordaje procesal y técnico (aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden), identificando las barreras que dificultan la obtención del aprendizaje organizacional y las competencias básicas requeridas para la conducción de este proceso.

Los aportes clásicos sobre AO: Argyris, Senge y Nonaka y Takeuchi

El enfoque de Argyris: El aprendizaje de doble loup

Argyris y Schon son los autores de *Organizational learning* que sienta las bases de los desarrollos sobre aprendizaje organizacional a través de los conceptos de aprendizaje de bucle simple y doble. Los autores entienden el aprendizaje como un concepto de acción (la acción da forma al mundo).

Según Argyris (1999) las organizaciones cobran vida a través del pensamiento y la conducta de individuos que funcionan como agentes de la organización y que crean el comportamiento organizacional mediante el que se hace el trabajo. Las personas dirigen su comportamiento a través de las teorías de acción, o programas maestros. La acción es la forma que le damos sentido a la vida. Los programas maestros son las teorías que suministran a los actores las estrategias que deben usar para lograr los efectos buscados. Las teorías para la acción son gobernadas por una serie de valores que constituyen el marco para las estrategias elegidas. Los programas son teorías que indican a los actores las estrategias que deben realizar para lograr los efectos buscados

El autor explica que en las organizaciones existen hábitos defensivos. Un hábito defensivo es cualquier política o acción que protege a los individuos, los grupos, los intergrupos y las organizaciones de sufrir situaciones incómodas o peligrosas y al mismo tiempo, impide a los actores identificar y reducir las causas de tales situaciones, por eso las califica como anti-aprendizaje y sobreprotectoras. El impacto de estas conductas defensivas es inhibir la detección y corrección de errores. Y por lo tanto se obtiene un desempeño menos efectivo de la organización.

Distingue dos tipos de teorías de acción: una es la que los individuos abrazan y que abarcan sus creencias, comportamientos y valores, otra es la teoría en uso, es decir la que las personas aplican habitualmente. A menudo hay discordancia fundamentales sistemáticas entre los diseños que los individuos defienden y los que emplean. Es muy difícil cambiar las teorías en uso. El desafío es ayudar a las personas a identificar sus teorías en uso y sus rutinas defensivas e introducir nuevas teorías de acción.

El aprendizaje se da en las organizaciones cuando se detectan y corrigen errores. Un error es cualquier falta de correspondencia entre intenciones y consecuencias efectivas. Hay dos maneras de corregir los errores, cambiar la conducta o cambiar el programa subyacente o programa maestro que llevan los individuos. Cuando se produce esto, se realiza un aprendizaje, en tanto que, si la conducta cambia sin cambiar el programa maestro, la corrección fracasará.

El enfoque de Senge: las organizaciones inteligentes y el rol de la palanca

Para el autor una organización que aprende es un lugar donde las personas descubren como crean su realidad y como pueden cambiarla. El aprendizaje es una capacidad de la inteligencia, por lo tanto, las organizaciones que aprenden son consideradas organizaciones inteligentes.

Según Senge (2005, p.77) desde muy temprana edad las personas analizamos los problemas, fragmentando el mundo, y su propuesta es la de “destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonamos esta ilusión podemos construir ‘organizaciones inteligentes’...” De esta manera plantea el pensamiento sistémico como disciplina administrativa que permite ver las relaciones entre los distintos aspectos de la dinámica organizacional. A veces, los actos pequeños y bien focalizados producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio apropiado. El arte del pensamiento sistémico es “la palanca”, es decir, reconocer el error y ver patrones, donde otros sólo ven hechos y generar el punto de apalancamiento correcto. La palanca se refiere a hallar el punto donde los actos y modificaciones de estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas.

El abordar un problema complejo a menudo requiere ver dónde se encuentra el punto de apalancamiento. Pero las zonas de alto apalancamiento no son evidentes para la mayoría de los integrantes del sistema, dado que no están “próximas en el tiempo y el espacio” respecto de los síntomas. Por lo tanto, explica, si bien no existen reglas sencillas para efectuar cambios de alto apalancamiento, hay modos de pensar que los facilitan. Un punto de partida consiste en aprender a ver “estructuras” subyacentes en vez de “hechos”; cada uno de los “arquetipos sistémicos” expuestos más adelante sugiere zonas de alto y bajo apalancamiento.

Para Senge el aprendizaje supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental (metanoia). A través de este proceso hacemos algo que antes no sabíamos hacer, o vemos el mundo de otra manera, es decir a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. “A partir del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida” (Senge, 2005, p.7).

De acuerdo con el autor existen dos tipos de aprendizaje el *aprendizaje adaptativo* y el *aprendizaje generativo*. El aprendizaje adaptativo es un proceso que se produce para la supervivencia de la organización. El aprendizaje generativo es el que realizan las organizaciones para aumentar su capacidad creativa. Ambos aprendizajes son necesarios.

Las organizaciones inteligentes, son aquellas organizaciones que combinan el aprendizaje adaptativo y el generativo, por lo tanto, no sólo son capaces de adaptarse al entorno, sino también de promover el aprendizaje continuo. De esta manera se asocia el concepto de aprendizaje al fenómeno del cambio organizacional.

El enfoque de Nonaka y Takeuchi: el conocimiento tácito y explícito

Nonaka y Takeuchi (1995) plantean que la generación de conocimiento innovador en la organización (del interior hacia el exterior), se da como una interacción continua entre conocimiento tácito y explícito. La clave es la movilización y conversión del conocimiento tácito, a partir del cual se produce la espiral de conocimiento en cuatro formas (socialización, exteriorización, combinación e interiorización).

La socialización (tácito a tácito) significa compartir experiencias y por lo tanto crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas, y se relaciona con los procesos grupales y la cultura organizacional.

La exteriorización (de tácito a explícito) en la medida en que el conocimiento tácito da lugar a conceptos explícitos y adopta la forma de metáforas, analogías, hipótesis y modelos. Es generado por el diálogo o la reflexión colectiva combinando deducción e inducción. Para ello es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, empezando una nueva espiral de conocimiento.

La combinación (de explícito a explícito) se origina en el proceso de información y entrenamiento, supone la combinación de diversas formas de conocimiento explícito, la reconfiguración de la información existente.

La interiorización (de explícito a tácito) se da cuando las experiencias internalizadas por las personas que componen la organización se transforman en modelos mentales compartidos. Los documentos, diagramas y las historias orales permiten a las personas interiorizar lo que otros miembros ya han experimentado, e incorporando y enriqueciendo dichas experiencias, revisar las propias.

La creación de conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y explícito. Esta interacción adquiere forma gracias a la intercalación de diferentes formas de conversión de conocimiento las cuales son generadas por distintas razones. Primero la socialización se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción. Este campo permite que los miembros del equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Segundo, la exteriorización empieza a partir de un diálogo o reflexión colectiva significativos, en los que el uso de una metáfora o una analogía apropiadas ayudan a los miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar. Tercero, la combinación da comienzo a la distribución por redes del conocimiento recién creado y el conocimiento existente en otras secciones de la organización, cristalizándolos así en un nuevo producto, servicio o sistema administrativo. Y cuarto, la interiorización se origina en aprender haciendo (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 81).

Por otro lado, afirman que la organización es quien brinda el contexto apropiado para la creación e incorporación de conocimiento a nivel individual y la posibilidad de compartir este conocimiento de modo colectivo (actividades grupales). Identifican cinco condiciones organizacionales para hacer posible la generación de la espiral de conocimiento:

- Intención organizacional: La organización tiene que elaborar una visión sobre qué tipo de conocimiento debe desarrollarse y hacerla operativa.
- Autonomía: posibilidad que los miembros de la organización actúen autónomamente, alineados con los objetivos organizacionales. Esto supone el aprovechamiento de las experiencias anteriores y el desarrollo de los equipos.
- Fluctuación y caos creativo. Supone ruptura de los procesos y hábitos ya incorporados en la organización, la posibilidad de reflexión sobre las acciones de las personas y el diálogo.

- Redundancia: la presencia de información abundante que supera los límites de las operaciones y del momento. Se logra a partir de la superposición de departamentos, la rotación del personal, reuniones de información, el establecimiento de redes formales e informales que promueven el compartir conocimiento explícito y tácito.
- Variedad de requisitos, se relaciona con la diversidad interna de la organización que debe ser coincidente con la diversidad del medio ambiente organizacional. La existencia de diferencias en la distribución de la información se conforma en un obstáculo puesto que limita la capacidad de interacción de las personas.

Aprendizaje individual vs. Aprendizaje colectivo

En la literatura sobre aprendizaje organizacional existen dos posiciones muy diferentes sobre la naturaleza del aprendizaje: la perspectiva del aprendizaje individual y del aprendizaje social (Brandi y Bente, 2011). Es decir si el aprendizaje se produce a través de los individuos y luego se difunde o comparte con el resto de la organización (Argyris,1999, Nonaka y Takeuchi,1995, Parente,2006; Senge,2005), o si el aprendizaje es ubicuo y forma parte de la vida cotidiana de las organizaciones y que constituye un proceso de participación e interacción social (Antonacoupuoulus,2006 a y b; Gore, 2013; Wenger, 2000).

Según la primera perspectiva, la del aprendizaje individual, que fue orientada en sus inicios por el campo de la psicología, las personas aprenden habilidades de manera individual que luego son cristalizadas o compartidas en las organizaciones. Un ejemplo de ello es la teoría de los modelos mentales que son producto de aprendizaje individual (Argyris, 1999). En la propuesta de Senge (2005), que se refiere a la importancia de pensar a las organizaciones como sistemas de pensamiento que generaran aprendizaje, este proceso de adquisición de conocimiento que se integrará a las rutinas de la organización (punto focal de su teoría) es llevado adelante por las personas.

El aprendizaje organizacional se produce a través de los individuos y sus estructuras cognitivas que se transforman en conocedores para el beneficio de la organización. Es posible, desde este enfoque, separar analíticamente individuos y organizaciones. La preocupación principal desde esta mirada es sobre la forma en que se produce la transferencia de estos aprendizajes a la organización.

Este abordaje recibió una serie de críticas en tanto que comprende el aprendizaje como un proceso mental interno, pone el centro del foco en el aprendizaje en el sujeto y como consecuencia plantea una separación del cuerpo y la mente, emoción y cognición, y aprendiz y contexto. Esto significa que el foco del aprendizaje se centra en como los aprendices aprenden en un sentido cognitivo. De esta manera, la perspectiva del aprendizaje individual ve el aprendizaje, por un lado, como una separación entre individuo y organización, y por otro, presenta una visión parcial de la naturaleza del proceso de aprender. En relación con el primer punto, el conocimiento que tenga una persona de una organización no es transferible a otra de la que no

forme parte (conocimiento situado) y en segundo lugar, no incluye el contexto como una llave para el aprendizaje y el desarrollo de la socialización.

La segunda posición, la teoría del aprendizaje social, señala que el aprendizaje es ubicuo y forma parte de la vida cotidiana de las organizaciones y que constituye un proceso de participación e interacción social. A su vez, la teoría del aprendizaje social cambia el patrón de aprendizaje desde la mente de los individuos hacia los patrones de participación en los cuales el aprendizaje toma lugar. En la teoría del aprendizaje social, el aprendizaje es la forma de ser y transformarse en parte de una comunidad práctica (Wenger, 2000) que hace a la organización y transforma a los sujetos en prácticos habilidosos. El aprendizaje es la materia del desarrollo de la identidad y de la socialización de las personas y así como del desarrollo de la organización. El contenido del aprendizaje no será conocimiento almacenado en libros, o sistemas de información o cerebros, sino conocimiento embebido en la organización, es decir conocimiento situado.

Dentro de esta línea, Gore (2013) entiende el aprendizaje organizacional como el proceso activo que tiene lugar como proceso y resultado de la participación en las prácticas organizacionales. Los aprendices son los que le dan sentido con su participación en el proceso de organizar la organización (*organizing*), de ir haciendo la organización. No son sólo los individuos que aisladamente retienen el conocimiento, sino el conocimiento distribuido dentro y entre los artefactos y los miembros de la organización. Desde esta perspectiva el estudio del aprendizaje organizacional explora los contextos específicos de actividades y de prácticas sociales en los cuales el aprendizaje puede ocurrir.

En el marco de esta discusión y como una posición integradora algunos autores plantean la interconexión entre el aprendizaje individual y colectivo. En Brasil se estudió el aprendizaje organizacional en el marco de una organización financiera multinacional (Souza de Bido, et.al., 2011). Para los autores, el fenómeno del aprendizaje organizacional puede ser estudiado en diferentes niveles que se encuentran conectados y desde esta perspectiva, analizan la relación que se produce entre los individuos, los grupos y la organización. Se examina la relación entre el aprendizaje individual, grupal y organizacional.

Para ello se adaptó el instrumento presentado por Chan (2003) para estudiar el aprendizaje en un hospital australiano, que fue organizado a partir de tres escalas ya existentes y adaptadas para la medición del aprendizaje individual, en los equipos y en la organización. Estuvo compuesto por 41 ítems, siendo nueve dirigidos a la medición del aprendizaje individual, once para el aprendizaje grupal y 21 para el organizacional.

Los once ítems que hacen referencia al aprendizaje grupal incluyen comportamientos de aprendizajes internos y externos. El aprendizaje interno se refiere a las formas en que los equipos monitorean la performance frente a los objetivos, obtienen nueva información, testean presupuestos y crean nuevas posibilidades. El aprendizaje externo se refiere a las maneras en que los equipos buscan nueva información y generan el feedback respecto a su trabajo. Los ítems que miden el AO exploran cinco dimensiones: claridad de propósito y misión, compromiso del liderazgo y delegación de poder, prácticas y recompensas, transferencia de conoci-

to y equipo de trabajo y solución de problemas en grupo. En su versión final, los 41 ítems fueron mezclados aleatoriamente y las respuestas de los sujetos fueron registradas en una escala Likert con cinco posibilidades de respuesta. El instrumento también cuenta con ocho preguntas demográficas para la caracterización de los encuestados.

Las variables referidas al aprendizaje individual son la frecuencia del aprendizaje y la importancia de los aprendizajes. Las referidas al aprendizaje grupal se centran en el comportamiento interno de aprendizaje (existencia de espacios de discusión para mejorar procesos de trabajo; estrategias para prevenir y aprender de los errores; certificación de procesos grupales de reflexión sobre los procesos de trabajo) y sobre el comportamiento externo de aprendizaje grupal (información que el equipo brinda a la organización sobre lo que planean realizar; si las personas que componen el equipo obtienen información de otras fuentes como los clientes u otras áreas de la organización). A nivel organizacional se incluyen la claridad del propósito y de la misión organizacionales (oportunidad de autoevaluación respecto del alcance de las metas; la misión de la organización identifica los valores a los cuales todos los miembros deben atenerse); el compromiso del liderazgo y la delegación de poder; las posibilidad de innovar y las recompensas; capacidad de transferencia de conocimiento desde otras organizaciones y , finalmente, la capacidad de trabajar en equipo que involucra a actores de diversas áreas organizacionales para solucionar los problemas en grupo.

Otras preocupaciones presentes en la literatura

En una revisión sobre la literatura disponible, se advierten una serie de preocupaciones entre ellas: los factores organizacionales que promueven o impiden el aprendizaje, las experiencias del aprendizaje en alianza, el impacto del aprendizaje y la innovación, y los niveles de aprendizaje. A continuación, se presentan las investigaciones vinculadas a estas preocupaciones.

Los factores que promueven o impiden el aprendizaje

Existen un buen número de trabajos empíricos en los que se indaga sobre los factores que promueven o permiten el aprendizaje organizacional (Ali, Pascoe, y Warne, 2002; Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, y Chiva-Gómez, 2012; López, Ahumada, Olivares y González, 2012; Marsick y Watkins, 2003; Watkins y Marsick 1998; Zárate ,2007).

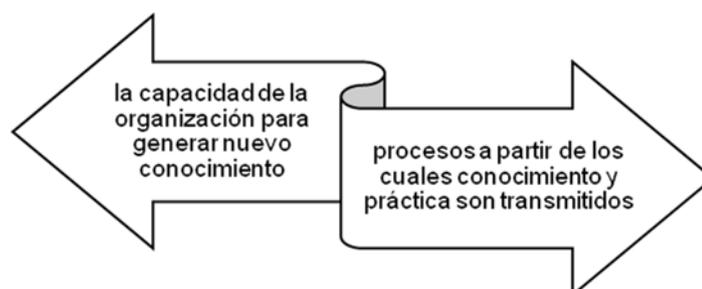
Zárate (2007) realiza una revisión de los principales instrumentos de diagnóstico de aprendizaje organizacional y rescata el cuestionario realizado por Watkins y Marsick (1998) (Marsick y Watkins, 2003) denominado *Dimension of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) con el objetivo de medir la cultura de aprendizaje de una organización que aprende. Identifica siete dimensiones:

- creación de oportunidades de aprendizaje continuo, es decir que el trabajo esté diseñado de modo tal que las personas puedan aprender en el trabajo y que existan oportunidades de aprendizaje continuo y crecimiento;
- promoción de la indagación y el diálogo como espacios en que las personas puedan expresar sus puntos de vista e indagar en los pensamientos de los demás, cuestionar y experimentar;
- animación a la colaboración y el trabajo en equipo como instancias de acceso a diversos modos de pensamiento;
- creación de sistemas para capturar y compartir el aprendizaje en la medida en que existen sistemas de alta y baja tecnología para compartir los aprendizajes con acceso y con sostenimiento a través del tiempo;
- empoderamiento de las personas hacia una visión colectiva en la medida que los integrantes compartan y se apropien de una visión conjunta que se acerque a los niveles de decisión;
- conexión de la organización con su medio ambiente, de modo tal que los miembros puedan identificar los efectos de su trabajo en la organización y
- liderazgo estratégico para el aprendizaje con el fin de obtener mejores resultados.

Ali, Pascoe, y Warne (2002) también se centran en los factores que posibilitan el aprendizaje y presentan la propuesta de investigación exploratoria y los hallazgos de la investigación realizada por la *Enterprise Social Learning Architecture* (ESLA) sobre los procesos de aprendizaje en dos áreas del Departamento de Defensa de Australia. La investigación intentó identificar los factores que permiten y facilitan el aprendizaje social. En este estudio piloto se utilizaron técnicas etnográficas tales como observación y cuestionarios en el campo: se realizaron 59 entrevistas y una encuesta para triangular la información, métodos e investigadores.

Llegan a la conclusión que el aprendizaje social ocurre hacia el interior de un grupo/ organización en un contexto (conocimiento situado) y supone a) la capacidad de la organización para generar nuevo conocimiento que le permita ajustarse a situaciones inesperadas y reaccionar creativamente a ellas y b) los procesos a partir de los cuales conocimiento y práctica son transmitidos a través del tiempo y en diversas situaciones de trabajo.

Gráfico 1.1: Aprendizaje social/organizacional



Fuente: Elaboración propia.

El equipo ESLA identificó siete categorías básicas que constituyen los procesos y estrategias que facilitan el aprendizaje social. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional se facilita cuando existe:

Gráfico 1.2: Procesos y estrategias que facilitan el aprendizaje organizacional

1) Entidad común:	• alineación con las metas, identidad cultural, identidad de género; lenguaje, moral y diseño del espacio de trabajo (físico y espacial).
2) Solución de los problemas:	• como una oportunidad de aprendizaje. Habilitadores: redes, improvisación, percepción de la organización, comprensión sistémica y tiempo para preguntar y reflexionar.
3) Construcción de equipos:	• trabajar en conjunto y comprender lo que cada miembro está tratando de hacer. Habilitadores: liderazgo, espíritu de equipo, gestión del rendimiento, reconocimiento público y sistema de recompensas; uso del humor y diseño de los espacios de trabajo.
4) Acceso a la información:	• acceso fácil a la información corporativa en cualquier formato. Aspectos asociados: mantenimiento de los registros, creación de redes, reuniones, y la infraestructura en tecnologías de la información.
5) Desarrollo de las capacidades personales:	• trayectorias de carrera, desarrollo profesional, entrenamiento, direccionamiento, promoción y tutorías en la carrera profesional.
6) Comunicación:	• esencial para favorecer el aprendizaje. –clima comunicacional, circulación de información formal e informal, tiempo para inquirir y reflexionar, uso del humor, del lenguaje y el diseño del espacio de trabajo.
7) Inducción y enculturación:	• (adquisición gradual de las características de la cultura organizacional): facilita el aprendizaje social en la medida que provee una base a partir de la cual el individuo es totalmente productivo. Factores asociados: oportunidad e integralidad de los procesos; sistemas de tutoría, traspasos de la información, paquetes de información y entrenamiento. Sugieren que el desarrollo de los sistemas de aprendizaje requiere una comprensión de los aspectos culturales e interpersonales que prevalecen en los ambientes de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

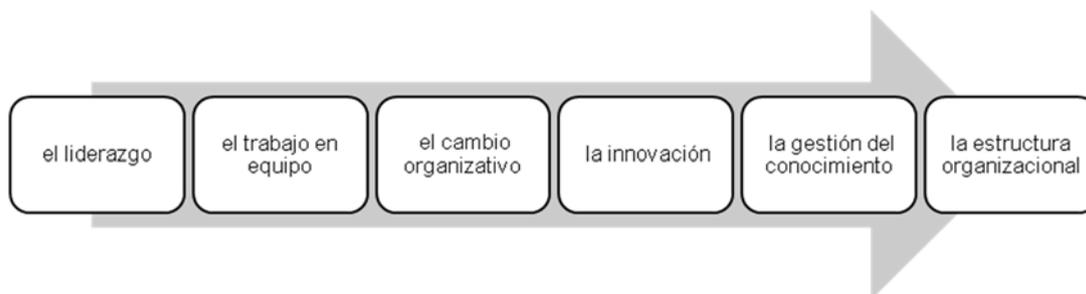
En esta dirección identifican los siguientes valores facilitadores del aprendizaje: a) tolerancia al error; b) confianza; c) compromiso individual y organizacional; d) compartir la información; apertura para la toma de decisiones y e) cohesión cultural. Entre los factores que promueven el aprendizaje organizacional mencionan: a) desarrollo de la capacidad de aprendizaje (características del ambiente como contexto) y b) facilitadores (estrategias y procesos que facilitan la generación de entornos de aprendizaje): identidad común; solución de problemas; construcción de equipos; acceso a la información; desarrollo de capacidades individuales; y comunicación e inducción.

En una investigación sobre dos organismos públicos, Encinas Orozco (2014) desarrolla su estudio basándose en el modelo de aprendizaje organizacional MOA (Rodríguez y Trujillo, 2007) formado por dos componentes: el circuito de flujo del conocimiento a través del aprendizaje y los facilitadores que permiten el movimiento del circuito en toda la organización. Este modelo se basa en el circuito de aprendizaje de Kolb y en el de Nonaka y Takeuchi de conversión del conocimiento. Para ello realizó una encuesta a partir de una muestra probabilística a 88 funcionarios en ambas organizaciones.

Entre las variables que favorecen el circuito de capacidad de aprendizaje organizacional identifica el liderazgo, el trabajo en equipo, el cambio organizativo, la innovación, la gestión

del conocimiento y la estructura organizacional, como los cimientos de una organización que aprende.

Gráfico 1.3: Variables que favorecen el circuito de aprendizaje organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Concluye que las organizaciones estudiadas presentan una embrionaria disposición al aprendizaje, pero existen barreras tales como la dificultad de compartir conocimientos entre sus miembros, en la medida que subsisten estructuras tradicionales jerarquizadas y poco flexibles que inhiben la innovación y no es suficiente el acceso a tecnologías de gestión. La falta de capacitación y los sistemas no adecuados de recompensas y castigos, el escaso uso de herramientas informáticas, la ausencia de foros para compartir buenas experiencias y la falta de monitoreo de las necesidades de los usuarios, son algunos de los obstáculos relacionados con la capacidad de adquirir conocimiento.

Garzón Castellón y Fischer (2010) se proponen caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional, e intentan de validar una escala de Likert para la cual identifican cuatro variables: fuentes de aprendizaje, sujetos de aprendizaje condiciones de aprendizaje y cultura para el aprendizaje.

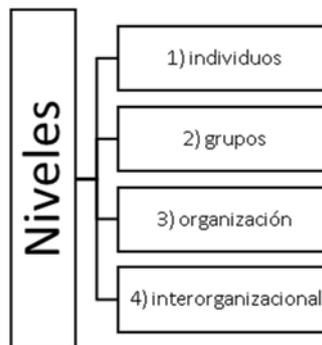
- fuentes del aprendizaje (crisis y problemas, clientes, unidades especializadas, adquisiciones, la competencia, la experiencia, la tecnología, las redes, la historia y los supuestos);
- sujetos del aprendizaje (individuos, equipos, organizacional e interorganizacional);
- cultura para el aprendizaje organizacional (concepto de hombre en la organización, el sistema cultural y el clima organizacional);
- condiciones para el aprendizaje organizacional (competencias, estructura, comunidades de práctica, comunidades de compromiso y de aprendizaje y memoria organizacional).

En esta misma línea Castañeda (2015) indaga sobre las condiciones de aprendizaje en tres organizaciones (dos empresas y una organización pública estatal) a partir de las opiniones de sus profesionales sobre sus acuerdos con una escala de Likert. Concluye que el aprendizaje organizacional es un proceso que puede facilitarse a partir de la existencia de condiciones organizacionales tales como la cultura de aprendizaje, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional.

Los niveles de aprendizaje

Algunos de estos mismos autores avanzan en identificar niveles de aprendizaje en las organizaciones (Garzón Castellón y Fischer, 2010; Rostro Hernández y Solís Hernández, 2015): Entre ellos, Garzón Castellón y Fisher reconocen cuatro niveles: 1) el que se gesta en los individuos, como una de las manifestaciones de su compromiso con la organización, como agentes de cambio en ella; 2) el que se da en el nivel de los grupos (dado por las estrategias de cooperación entre las personas para conseguir objetivos comunes); 3) el que se da a nivel de la organización, en la medida en que la organización en su totalidad aprende al recibir retroalimentación del medio, adelantándose a los cambios, y finalmente, 4) a nivel interorganizacional dado que las personas aprenden como parte de sus actividades diarias, cuando interactúan con otros y con el mundo exterior, y este aprendizaje conlleva a la generación de innovación sobre la base de la confianza, percepción del riesgo, poder y vínculos. Por otro lado, se hace hincapié en la relevancia del aprendizaje no solo a nivel organizacional sino también en el marco de los micro procesos de aprendizaje como parte de la transición de lo individual a lo colectivo (Rúas y Antonello, 2003).

Gráfico 1.4: Niveles de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

Aprendizaje y rendimiento organizacional

En su estudio Liao y Wu (2009) ponen el foco sobre la relación entre gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y rendimiento organizacional y establecen que el aprendizaje organizacional es un mecanismo coordinado y que su gestión afecta la performance organizacional. Identifican diversos componentes del proceso de gestión del conocimiento: captura, transferencia y uso. Los autores distinguen entre los procesos de aprendizaje organizacional, y gestión del conocimiento, en tanto los procesos de gestión del conocimiento van a generar aprendizaje. De esta manera distinguen las dimensiones de gestión del conocimiento en las organizaciones de la siguiente manera:

- 1) la captura como el proceso de buscar y adquirir nuevo conocimiento o crear nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente a través de la colaboración entre personas y actores involucrados;
- 2) la transferencia que implica hacer el conocimiento utilizable; y
- 3) la aplicación como proceso orientado a la utilización del conocimiento.

En su estudio trabajaron a partir de una muestra probabilística de 327 empresas de conocimiento intensivo: de alta tecnología industrial (electrónica, aeroespacial y biotecnología) y servicios (educación, comunicación e información) con un cuestionario (Escala de Likert de cinco puntos).

La gestión del conocimiento se orienta a inquirir sobre la existencia de procesos de adquisición de conocimientos sobre clientes/proveedores/competidores; sobre el uso de la información; sobre proyectos para mejorar los subsecuentes proyectos; sobre la existencia de procedimientos para compartir conocimientos con sus asociados; de procesos de evaluación comparativa de rendimiento y de equipos orientados a identificar las mejores prácticas.

La transferencia del conocimiento supone la existencia de procesos para: convertir el conocimiento para el diseño de nuevos productos o servicios; transferir el conocimiento organizacional a los individuos; incorporar el conocimiento de los individuos a la organización; incorporar el conocimiento de los asociados a la organización; incorporar diferentes fuentes y tipos de conocimientos y reemplazar conocimiento obsoleto.

La aplicación del conocimiento indaga son los procesos que se ponen en marcha para utilizar el conocimiento aprendido a partir de los errores o de experiencias; ponerlo en juego en el desarrollo de nuevos productos/servicios; usarlo para solucionar nuevos problemas; para mejorar eficiencia; la capacidad para localizar y aplicar conocimiento para cambiar condiciones competitivas; hacer el conocimiento accesible para quienes lo necesitan; y establecer conexiones entre las fuentes de conocimiento para solucionar los problemas .

La relación con la innovación

Innovación y aprendizaje organizacional (AO) son conceptos vinculados, resulta de interés analizar sus relaciones comenzando por caracterizar cada uno con el objeto de describir su manifestación en la práctica cotidiana de las organizaciones

Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, y Chiva-Gómez (2012) retomando el estudio de Bustinza, Molina y Arias Aranda (2010) establecen una relación entre la capacidad de aprendizaje de la organización y la innovación, mediada por algunas variables organizacionales relacionadas con la cultura, tales como la descentralización en la toma de decisiones, la tolerancia al error y las relaciones sociales en la organización. Encuestaron 182 empresas italianas y españolas para validar esta relación. Operacionalizaron el concepto teórico de capacidad de aprendizaje organizacional en cinco dimensiones que fueron medidas en 14 ítems a partir de una escala de Likert de siete puntos: capacidad de experimentación, asunción de riesgo, interacción con el entorno, diálogo y toma de decisiones participativa.

López, Ahumada, Olivares y González (2012) indagan sobre el impacto del aprendizaje organizacional en 119 escuelas de la administración municipal chilena y su relación con el desempeño educativo. Para ello administran una escala de Likert de 30 ítems y cinco posibilidades de respuesta. Los resultados obtenidos muestran que existe asociación entre tres condiciones del aprendizaje organizacional (claridad estratégica, cultura de aprendizaje y aprendizaje grupal) y los resultados organizacionales (efectividad, iniciativa, igualdad de oportunidades e integración en las escuelas). La claridad estratégica se relaciona con el reconocimiento de valores y misión organizacionales y de cómo el trabajo de sus miembros contribuye a ellos. Definen cultura de aprendizaje como aquella favorable a los procesos de cambio y a la utilización de aprendizajes previos para generar nuevos aprendizajes; es decir procesos que representan como el conocimiento se disemina y distribuye en la organización. Finalmente, el aprendizaje grupal se refiere al aprendizaje colectivo que se da hacia el interior de los grupos de trabajo. A partir de ello concluyen que en la medida que la cultura instalada es favorable a la innovación y al aprendizaje se produce un incremento de los niveles de desempeño educativo.

Perlo (2011) estudia el fracaso en la gestión de los cambios y las dificultades en la gestión del aprendizaje organizacional a partir de un abordaje fundamentalmente cualitativo. Enfatiza que para garantizar cambios reales y efectivos debe realizarse una gestión a través del aprendizaje de competencias formativas y organizativas. Desde la revisión de las teorías organizacionales concluye que las organizaciones no son independientes de las personas que las construyen y las dirigen, sino que son el resultado de una estructura sociopolítica como el pensamiento y la acción de los miembros que participan en ellas.

El aprendizaje en alianza

Otro de los temas que se exploran es el rol de las alianzas en los procesos de aprendizaje organizacional. De esta manera. Kale, Singh y Perlmutter (2000) con relación al aprendizaje en el marco de alianzas pusieron el foco en demostrar que cuando las empresas son capaces de lograr capital relacional, basado en la confianza mutua y la interacción a nivel individual entre socios de una alianza, se crea una base para el aprendizaje y de transferencia de conocimientos a través de la interfaz de intercambio. Al mismo tiempo, esto frena el comportamiento oportunista de los socios de la alianza, lo que impide la fuga de conocimientos. Encuestaron a 212 organizaciones a partir de un cuestionario conformado por proposiciones a modo de escala de Likert con siete puntos para la respuesta, que luego fueron procesadas con un análisis multivariado, que incluyó los siguientes ítems con relación al aprendizaje y la protección de saberes en alianzas estratégicas. Definen como con las variables independientes, capital relacional, manejo de conflictos, existencia de controles, y como variables dependientes y aprendizaje y alianza. En cada una de estas variables se analizan las siguientes cuestiones:

Gráfico 1.5: Variables asociadas al aprendizaje organizacional

Variables Independientes

1) Capital relacional:	2) Manejo del conflicto	3) Existencia de controles
<ul style="list-style-type: none"> Se indaga si existe una interacción cercana entre los actores organizacionales en distintos niveles: si la alianza se caracteriza por respeto; por la mutua confianza; por amistades personales y por la una alta reciprocidad entre sus miembros . 	<ul style="list-style-type: none"> Se inquiera sobre la existencia de mecanismos explícitos para resolver los conflictos; si la interacción entre las partes es monitoreada para identificar posibles conflictos; si existe una fuerte comunicación en ambos sentidos para resolver los conflictos; si se pone mucho énfasis en resolver los obstáculos culturales para resolver los conflictos; si las partes se articulan en la resolución de los problemas y conflictos; si las máximas autoridades de los organismos se comprometen en la resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> Complementariedad y compatibilidad. Se indaga sobre la existencia de una alta complementariedad entre los recursos/capacidades de las partes; si existe una gran similitud/ superposición de las capacidades de cada actor organizacional; si las culturas organizacionales de las organizaciones aliadas son compatibles; si los estilos de gerenciamiento de las organizaciones aliadas son compatibles; si es equitativa o inequitativa la conformación de la estructura de esta alianza; si habían tenido los participantes alianzas anteriores; y si tienen la misma nacionalidad.

Variables dependientes

1) Aprendizaje	2) Si la alianza
<ul style="list-style-type: none"> Cuyos indicadores son la capacidad de la organización de incorporar nueva o importante información de su socio/s, y de capacidades críticas o habilidades de su/s socio/s . 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudó a la organización a ampliar las capacidades/ habilidades existentes con respecto al resguardo y protección del capital social (si la organización pudo proteger sus capacidades centrales o habilidades de su/s socio/s/sus recursos para que no sean apropiados por él).

Fuente: Elaboración propia.

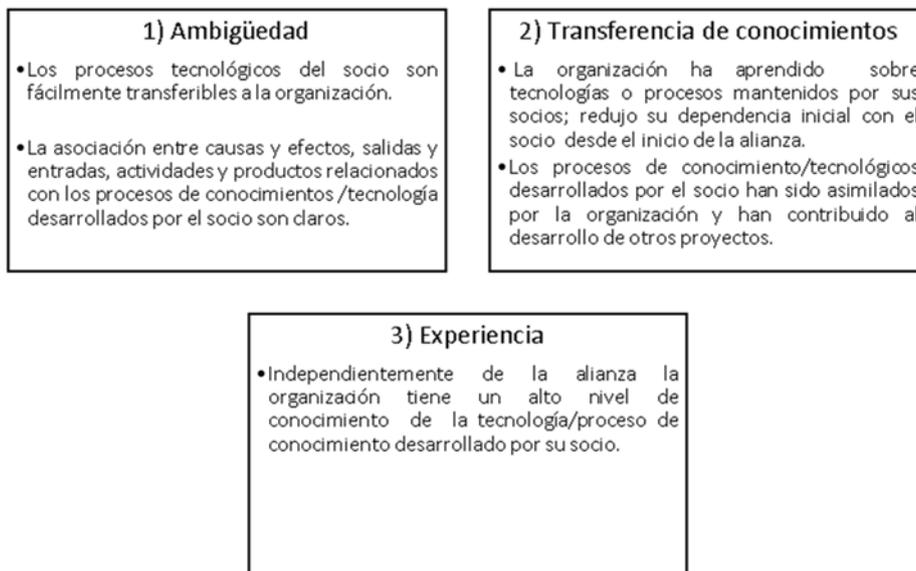
El estudio concluye que el éxito de las estrategias asociativas depende no solo de factores estructurales como las condiciones de equidad de las organizaciones involucradas (por ejemplo tamaño) , sino especialmente, en como la organización maneja la alianza luego de su formación, sobre todo en lo concerniente al capital relacional y al manejo de conflictos, puesto que están ligados con el cumplimiento de los objetivos de la alianza como el aprendizaje y la protección de habilidades y capacidades críticas. El aprendizaje, especialmente la adquisición de competencias, que no es sencillo codificar, se logra mejor a través de un continuo e intenso contacto entre los miembros individuales de los socios de la alianza. El capital relacional basado en mutua confianza y respeto fomenta el aprendizaje mediante el fomento de dichos contac-

tos y la voluntad y la capacidad de los socios para participar en un intercambio mutuo de información y de “saber” para lograr el aprendizaje recíproco.

En esta dirección Simonin (1999) estudió el proceso de transferencia de conocimiento en alianzas estratégicas en 192 empresas de primer nivel en Estado Unidos, a partir de las respuestas de sus ejecutivos. Concluye que tanto las variables relacionadas con el conocimiento específico (tácito/ complejo) y las variables relacionadas con las características del socio impactan el proceso, y que la ambigüedad del conocimiento es una variable interviniente en los efectos de transferencia del conocimiento. Para ello organiza su cuestionario en tres dimensiones a) el conocimiento; b) las características del socio de la alianza y c) los efectos de la alianza (Escala de Likert con valores de 1 a 7).

Respecto de a) conocimiento; se analiza la ambigüedad, es decir en qué medida los conocimientos del socio son fácilmente transferibles, la transferencia, es decir, los efectos que produce el poder transferirlos y la experiencia del aprendizaje en alianza. En el gráfico 1.6. se analizan los indicadores para cada variable.

Gráfico 1.6: Variables de conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Respecto de b) característica del socio de la alianza; se analiza la especificidad del socio en relación con la tecnología central de la organización, la complejidad comparable de sus procesos, si el tipo de tecnología es fácilmente codificable, el comportamiento del socio en relación con la protección vs. la apertura de sus procesos, la distancia de la cultura y de gerenciamiento entre ambas organizaciones.

Estas variables se analizan a partir de los siguientes indicadores:

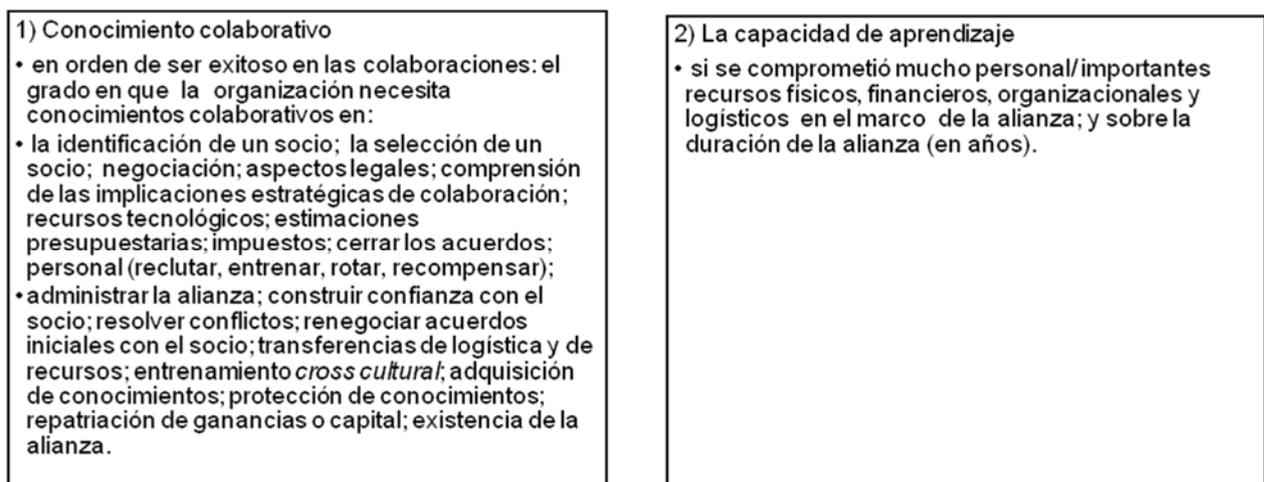
Gráfico 1.7: Características del socio de la alianza



Fuente: Elaboración propia.

Finamente para c) efectos de la alianza, los procesos colaborativos en la gestión del conocimiento y la capacidad de aprendizaje

Gráfico 1.8.: Efectos de la alianza



Fuente: Elaboración propia.

Bustinza et.al. (2010) retoman la problemática de las alianzas y el aprendizaje organizacional y destacan los cambios en el entorno como uno de los focos del aprendizaje. Analizan la relación entre los mecanismos organizacionales de aprendizaje, normalmente considerados como capacidades dinámicas⁵³, y la flexibilidad operativa de la organización considerada como una capacidad operativa, en el contexto de la medición de sus resultados.

Definen el aprendizaje organizacional como un proceso dinámico que permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno, favoreciendo la modificación de los patrones y rutinas de comportamiento establecidos. Desde esta perspectiva, las capacidades dinámicas son patrones de conducta con los que la organización de forma sistemática ajusta sus rutinas operativas, a fin de aumentar su eficacia. Por lo tanto, los procesos de aprendizaje pueden ser categorizados como parte de sus capacidades dinámicas, es decir que el proceso de aprendizaje está basado en la repetición, la experimentación y la identificación de nuevas oportunidades. Sostienen que las estrategias seguidas por las empresas en el establecimiento de alianzas de negocios están entre los métodos más eficaces de acceder a nuevos conocimientos y que cuando se trata de construir una alianza entre empresas, la experiencia previa en similares alianzas juega un papel crucial. De esta manera, el aprendizaje colaborativo es la suma de una serie de habilidades desarrolladas con el tiempo como resultado de colaboraciones con otras organizaciones, y este conjunto de habilidades se mejora y aumenta por los efectos de la experiencia. Por lo tanto, puede afirmarse que el conocimiento colaborativo es un tipo específico de conocimiento adquirido por las organizaciones, lo cual tiene un efecto positivo e influye a la hora de entrar en alianzas tanto en el presente como en el futuro, y tiene un efecto directo sobre el desarrollo de todos los procesos llevados a cabo en la misma organización (Bustinza et. al., 2010). Esta capacidad dinámica está, por tanto, directamente relacionada con las rutinas organizativas y los procesos operativos que subyacen a estas rutinas, y el objetivo del estudio fue analizar esta relación y su efecto sobre los resultados empresariales. Para ello, llevaron a cabo un estudio empírico en empresas con más de 20 empleados del sector servicios en España, Los cuestionarios, confeccionados a partir de las escalas (Kale et al., 2000) y (Simonin, 1999) más arriba analizadas, fueron enviados a los altos directivos, cuyas posiciones en la empresa les permitió responder con precisión a las preguntas de una amplia variedad de departamentos (123 cuestionarios válidos).

Principales coincidencias en los análisis sobre los factores promotores del aprendizaje organizacional

Como puede observarse en la lectura de los aportes, existe una relativa coincidencia entre los distintos autores, respecto de las variables utilizadas en especial para el análisis de las condiciones de aprendizaje organizacional, con denominaciones distintas pero muy cercanas, ya que la mayoría remite a los mismos aspectos favorecedores del aprendizaje

⁵³El autor toma el concepto de “*Dynamic capability*”, que se explica más adelante en profundidad.

en las organizaciones. En la tabla que se presenta seguidamente se identifican cuatro de los autores reseñados y se listan de manera ordenada en horizontal las coincidencias presentes en las variables utilizadas por cada uno organizadas por grandes temas; aspectos vinculados con la cultura organización, la respuesta a la solución de problemas, el liderazgo orientado a la construcción e integración de equipos, el desarrollo de las capacidades del personal y de ambientes de aprendizaje, la comunicación y el libre flujo de la información, y apertura al cambio, como oportunidad.

Tabla 1.1: Síntesis comparativa de las propuestas de los autores referidas a las condiciones de aprendizaje

Variables referidas a las condiciones para el AO en distintos autores				
Preocupaciones centrales	Marsick y Watkins	Ali, Pascoe Warne	Kale, Singh, y Perlmutter	Encinas Orozco
Aspectos vinculados con la cultura organización	Trabajo diseñado para el aprendizaje continuo. (oportunidades para el aprendizaje)	Identidad común Cohesión cultural Compromiso individual y organizacional	Capital relacional	
La respuesta a la solución de problemas	Empoderamiento de las personas	Solución de los problemas	Manejo del conflicto	
Liderazgo y construcción e integración de equipos	Liderazgo para el aprendizaje y trabajo colaborativo en equipos	Construcción de equipos Confianza	Existencia de controles	Liderazgo Trabajo en equipo
Desarrollo de las capacidades del personal y de ambientes de aprendizaje	Promoción de la indagación y el diálogo y libertad de expresión	Desarrollo de las capacidades personales	Aprendizaje (capacidad de incorporar nueva información)	Gestión del conocimiento
	Creación de oportunidades para el aprendizaje	Inducción y enculturación	Crecimiento de capacidades existentes	
La comunicación y el libre flujo de la información	Creación de sistemas para capturar y compartir el aprendizaje	Acceso a la información		
		Comunicación		
	Conexión de la organización y su medio ambiente			Estructura de la organización que ayuda a compartir el conocimiento
Apertura al cambio, como oportunidad		Tolerancia al error		Cambio organizativo

Fuente: Elaboración propia.

Los nuevos aportes: Capacidad dinámica y capacidad de absorción

La expansión de la producción en teoría y trabajos empíricos ha generado la aparición de múltiples conceptos referidos al aprendizaje organizacional provenientes de distintos campos y con distintos focos y preocupaciones. Interesa en este espacio referir brevemente a ellos evidenciando la complejidad de aportes que se debaten en torno al problema. Entre ellos los conceptos ya mencionados de aprendizaje organizacional (*organizational learning*), organizaciones que aprenden (*learning organization*), conocimiento organizacional (*knowledge organization*) y los nuevos de gestión del conocimiento (*knowledge management*), capacidad dinámica (*dynamic capabilities*) y capacidad de absorción (*absorptive capacity*). En el análisis que realizan Vera, Crossan y Appaydin (2011) describen estos conceptos con la intención de hallar relación entre ellos y la posibilidad de configurar un abordaje integrador. Los dos primeros abordajes, como ya se dijo al principio de este capítulo, refieren al mismo fenómeno, pero con enfoques distintos a la línea de trabajo de aprendizaje organizacional que es más académico y se interesa por la descripción del fenómeno, en contraposición con el segundo, que con una orientación práctica, trata de trabajos más normativos orientados a indagar qué se debe hacer para generar aprendizaje organizacional.

De acuerdo con este análisis (Vera, Crossan y Appaydin, 2011) el concepto de Capacidad dinámica fue introducido por Teece, Pisano, and Shuen en 1997 para ofrecer una perspectiva más dinámica de la visión basada en los recursos. El valor de un recurso puede cambiar a lo largo del tiempo y por lo tanto, la ventaja competitiva de la organización. El planteo es que la ventaja de la organización se deriva no del recurso específico sino de la capacidad de la organización para crear continuamente, integrar y reconfigurar nuevos recursos. La capacidad dinámica es el proceso por el cual la organización usa recursos y alcanza nuevas configuraciones en los recursos. El concepto de capacidad de absorción (*absorptive capacity*), introducido por Cohen y Levinthal en 1989, es entendido como la capacidad de identificar, asimilar, y explotar conocimiento proveniente del entorno y la habilidad de reconocer el valor de información externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales.

Como se puede observar, todos estos conceptos están relacionados de manera tal que es difícil discernir los límites entre ambos, evidenciando un estado de superposición entre unos y otros. Al tratar de encontrar las diferencias se observa que algunos presentan más desarrollo teórico que otros y que algunos refieren a capacidades, otros a resultados y otros a procesos. Podría conjeturarse, de manera provisoria, que en realidad se trata de distintos aspectos o momentos de un mismo fenómeno, que finalmente se integrarán en la dimensión más amplia de la cultura de la organización.

A modo de cierre

La revisión crítica de estos antecedentes nos permitieron generar una definición propia del aprendizaje organizacional como un proceso complejo a la vez individual, grupal y organizacional originado en la detección de problemas que afectan el desempeño organizacional, y en el caso más extremo la supervivencia organizacional, a partir del cual las personas y los grupos incorporan y ponen en juego nuevas soluciones/ tecnologías/ formas de percibir y actuar sobre la realidad en el marco de condiciones específicas de aprendizaje, tales como la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, las prácticas comunicacionales, las alianzas con otros sectores/ organizaciones, etc. Como expresa Gore (2013) una organización aprendió cuando puede hacer cosas que antes no podía, es decir cuando incorpora competencias. Estas competencias están relacionadas con la capacidad de resolver problemas, que no se vinculan necesariamente con el rendimiento organizacional.

Referencias

- Ali, I., Pascoe, C., y Warne, L. (2002). Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning. *Educational Technology and Society*, 5(2), 60-68.
- Ahumada Figueroa, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, XI, 139-148.
- Antonacopoulou, E. P. (2006a). *The challenges and Prospects of learning-in-practice*. Paper presented at the Conference at the University of Warwick, Coventry.
- Antonacopoulou, E. P. (2006b). The relationship between individual and organizational learning. New evidence from managerial learning practices. *Management learning*, 37 (4), 455-473.
- Aramburu, N., & García, V. (2011). La capacidad de aprendizaje organizativo como variable estratégica en el Siglo XXI. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* (96), 3-5.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica.
- Brandi, U. y E., Bente. (2011). Organizational learning viewed from a social learning perspective. En Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons.
- Bustanza, O. F., Molina, L. M., y Arias-Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4067-4078.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62–67.

- Chan, C. C. A. (2003). Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital. *Learning in Health and Social Care*, 2(4), 223-235.
- Encinas Orozco, F. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México, *Estudios Gerenciales* 30, 10–17.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Davini, M. C. (2008). *Métodos de Enseñanza. Didáctica general para maestros y profesores*. Buenos Aires: Santillana.
- Encinas Orozco, F. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México, *Estudios Gerenciales* 30, 10–17.
- Fassio, A. y Rutty, M. G. (2017). Gestionando el aprendizaje en organizaciones que educan en el marco de una innovación social en el campo de atención sociosanitaria. RELAPAE (7), pp 81-95. Recuperado de <http://revistasuntref.com.ar/index.php/relapae/article/view/26/66>
- Fassio, A. y Rutty M.G. (2017) Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. TRILOGIA. Ciencia Tecnología y Sociedad, 9 (16) 85-99 ISSN 2145 -7778 <http://itmojs.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/view/948>
- Fassio, A., Rutty, M.G., Ortiz, Y.; Noriega, J., Aijenbon G. y Córdoba M.(2015). Innovación social, políticas públicas y aprendizaje organizacional: el Programa Nacional de Cuidados Domiciliarios. TRILOGÍA. Ciencia. Tecnología y Sociedad, 7(13), 9-24. <http://itmojs.itm.edu.co/index.php/trilogia/issue/view/62>
- Fassio A. y Rutty, M.G. (2014). Abordajes cualitativos como propuesta de indagación en la incorporación de conocimiento en organizaciones ejecutoras de políticas públicas. En Método Cualitativo aplicado a la gestión en Organizaciones. Documentos de la Tercera Jornada. Año 6 N° 1, CIAP- IADCOM-FCE-UBA. ISSN: 1852-0774 4, págs.5-41.
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., y Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 157–170.
- Garzón Castrillón, M. A. y Fischer, A. L. (2010). El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. *Forum Empresarial*, 15(1), 65–101.
- Glisby, M., & Holden, N. (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*, 10 (1), 29-36.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, E., y Mazzini, M. V. (2010). *Hacer visible lo invisible*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, E. (2012). *El Próximo management: Acción, práctica y aprendizaje*: Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gore, E. (2013). *El Próximo management, Acción, práctica y aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

- Kale, P., Singh, H., y Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Liao, S.-h., y Wu, C. C. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-74.
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., y González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323–329.
- Marsick, V.J. y Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organizations' learning culture: Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132-151.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi (1995). Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford: University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI and Leadership: a Unified Model of ynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Parente, C. (2006). Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional: contributos para a análise da produção de saberes [Conceptos de cambio y aprendizaje organizacional: Contribuciones para el análisis de la producción de saberes]. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 50, 89-108.
- Perlo, C. (2011). Procesos de cambio colectivo, nuevos marcos de comprensión para aprender el holomovimiento. *Revista venezolana de Informacion, Tecnología y Conocimiento*, 81-96.
- Ramirez, J. A. C., y Zapata, J. P. (2011). El aprendizaje organizacional: reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración*, 24(39), 29-36.
- Rocha, M. I. M. (2013). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad* 9, 25-35.
- Rodríguez, A. M. E., y Cedeño, B. E. (2012). La innovación entre dos manos: la invisible del mercado y la visible del Estado. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*6, 13-30.
- Rodríguez J.M. y Trujillo J.C. (2007) ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente? *Universia Business Review*. 3(15),100-119 [consultado 21 Nov 2011]. Recuperado de :<http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0032007100.pdf>
- Rostro Hernández, P.E. y Solís Hernández, O. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 7(12), 95-103.
- Ruas, R., y Antonello, C. S. (2003). Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 203–212. Recuperado de <http://doi.org/10.1590/S1415-65552003000300011>
- Salinas, J. L. (2001). *Impactos da aprendizagem organizacional nas práticas de auditoria interna: um estudo no banco do Brasil*. (Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jossey y Bass.

- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic management journal*, 20(7), 595-623.
- Souza Bido, D., Godoy, A. S., Ferreira, J. F., Kenski, J. M., y Scartezini., V. N. (2011). Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 17, 58-85.
- Watkins K.E. y Marsick, V.J. (1998). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2);, 225–246.
- Zárate, A. S. (2007). La “organización que aprende ” y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, (10), 29–47.

CAPÍTULO 9

Aproximaciones al universo simbólico de la organización: breve revisión del concepto de Cultura Organizacional

Juliana Frassa

Introducción

El abordaje del universo cultural es una temática cada vez más recurrente en los Estudios Organizacionales, pero no por ello menos controvertida y compleja. Conceptos tales como cultura e identidad organizacional presentan heterogéneos tratamientos teóricos y empíricos que dificultan la construcción de un consenso entre investigadores.

Para abordar la temática cultural en las organizaciones podemos plantearnos, inicialmente, algunos interrogantes: ¿Que hace que una organización se diferencie de otras, incluso si tienen los mismos objetivos, estructuras y/o formas de trabajar?, ¿Porque los sujetos miembros de una organización se sienten más cómodos en unos ambientes de trabajo que en otros, aún con iguales condiciones materiales? ¿Qué hace que estos sujetos se sientan, o no, protagonistas activos, de las organizaciones en las que se desempeñan?, ¿Cómo se expresa ese sentido de identificación y/o pertenencia?.

Si bien estas preguntas han ocupado el interés de académicos provenientes de los Estudios Organizacionales, las Ciencias de la Administración y la Sociología del Trabajo, también tienen su referente empírico cotidiano en la vida de las organizaciones al escuchar, por ejemplo, a una docente decir “en esta escuela hay orden, todos saben cómo trabajar, por eso me siento a gusto” o a un administrativo señalar que “en la empresa todos tratan de pisar cabezas, hay que cuidarse por todos lados”. Las reglas no cuestionadas, las maneras grupales de percibir y pensar problemas, los valores predominantes y las formas de actuar en una organización dada forman parte de lo que se ha dado en llamar *Cultura Organizacional*.

Considerando a las organizaciones como espacios de creación simbólica e identitaria, dadas de significados y sentidos a la acción de sus miembros, el capítulo se propone revisar críticamente los principales abordajes teórico-metodológicos que, desde los Estudios Organizacionales, tiene el concepto de cultura organizacional. Asimismo, se propone identificar algunos ejes fundamentales de su conceptualización y las principales tensiones y consensos presentes en torno a dicho concepto, así como ponderar su utilidad heurística.

Para ello presentaremos el contexto de surgimiento del concepto, las principales definiciones, los componentes que la integran y las principales estrategias metodológicas y modelos de operacionalización utilizados.

En el marco de los Estudios Organizacionales, la organización *empresa* se ha consolidado, sobre todo en las últimas décadas⁵⁴, como la unidad de análisis preferida de las teorías y las innovaciones prácticas, dada su relevancia en la configuración del sistema capitalista moderno. Así el abordaje de la dimensión simbólica de las organizaciones ha quedado, frecuentemente, subsumido al análisis de la cultura corporativa y, por añadidura, a los enfoques *managerialistas* de la cultura y sus diferentes doctrinas de la “excelencia” (Szelechter, 2014). Estas concepciones, sin embargo, se han extendido, cada vez más, a la gestión de otro tipo de organizaciones tales como la administración pública, las fundaciones y algunas importantes ONGs.

En este sentido, las teorías del Management y los estudios de Administración se han apropiado del concepto de cultura organizacional, reduciéndolo a una visión funcionalista, etnocéntrica y reduccionista que, lejos de incorporar el sentido interpretativista de las miradas antropológicas y sociológicas, acota la dimensión cultural a la imposición de ideas, valores y principios promotores de los intereses de la cúspide organizacional. Muestra de ello es la gran cantidad de libros y artículos de revistas publicados que, en una rápida búsqueda bibliográfica, vinculan el término *cultura organizacional* con los de *productividad*, *bienestar laboral*, *liderazgo* y *cambio organizacional*.

Las principales preguntas que se han hecho las teorías organizacionales sobre cultura organizacional pueden resumirse en: ¿existe una cultura propia de una organización? ¿Hay sólo una o varias culturas?, ¿esta tiene autonomía o es un mero reflejo del contexto?, la cultura ¿constituye un aspecto relevante para explicar el funcionamiento de las organizaciones?, ¿tiene relación con la eficacia organizacional? ¿puede gestionarse?.

Aunque no hay acuerdo en la definición de cultura, los diversos abordajes consensuan que existe un “algo más” que una estructura y objetivos en la organización, que no puede subsumirse a los componentes formales, racionales y predecibles del funcionamiento organizacional. Así el conjunto de valores, tradiciones, creencias y percepciones que existan en una organización van a ser abordados, con diferentes matices y tratamientos teóricos, bajo el concepto de cultura organizacional.

⁵⁴ Si bien esta tendencia se consolida fuertemente desde los años 60 del siglo XX, la teoría de las organizaciones surge como tal en las primeras décadas del mismo siglo con el objetivo de comprender y analizar el funcionamiento de las lógicas prevaletentes en las grandes corporaciones norteamericanas (Perrow, 1992).

El contexto de surgimiento de las palabras: la gestión de la cultura corporativa

La variable cultural ha sido, durante buena parte del siglo XX, dejada de lado en la teoría organizacional (especialmente la anglosajona) como aquello que representaba lo tradicional y se oponía a la modernidad industrial. Sin embargo, es a partir de los años 80 que el término *cultura organizacional* adquiere entidad conceptual propia. Desde la primera utilización del término en 1979 por Pettigrew, en un artículo publicado en *Administrative Science Quarterly*, donde la describe como “el sistema de significados pública y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (1979, p. 574), la cultura organizacional parece haber asumido al interior de la teoría de las organizaciones una entidad teórica similar a la de conceptos clásicos como el de estructura, estrategia o control.

El surgimiento, a fines de los años 70, de la “temática cultural” en las organizaciones responde a un doble interés teórico y práctico. Por un lado, fue una respuesta teórica a la crisis de las explicaciones provenientes de los paradigmas racionalistas de la Administración. Por otro lado, respondió a motivaciones extra-teóricas que buscaban redefinir el modelo de gestión pre-valetante en las empresas, implementando nuevas formas de organización en contextos culturales diferentes. Nos referimos, específicamente, a los intentos de “importar” las formas de producción japonesas (el “milagro japonés” de crecimiento y desarrollo industrial) a las firmas de Estados Unidos y Europa.

Respecto al primer punto, el renovado interés por la *cultura* vino a legitimar la atención de los aspectos subjetivos e interpretativos existentes en la vida organizacional. Más allá de sus diferencias teóricas, las investigaciones que se interesan por la cultura organizacional surgieron como respuestas críticas a las aproximaciones funcionalistas que enfatizaban la naturaleza racional, formal y sistémica de las organizaciones. Como destaca Montaña (2000, p.301), “la revalorización de “lo cultural” ha venido a matizar la conexión directa entre racionalidad y acción, redimensionando el sentido de esta última al incluir lo imaginario y lo simbólico como componentes básicos”.

El pionero trabajo de Silverman (1971) constituyó una importante crítica al estructuralismo parsoniano al comprender a las acciones de los miembros de la organización como el resultado del sentido que los actores otorgan a la realidad social. Asumiendo un enfoque interpretativo, Silverman centró la mirada en las relaciones de significado construidas dentro de la organización para comprender su funcionamiento.

En relación al interés práctico, a partir de los trabajos de Peters y Waterman (1986) y Deal y Kennedy (1982) se acuña el término de *cultura corporativa* que viene a considerar el análisis de la cultura en la organización pero desde una perspectiva reduccionista. Se asume una visión funcionalista de los aspectos simbólicos de la organización y se los concibe como objetos manipulables que pueden influir sobre la productividad y la competitividad de la empresa. Las organizaciones consideradas “exitosas” serán, entonces, aquellas que tengan una cultura *fuerte* (Wilkins y Ouchi, 1983), una cultura compartida por todos sus miembros que se relaciona cau-

salmente con los índices de compromiso y productividad laboral. El interés fundamental radica, aquí, en la búsqueda de “modos” predecibles de acción para controlar y mejorar la gestión (Velasquez et al, 2010), asumiendo que la cultura explica el comportamiento de sus miembros y es decisiva en el éxito de estrategias de cambio en la organización.

En este sentido, la preocupación por la dimensión cultural de las organizaciones debe situarse en el marco de los procesos de reorganización empresarial experimentados en las últimas décadas a nivel mundial. La concentración del capital y la expansión de las empresas transnacionales hicieron que, en primer lugar, la multi-culturalidad comience a ser pensada como una variable a tener en cuenta en la administración de las empresas. El interés de los empresarios en construir y establecer criterios corporativos homogéneos en los diferentes países donde opera la firma, fomentó, en una segunda instancia, la búsqueda de culturas corporativas propias que moldearan y controlaran el comportamiento de los miembros con el objetivo de implementar la gestión flexible del trabajo y el aumento de la productividad.

La cultura en la organización fue concebida, entonces, como una variable de gestión, convirtiéndose “en una jaculatoria ideológica a través de la cual se instrumentan acciones concretas tendientes a modificar procesos y relaciones específicas que distan mucho de ser encasilladas como culturales” (Mendoza y Luna, 2000, p.27-28). Las funciones adjudicadas a la cultura en la organización, tales como creación de sentido de identidad, promoción del consenso, estabilidad del sistema y orientación del comportamiento de sus miembros (Peters y Waterman, 1982), pasaron a concebirse como instrumentos de gestión con un impacto directo en la eficiencia global de la organización. A menudo, el promovido compromiso del trabajador con su actividad laboral fue reducido a su compromiso con el aumento de la productividad empresarial⁵⁵.

Desde esta perspectiva adquiere central importancia relevar y evaluar los valores que impulsan las acciones de los actores dentro de la organización, ya que se vuelve imprescindible conocer, primero, para movilizar, después, saberes y capacidades productivas hacia actividades que generen mayor nivel de productividad.

Asimismo, tanto en la bibliografía especializada sobre Management como en el propio discurso empresarial, la cultura organizacional comenzó a ser fuertemente asociada a los procesos de gestión “innovadores” llevados adelante por las empresas. En este sentido, la cultura corporativa cobra, actualmente, un valor estratégico fundamental para las empresas que deviene en una importante inversión en recursos económicos y humanos para su promoción y adopción. La formación de los recursos humanos y la generación de un compromiso con los valores de la organización surgen como dos pilares fundamentales en la generación de innovaciones, ya que dicho proceso implica, entre otros elementos, la movilización y transmisión de saberes individuales y colectivos, la transformación de los procesos de aprendizaje y la existencia de

⁵⁵ Estos estudios sostienen que la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización se correlacionan positivamente con la alta productividad de las empresas. Sin embargo todavía no hay evidencias concluyentes de que las prácticas de Recursos Humanos se relacionen positivamente con la performance de la empresa (Baldry, Hyman y Scholarios, 2005).

códigos comunicacionales compartidos (Morcillo, 2006). La cultura corporativa ha adquirido una relevancia creciente como promotora de la fidelización de los trabajadores a la organización y generadora de compromiso con la actividad productiva.

Esta concepción de la cultura organizacional no ha sido la única perspectiva teórica, aunque sí la hegemónica, sobre la temática. Concomitantemente han surgido otras aproximaciones más holísticas de la dimensión simbólica, que consolidaron el enfoque constructivista e interpretativo de las organizaciones distanciándose claramente de los estudios de Management.

Definiciones en juego y elementos que componen la cultura organizacional

El concepto de cultura ha sido abordado tradicionalmente en la Teoría de la Organización como una categoría “residual” o “cubo de basura” en la que se incluían aquellos aspectos que quedaban “por fuera” de las dimensiones del análisis organizacional consideradas estructurales. La polisemia del concepto de cultura nos presenta un amplio abanico de definiciones que va desde las enunciaciones holísticas y totalizadoras, que parten del supuesto de que “toda manifestación humana es cultural”, hasta las más restringidas, que enfatizan sólo algún componente de la misma.

Dentro de los Estudios Organizacionales, las teorías interpretativas de la Organización, enfatizan la relevancia del orden simbólico como lugar de creación identitaria, de creación dinámica de normas, significados y sentidos desde los que se “moldea” e interpreta la acción de sus miembros (Scott, 1995; Silverman, 1975; Berger y Luckman, 1986).

Desde esta perspectiva la cultura organizacional se compone de modos de percepción, significación y acción que, entrelazados, actúan a modo de “gramática” organizacional, categorizando y ordenando los significados, haciendo inteligibles las conductas y provocando pautas de acción (Weick, 1979).

En este sentido, al indagar sobre la cultura organizacional nos preguntamos sobre los esquemas simbólicos e interpretativos compartidos, entendidos como procesos dinámicos en continua (re)construcción, que hacen posible la organización y que fueron construidos y transmitidos a lo largo del tiempo. La cultura organizacional es, en este sentido, la sumatoria de experiencias, historias, rituales y formas propias de trabajo existentes en cada organización, constituyendo el sustrato sobre el que se desarrolla la socialización de los miembros y a partir del cual se va conformando su identidad (Etkin y Schvarstein, 1989).

Una de las conceptualizaciones más utilizadas es la que propone Schein (1985, p.380), quien define a la cultura organizacional como:

un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente in-

fluencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

A pesar de que esta definición presenta cierto rasgo funcionalista, al concebir a los componentes de la cultura organizacional en función de su capacidad demostrada de resolución de problemas, considera a la cultura organizacional como un elemento constitutivo de las estrategias de los actores.

Desde la perspectiva constructivista, la cultura organizacional constituye un conjunto de estructuras significantes que inducen y regulan los cursos de acción de los actores, ya que estos aprenden constantemente a servirse de los instrumentos materiales y simbólicos a su disposición para enfrentarse a las restricciones y oportunidades del entorno. En este sentido, la cultura:

es instrumento y es capacidad que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones e intercambios con los otros (...). Los valores, las normas y las actitudes estructuran las capacidades de los individuos y de los grupos y condicionan, pero nunca determinan las estrategias individuales y colectivas” (Crozier y Friedberg, 1991, p.172).

Ahora bien, los valores que componen el perfil de cada cultura organizacional se configuran en relación con la cultura local, la misión de la organización y el bien o servicio que esta proporciona, entre otros elementos relevantes. La cultura organizacional, por lo tanto, no se reduce a una mera reproducción del exterior ni a una dinámica exclusivamente interna sino que es producto de la interacción, siempre original, entre la organización y su entorno. La organización participa de cambios culturales globales pero adopta, integra y resignifica dichos cambios de manera particular, según sus propia historia (Montaño, 2000).

Desde la mirada antropológica se hace referencia a la cultura organizacional como aquellos patrones de significado que constituyen la base de manifestaciones observables (Martin, 1992), o como esquemas de interpretación y procesos de creación y negociación de significados (Sackmann, 1991) que proveen un sentido al objetivo de la organización a lo largo del tiempo (Clark y Soulsby, 1995).

De manera específica Hallett (2003) define a la cultura organizacional como “un orden negociado que emerge de las interacciones entre los actores, un orden influenciado particularmente por gente con poder simbólico, el poder de definir la situación en donde las interacciones tienen lugar” (2003, p.130). La cultura organizacional se explica a partir de las acciones de los actores, que redefinen significados permanentemente aunque, en apariencia, la organización no cambie.

En oposición a esta mirada, se halla la concepción de la cultura organizacional como aquel “aglutinante” (*glue*) social y normativo que mantiene a la organización unida (Deal y Kennedy,

1982) y que expresa los valores y creencias que los miembros de la organización vienen a compartir por encima de sus diferencias.

Así, las principales “divisorias de aguas” teóricas que podemos encontrar en la literatura especializada sobre el tema se refieren a considerar a la cultura organizacional como una variable o una característica intrínseca de la organización; como un elemento de bases estructurales invariables o fundamentalmente dinámica; como un mero reflejo de la cultura nacional, regional u ocupacional en cuestión o un producto por completo original de las interacciones existentes entre sus miembros; y como una cultura compacta y homogénea o con existencia de divergencias, heterogeneidades (de género, etnia, clase) y conflictos en su interior⁵⁶.

A pesar de la amplia diversidad de enfoques, podemos encontrar, al menos, cuatro premisas consensuadas teóricamente detrás del concepto de cultura organizacional. Estas reconocen que: 1) toda organización constituye una entidad que crea y/o recrea elementos simbólicos; 2) que el universo simbólico creado y/o reproducido en la organización constituye un modelo o guía de la acción de sus miembros, al menos en relación a su comportamiento al interior de la misma; 3) que la cultura tiende a preservar, en mayor o menor medida, sus rasgos centrales a lo largo del tiempo; y 4) que, por ser un producto socio-histórico, la cultura organizacional tiene un carácter dinámico y heterogéneo.

Algunas perspectivas metodológicas

Dado el interés que despertó el concepto en la gestión empresarial, el intento por medirla y operacionalizarla se basó en el supuesto que comprender las manifestaciones culturales para tomar decisiones efectivas que promoviesen el *bienestar* organizacional (Martin y Siehl, 1983; Wilkins, 1983). En este sentido se privilegió el abordaje cuantitativo de la dimensión cultural, fundamentando su análisis en lecturas estadísticas que parecían otorgar mayor “objetividad” y “legitimidad” a las estrategias de cambio propuestas por los managers (Velasquez et al, 2010). Este sesgo cuantitativista impidió el desarrollo de otras estrategias metodológicas tales como los estudios de caso o las etnografías.

Asumiendo que las elecciones metodológicas, las técnicas utilizadas, las fuentes privilegiadas y las estrategias analíticas desarrolladas varían, siempre, en función, de la perspectiva teórica adoptada, la aprehensión empírica del concepto de cultura organizacional plantea tres cuestiones relevantes.

En primer lugar, siguiendo a Sackmann (1991) existen dos grandes perspectivas metodológicas en el estudio de la cultura: una perspectiva “outsider”, deductiva, más cercana a los métodos cuantitativos, que concibe a la cultura como una variable objeto de medición y control, y otra “insider”, inductiva, preocupada por interpretar a la organización, a partir de la utilización de

⁵⁶ Para mayor detalle de los distintos posicionamiento teóricos sobre la cultura organizacional ver Frassa (2012)

técnicas cualitativas, en tanto expresión situada de la cultura. Entre estas dos perspectivas puede construirse un *continuum* de técnicas de investigación diversas, tanto de corte cuantitativo como cualitativo, que incluye desde la aplicación de cuestionarios (estandarizados, reformulados o diseñados para la propia organización), realización de entrevistas y análisis documental hasta discusiones en grupos focalizados y desarrollo de observaciones participantes. Como señala Sackmann (1991), la cultura organizacional no es asunto exclusivo de uno ni otro método sino que la utilización de técnicas cuantitativas o cualitativas dependerá de los objetivos planteados en la investigación.

Un segundo problema metodológico recurrente es el de la definición y correspondencia entre la unidad de análisis teórica y las unidades empíricas utilizadas para recolectar la información. Las manifestaciones de la cultura organizacional se observan y miden, fundamentalmente, a partir del comportamiento, las percepciones e ideas de los individuos. La objeción que se señala a varios estudios se refiere a la inferencia que realizan de los resultados individuales hacia la unidad analítica de la organización, lo cual plantea un problema de agregación metodológica (Hofstede, 1998). Sumado a esto, algunas investigaciones atribuyen características humanas a la unidad analítica “organización”. A menudo, la cultura organizacional es analizada utilizando metáforas psicológicas para dar cuenta de ella, haciendo referencia al “carácter” o la “personalidad” organizacional, incurriendo en un problema de reificación.

Un tercer punto se refiere al problema concreto de la operacionalización ya que, al momento de revisar las categorías empíricas utilizadas para aprehender la cultura organizacional, las opciones son múltiples, volviéndose a presentar el mismo problema de la polisemia conceptual. A menudo, el uso indiferenciado de términos tan disímiles como el de actitudes, valores, ideas, normas, percepciones o expectativas como indicadores de la cultura enturbia la comprensión de la construcción y operacionalización que se realiza del concepto (Hofstede, 1998).

Los indicadores empíricos más comúnmente identificadas en los estudios sobre cultura organizacional, se refieren a los referentes simbólicos, el lenguaje utilizado, los principios y valores promovidos por la dirección y los efectivamente internalizados por sus miembros, los ritos y ceremonias, las tradiciones, las prácticas colectivas regulares y observables y las percepciones y opiniones de los miembros sobre los “modos de ser” de la organización.

Así, pueden distinguirse distintos niveles de profundidad en los indicadores construidos que involucran una multiplicidad de manifestaciones culturales de carácter material y simbólico. Como bien señala Sackmann (1991), las manifestaciones materiales se encuentran en un “nivel superficial” mientras que los componentes estructurales de la cultura a menudo no se manifiestan directamente y requieren de una compleja metodología para su aprehensión. En este sentido, el abordaje de las expresiones culturales materiales en un marco organizacional dado no es suficiente, ya que requiere, también, “la comprensión de los aspectos conceptuales (*ideational*), los procesos de creación de sentido, las construcciones cognitivas y el conocimiento cultural que existe en una organización particular y es usado para atribuir significado al comportamiento observable y a los artefactos corporativos” (Sackmann, 1991, p.298). Sin embargo, la comprensión de este aspecto nunca puede estar divorciado de los comportamientos observables ya

que, recuerda Martin (1992, p.42), “es engañoso representar a la cultura en las organizaciones como mundo secretos de ideas y valores desconectados de las prácticas”.

Más allá de las preferencias metodológicas las tendencias generales concuerdan en promover la integración de métodos en la tarea de reconstruir la trama cultural específica de cada organización, recomendando para ello la utilización de metodologías de tipo inductivas.

La propuesta de Edgar Schein

Uno de los autores más citados y trabajados en el análisis de la cultura organizacional es Edgard Schein, quien lejos de asumir una mirada superficial y gestionable de la cultura organizacional como una “promesa de eficiencia”, va a concebirla como un fenómeno sociológico profundo, complejo y difícil de aprender. En su texto clásico *La cultura empresarial y el liderazgo*, publicado en 1982, Schein plantea una serie de premisas teóricas y metodológicas que sentaron las bases de un novedoso modelo analítico de la cultura organizacional sumamente referenciado.

En este modelo Schein(1982) sostiene, en primer lugar, que la cultura organizacional no puede presuponerse a priori, es decir, no toda organización tiene una cultura particular y propia. La condición necesaria para que exista una cultura organizacional es la existencia de una unidad social estable y definida que ha compartido un número significativo de experiencias en el proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna, que han llevado a sus miembros a compartir una determinada visión del mundo. La cultura organizacional es, entonces, el producto de una experiencia grupal, compartida y significativa para sus miembros.

En segundo lugar, el autor considera que la cultura organizacional tiene un rasgo fundamentalmente evolutivo y dinámico, ya que al ensayar y aprender soluciones a los problemas de adaptación e integración que se le van planteando, la organización va cambiando también sus modos de percibir, pensar y actuar en relación a dichos problemas.

Con el objetivo de desarrollar un modelo de aprehensión empírica, Schein plantea tres niveles en los que se expresa la cultura organizacional. Cada uno de ellos ordenado según el grado de visibilidad o capacidad de ser captado por la observación y según el grado de conciencia que de ellos tengan los sujetos miembros de la organización.

El primero de ellos corresponde a las *creaciones* materiales, denominadas *artefactos*, de la organización y a los *comportamientos* observables. Es el nivel más visible e incluye las características del espacio físico, las producciones tecnológicas, el comportamiento público de sus miembros y el lenguaje utilizado dentro de la organización. Si bien este nivel es de relativamente fácil aprehensión mediante la observación, es difícil establecer el significado preciso que estos artefactos guardan en relación a la cultura organizacional.

El segundo nivel corresponde a los *principios* de la organización, que reflejan lo que *debe ser* la misma. Estos principios representan modelos de percepción de la realidad y modos de

solucionar los problemas, que pueden o no ser congruentes con los presupuestos básicos de la organización. En este sentido, los principios son aspiraciones a futuro que tiene para sí la organización y que sólo llegan a transformarse en creencias y suposiciones para sus miembros cuando logran convalidarse en la realidad organizacional; es decir, cuando logran ser legitimados por las prácticas de los sujetos. Corresponden a este nivel el análisis las normas y reglas de la organización, ya sea tácitas o explícitas, así como los mecanismos de asignación de recompensas y castigos.

El tercer nivel, según Schein, corresponde a los *presupuestos básicos subyacentes* que constituyen la esencia de la cultura de la organización. Estos presupuestos se expresan en valores y conductas y se presentan como “verdades” que no se debaten ni cuestionan y que operan en un nivel inconsciente en los sujetos miembros. Estos supuestos, según Schein, constituyen “teoría en uso”, en el sentido que se refieren a modelos cognitivos, sensitivos y perceptivos de interpretar la realidad que orientan el comportamiento de los sujetos en la organización. Este es el nivel que presenta mayor nivel de dificultad para su aprehensión empírica y que requiere de abordajes metodológicos cualitativos y/o etnográficos.

Schein, critica aquellas interpretaciones acerca de la cultura de la organización que solo se centran en el ámbito de los artefactos y los valores, es decir, de las manifestaciones observables de la cultura. Según su modelo, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, el nivel de las ideas y supuestos que moldean las conductas de los miembros. Solo cuando logramos comprender éste sustrato simbólico, podremos entender los significados de los otros niveles.

Conclusiones provisionarias

De acuerdo a lo expuesto hasta aquí podríamos concluir que, dada la diversidad de perspectivas y enfoques del concepto y, sobre todo, su apropiación por parte de la gestión empresarial, hablar de cultura en la organización genera más confusiones que certezas. Sin embargo, creemos que los sentidos y significados que se crean y recrean en las organizaciones, traduciéndose en prácticas discursivas, cognitivas y corporales, constituye, aún, un espacio poco y superficialmente explorado en la vida de las organizaciones que vale la pena desarrollar. El concepto, creemos, guarda importantes potencialidades para el estudio de las organizaciones y el trabajo en ellas desarrollado, en tanto ilumina una dimensión poco explorada pero central para comprender el comportamiento de los actores miembros de la organización (Mills, 1988).

Siguiendo a Tayeb (1994) podemos señalar que la perspectiva cultural en los Estudios Organizacionales legitimó el reconocimiento de que las actitudes y valores culturales son diferentes entre una sociedad y otra, que los grupos culturales se comportan de manera diferente frente a iguales circunstancias y que la cultura juega un rol importante en la formación de las organizaciones y las prácticas de los sujetos. En este sentido, creemos, que el verdadero aporte del concepto de cultura organizacional, es convocar la atención sobre las dimensiones intangi-

bles, difícilmente aprehensibles, planteando nuevos interrogantes que ahonden en el conocimiento de las organizaciones.

Para ello, es necesario apartarse de la perspectiva hegemónica y reduccionista de los estudios sobre *cultura corporativa* que comprenden a los valores organizacionales únicamente como elementos estratégicos plausibles de ser gestionados en función de la eficiencia organizacional. Las actuales líneas de investigación en el campo de los Estudios Organizacionales y de la Administración relacionadas al universo simbólico de la organización se circunscriben, mayoritariamente, a la gestión del cambio organizacional, el rol del liderazgo, los estudios de clima organizacional, la relación entre cambio cultural y eficiencia y la capacidad de las organizaciones de crear sentidos de identidad y pertenencia en sus miembros.

Asumir una concepción amplia, interpretativa y constructivista de la cultura organizacional, constituye una necesidad para enriquecer el campo de discusión de los Estudios Organizacionales y generar nuevas líneas de investigación que exploren, asimismo, nuevas estrategias metodológicas. Concebir a la cultura como un orden negociado, “como una arena de disputa por la asignación de significaciones referidas a procesos concretos de interacción social que implican hombres de carne y hueso, con intereses siempre referidos a algo o a alguien”, es regresar el debate a la tierra (Mendoza y Luna, 2000, p.42).

Adoptar una perspectiva que se adentre en el estudio de las organizaciones dando cuenta de “las sutilezas que involucran los procesos figurativos (y) los arreglos particulares simbólico-significativos que se producen en organizaciones concretas” (Mendoza y Luna, 2000, p.30) es el primer paso en el intento de construir teorías de alcance medio que puedan escapar a los riesgos tanto de la generalización rápida de resultados como a la reducción del análisis a pequeñas unidades empíricas. El desarrollo de estudios de caso, concretamente situados, en organizaciones representativas puede implicar un importante aporte en este sentido.

Referencias

- Baldry, C. Hyman, J. y Scholarios, D. (2005). Knowledge workers, commitment and occupational community. *Internacional Labour Process Conference 2005*. University of Strathclyde, Glasgow.
- Clark E. y Soulsby A. (1995). Transforming Former State Enterprises in the Czech Republic. *Organization Studies* 1995; 16; 215-242.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México: Alianza Editorial Mexicana.
- CújarVertel A. C. et al (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición, *Estudios Gerenciales* 29 (2013) p. 350-355.
- De Witte, K. y Van Muijen, J. (1999). Organizational Culture: critical questions for researchers and practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8 (4), 583-595.

- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading MA: Addison-Wesley.
- D'Iribarne, P. (1989), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Éditions du Seuil.
- Frassa, J. (2011), Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y Metodologías detrás de un concepto complejo. *Revista Dirección y Organización*, N° 44, 2011, 74-85.
- Gallardo Velásquez, A. (2001). El debate de paradigmas en torno a la cultura organizacional. *Administración y Organizaciones*, Julio 2001, 34-45.
- Garmendia Martínez, J. (1988). La cultura de la empresa, una aproximación teórica y práctica. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Num. 41, 7-23.
- Geertz, C. (1973), *Interpretation of Cultures*, New York : Basic Books.
- Grint, K. (1995), *Management : A Sociological Introduction*, Cambridge:PolityPress.
- Hallett, T. (2003). Symbolic Power and Organizational Culture. *SociologicalTheory*, 21 :2 2003.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Sage: London.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *OrganizationStudies*1998; 19; 477-492.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval, D. y Sanders, G. (1990). MeasuringOrganizational Cultures: a qualitative and quantitative studyacrosstwenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990), 286-316.
- Ibarra Colado, E. (2000). Teoría de las organizaciones, un mapa conceptual en disputa. En De la Garza, E. (comp.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México:Fondo de Cultura Económica.
- Ibarra Colado, E. (2000). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orilla. En De la Garza Toledo, E. (coord.) *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Mexico:Anthropos.
- Kotter, J. y Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Nueva York: The Free Press.
- Krieger, Mario (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall / Pearson Education.
- Lee, O. (2000). The constitution of Meaning : On the Practical Conditions of Social Understanding. *Current Perspectives in SociologicalTheory*, 20 :27-64.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Nueva York: Oxford UniversityPress.
- Martin, J. y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: Anuneasysymbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- Mendoza, R. y Luna, A. (2000). La cultura en las organizaciones. Acerca de la utilidad de las perspectivas de corto alcance. *Administración y Organizaciones*, Julio 2000, 25-38.
- Mills A. (1988). Organization, Gender and Culture. *OrganizationStudies*1988; 9; 351-369

- Montaño Hirose, L. (2000). La dimensión cultural de la organización. En De la Garza, E. (comp.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Mexico: Fondo de Cultura Económica, México.
- Perrow, Charles (1992). Una sociedad de organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Nº 59, 19-55.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* 24, 570-581.
- Sackmann, S. (1991). Uncovering Culture in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science* 1991; 27; 295-317
- Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Madrid: Prentice Hall.
- Schein, E. (1991). What is culture?. En Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg C. and Martin, J. *Reframing Organizational Culture*. London: Sage.
- Schein, E. (1993). Definición de la cultura de organización. En Carles R. y Ballart X. (comps.) *Lecturas de Teoría de la Organización*, Vol. II, Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Silverman, D. (1970). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. En *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Szlechter, D. (2014). La cultura corporativa: una revisión crítica desde la Sociología del trabajo. En *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 19, núm. 65, 138-157.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and National Culture: Methodology Considered. *Organization Studies* 1994; 15, 429-445.
- Velasquez, Y., Nuñez, M. y Rodríguez, C. (2010). Aplicación de la técnica AHP para evaluar el efecto de los valores organizacionales en la productividad. *Dirección y Organización*, Núm. 41, Julio 2010, 58-67.
- Wilkins A. L. y Ouchi W.G. (1983). Efficient culture: Exploring the relationship between culture and organization performance. *Administrative Science Quarterly* 28, 468-481.

CAPÍTULO 10

No es solo violencia familiar. El trabajo en una Defensoría Civil

María Belén Falleo, Rocío Lozano, Inés Oleastro, Mariel Reichenbach, Josefina Romero y María Magdalena Tóffoli

Introducción

Este trabajo⁵⁷ surge con la intención de indagar en el funcionamiento de la Defensoría Civil N° 7 de la ciudad de La Plata; sin embargo, en el transcurso de nuestras visitas a la institución y los diversos encuentros del grupo de trabajo, nos encontramos con una puerta de acceso a un campo organizacional más amplio y propicio para la investigación, estructurado en torno al tratamiento de casos de violencia familiar. Allí, identificamos un proceso de trabajo caracterizado por diversas formas de articulación entre actores, entre los cuales cabe mencionar la Defensoría Civil N° 7⁵⁸, el Área de Procesos Urgentes (APUR) integrada a la Defensoría y otros organismos auxiliares del Poder Judicial de la provincia de Buenos Aires (como los equipos técnicos integrados por psicólogos/as y trabajadores/as sociales), así como también otras instituciones y organismos vinculados al Estado, como la Policía Bonaerense o la Comisaría de la Mujer.

En los primeros acercamientos al campo que tuvimos, pudimos evidenciar el cambio que había implicado la sanción de la Ley de Violencia Familiar N° 12.569⁵⁹ en el año 2000, no solo en la Defensoría N° 7 sino en la jurisdicción bonaerense en su conjunto. Por otro lado, años más tarde, en la Unidad de Defensorías se impulsó la conformación de equipos de atención jurídica abocados específicamente a casos relacionados a medidas urgentes. Esto no implicaba la búsqueda de una especialización en el tratamiento de la problemática, sino la refuncionalización de los mismos/as abogados/as que antes efectuaban otras tareas para que se ocupa-

⁵⁷ Este trabajo es parte de una investigación más extensa realizada en el marco de la cátedra de Sociología de las Organizaciones de la carrera de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP).

⁵⁸ Las Defensorías Civiles asumen la asistencia y patrocinio gratuito de las personas que deseen hacer valer sus derechos e invoquen y justifiquen pobreza; esto es, están a disposición de aquellas personas cuyos recursos son insuficientes (de acuerdo a un criterio de ingresos y propiedades) para pagar un defensor/a privado/a, y por ello los/as defensores/as civiles oficiales se encargan de su representación legal frente a los juicios y las mediaciones. También, los/as defensores/as públicos/as deben asumir la representación en juicio de quienes se encuentran ausentes en ocasión de requerirse la defensa de sus derechos.

⁵⁹ http://www.sdh.gba.gov.ar/comunicacion/normativanacyprov/violenciadomesticaprovinciales/prov_ley12569.pdf

ran exclusivamente de estos procedimientos judiciales. En la práctica, recién en el año 2012 la ley adquirió incidencia concreta con la creación de un área específica para aquellos/as abogados/as que se iban a dedicar exclusivamente a “lo urgente”: el Área de procesos urgentes (APUR), una prueba piloto para la adecuación de dicha ley. Este área se compuso por cuatro auxiliares letrados/as, siendo uno/a de ellos/as quien cumpliría la función de coordinador con otros espacios hacia adentro de la misma -como con el equipo técnico (integrado por un psicólogo/a y un/a trabajador/a social)- y hacia afuera.

En el marco de la investigación que desarrollamos, la distinción que realiza Lapalma (2001) entre medio ambiente y contexto nos permitió reconocer los modos en que el cambio de ley comenzó a expresarse en el tratamiento de la problemática de violencia familiar. Esta diferencia radica en que en el primero existe siempre la posibilidad de transformación, es decir la influencia es posible, mientras que el segundo se presenta de manera rígida frente a la acción social. En relación a nuestro caso de estudio, pudimos reconocer el pasaje de una situación contextual a un escenario de medio ambiente a partir de una serie de cambios sociales y políticos que habilitaron una mayor visibilización de la problemática de violencia, de denuncia y de acción, que desbordó la dinámica del sistema judicial y se configuró como un proceso social más amplio. De esta manera, prácticas cotidianas que se reproducían al interior de las organizaciones, asentadas en sistemas compartidos de reglas, fueron objeto de un cambio organizacional a partir de la problematización de los acuerdos sociales en los que estas se sustentaban. En ese marco, una serie de actores e instituciones específicas comenzaron a ser parte de la discusión y acción respecto de la problemática, más allá de la rigidez de las fuertes estructuras de poder, el proceso judicial en sí mismo, el lugar de los jueces y los recursos técnicos y profesionales. En ese sentido, un “cambio de época” se plasmó en transformaciones a nivel de una estructura institucional. Un ejemplo de ello es la creación del APUR y de los juzgados especializados en violencia, que se manifiestan como cambios institucionales a partir del cambio de paradigma.

Tomando como punto de partida las reconfiguraciones que, en términos paradigmáticos, se experimentaron a partir de la sanción de la Ley de Violencia Familiar N° 12.569, en este trabajo nos interesa indagar en los modos en que se configuró la articulación de disciplinas, actores y procedimientos en el abordaje de la problemática en la ciudad de La Plata durante el período 2012-2015. Ahora bien, estas formas en que se expresó el cambio legislativo a nivel de los procesos de trabajo y la dinámica de funcionamiento del campo organizacional que adoptamos como objeto de estudio, nos condujo a indagar en el nivel de la accesibilidad a la justicia, preguntándonos por los mecanismos puestos en juego por el Poder Judicial para garantizar este derecho. En relación a este punto, vinculamos la calidad del acceso con los grados de integralidad evidenciados en el despliegue de los procesos de trabajo que abordan los casos de violencia familiar en la ciudad de La Plata. El interés por la accesibilidad, nos condujo a otro actor que se desenvolvía en el terreno de la problemática de la violencia familiar y articulaba de manera informal con la Defensoría: un consultorio jurídico dependiente de un Proyecto de extensión de la Facultad de Ciencias Jurídicas y

Sociales de la UNLP, el cual brindaba asesoramiento y patrocinio jurídico gratuito en la localidad de Villa Elvira desde una perspectiva interdisciplinaria.

Para los objetivos que planteamos en este trabajo, adoptamos una metodología cualitativa. Sobre dicha base, la técnica de la entrevista abierta resultó ser útil en nuestra investigación para obtener información acerca de los sentidos que construyen distintos actores respecto de la dinámica del funcionamiento institucional-disciplinar abocado al abordaje de los casos de violencia familiar de los/las patrocinados/das de la Defensoría. Complementamos el uso de esta técnica con la realización de observaciones participantes en distintos espacios donde pudimos reconocer un abordaje cotidiano de la temática.

“Si yo hubiera tenido una asistente social o, de alguna manera, algo que articule”

Se entiende a la articulación como aquel campo de trabajo compartido por diferentes actores, con roles diferenciados de un mismo proceso, en el cual intentan a partir de tareas establecidas, resolver en conjunto de problemáticas complejas (Nogueira, 2009). A su vez, podemos ver que se ponen en juego racionalidades y prácticas que contribuyen a construir la interdisciplinariedad como un proceso de trabajo intersubjetivo. Nos interesa entonces observar el desenvolvimiento de los procesos de trabajo en términos de una sinergia de perspectivas que aportan las distintas especialidades (la del derecho, la de la psicología, la del trabajo social, etc.), frente a la contracara de conexiones impersonales entre campos de conocimiento o entramados institucionales y profesionales.

El trabajo en equipo es, a su vez, una contingencia que se dirime en el plano de las adecuaciones subjetivas de sentidos, metas, necesidades y expectativas de los actores involucrados que le dan vitalidad a la organización social. De esta forma, la coordinación no basta sólo con mecanismos formalizados, o arreglos institucionales, sino que es también una cuestión de generación de habitus en los sujetos.

Hecha la ley, ¿hecha la articulación? El trabajo judicial más allá de la Defensoría

La distancia entre lo que establece la regla o la ley y lo que se desenvuelve y cristaliza en mecanismos institucionales, cambios organizacionales y ‘voluntades’, es una de las problemáticas que se hace presente a lo largo del trabajo. En este sentido, encontramos que hay un diagnóstico compartido entre todos/as los/as trabajadores/as de las Defensorías respecto a un desfase entre la articulación propugnada por la ley y su institucionalización o ejercicio. La articulación –decía Griselda, abogada de la Defensoría–, “se fue instrumentando de a poco”. Lucio,

Secretario del APUR, sostuvo en el contexto de la Mesa Local⁶⁰ por la prevención de violencia de género, que la justicia había hecho “la plancha” durante muchos años en términos de la violencia familiar.

Ahora bien, la articulación, como arreglo normativo, está institucionalizada por ley sólo como un vínculo técnico-legal entre los Juzgados y el equipo técnico que pertenece al organigrama judicial, y entre el juzgado y los servicios zonales que atienden a las problemáticas de violencia familiar y niños/as en situaciones de riesgo. Esto quiere decir que no es una disposición que se haya incorporado al proceso de trabajo de las Defensorías de manera directa, sino colateralmente: por medio de la posibilidad que tienen los auxiliares letrados de pedir nuevos informes al equipo técnico a través del juzgado, y de la misma manera que si tienen intenciones de consultar al equipo interdisciplinario presente en los servicios zonales. En este sentido, en relación a otros puntos importantes que la ley debería rescatar, Analía sostiene:

(...) Es como que salió la ley pero hay un montón de cosas como que le faltan programar, ¿sí? Es como decir, saco la ley pero ¿y cuántas casas transitorias hay para los chicos? ¿Cuántos lugares de tránsito? No sé (Entrevista a Analía, abogada de la Defensoría)

En referencia a las estrategias de articulación por fuera del sistema judicial, se destaca en los testimonios aquella que se lleva adelante con organismos dependientes del Poder Ejecutivo. Los servicios de la Dirección de Niñez y Adolescencia, los servicios zonales de promoción y protección de los niños/as y adolescentes trabajan de manera coordinada en los casos de violencia familiar mediante equipos interdisciplinarios que están próximos al abordaje de la problemática garantizando los derechos del niño/a. De esta manera, se busca atender aquellas dimensiones que exceden la competencia del sistema judicial. Cabe mencionar que el despliegue de estos servicios dependientes del Poder Ejecutivo muchas veces resultan deficientes y entorpecen el acceso a la justicia en la medida en que no cuentan con los recursos suficientes ni programas integrales que permitan llevar a cabo su tarea.

Por otro lado, la Mesa Local se presenta como el espacio en el cual confluyen distintos actores próximos a la problemática. Si bien el mismo se conforma específicamente en torno a la violencia de género, esta constituye el grueso de los casos que trata la Defensoría en relación a la violencia familiar, y es por esta razón que resulta inseparable de nuestro análisis.

A partir de esto aparece la policía como un actor clave, en la medida en que su proceder condiciona e impacta sobre las situaciones de violencia familiar. Se la reconoce como tal ya que su acción resulta necesaria en la ejecución de las disposiciones legales que se emiten para casos de violencia familiar. De todas maneras, es una institución sobre la cual las Defensorías y el sistema judicial en su conjunto no tienen incidencia directa en su desempeño. Frente

⁶⁰ Espacio multisectorial que funciona como un espacio donde distintos actores institucionales del Estado y la sociedad civil coordinan, voluntariamente, objetivos y líneas de acción en torno a la problemática de violencia de género.

a ella, los/as trabajadores/as tienen un diagnóstico ambivalente: por una parte, ‘necesitan’ de la policía; pero al mismo tiempo, presentan resquemores respecto de las modalidades en que ésta lleva adelante las disposiciones judiciales. En este sentido, la articulación con la agencia policial aparece como problemática, en la medida en que no hay un protocolo a seguir en la ejecución de medidas judiciales, así como tampoco esta cuenta con los recursos suficientes:

(...) Vos [policía] no le podés decir a una persona vuelva a su casa que yo no tengo móvil (...) Nosotros [APUR] no nos enteramos en ese momento claramente. Al otro día van a la Defensoría y dicen: “no, yo fui y me dijeron que no tenían móvil” (Entrevista a Carina, trabajadora del APUR, en la Defensoría Civil n°7).

Este es un ejemplo de que existe un entramado de dificultades más allá de la Defensoría, que ponen al descubierto elementos socio-culturales y organizacionales propios de una red institucional más amplia. En este sentido, son los propios actores que se encuentran inmersos en la problemática quienes reconstruyen y modifican estrategias, demandas y expectativas sobre lo que puede brindarles la Defensoría.

En particular, los/as trabajadores/as del APUR entrevistados/as entienden a la policía como una institución con la que es necesario empezar a tener contacto directo para poder normalizar algunos de sus procedimientos a través de la capacitación y formación en temas legales y protocolos de actuación, a partir del carácter urgente de los casos que llegan a este área.

Articulación “a voluntad”: interdisciplinariedad en los procesos de trabajo

La articulación “a voluntad”, o “a pulmón”, por fuera del procedimiento requerido oficialmente para el patrocinador, es una constante en la cotidianeidad del trabajo de los/as abogados/as de la Defensoría. Llamadas telefónicas a casas de justicia lejanas, servicios zonales, jueces; visitas a hospitales para pedir información, citaciones extrajudiciales de partes involucradas en el conflicto, etc., son parte de las formas reales que toman los procesos de trabajo de muchos de los/as entrevistados/as. Cuando indagamos por la justificación que dan éstos/as mismos/as respecto de esta labor alternativa e informal que desempeñan, las estrategias que podemos reconstruir son variadas.

Una de ellas tiene que ver con la reconstrucción de la situación; es decir, con recabar otras perspectivas complementarias que permitan interpretar la situación de la mejor manera para evitar malos pasos judiciales. Tener una inmediatez o proximidad con el conflicto, que tras el ritmo legal-burocrático en que se cierne muchas veces el trabajo judicial, tiende a disolverse y tergiversar las situaciones reales del problema.

(...) ¿Qué hago?, pensé. Caché las cosas y me fui al Hospital de Niños a hablar, a ver cómo era la cosa. Pero esa es una cuestión espontánea nuestra. Pero eso me costó al otro día quince personas que no pude atender porque me tuve que ir

a averiguar. O sea, si yo hubiese tenido una asistente social que hubiese ido al hospital de niños, sabiendo que era atendida acá, o de alguna manera algo que articule, que de alguna manera sean mis ojos para explicarle un poco al juez lo que pasó... Yo fui, averigüé, pregunté, estuve con las enfermeras a ver qué había pasado (Entrevista a Analía, abogada de la Defensoría).

Por eso la importancia de la proximidad también hace a la aplicación correcta de las disposiciones judiciales que pueden modificarse en el tiempo. Hay casos que merecen para los/as abogados/as una especial atención porque hay factores de riesgo o indicios de violencia, y ante ellos se recalca la importancia de un seguimiento especial ante la eventualidad de un impacto negativo sobre la situación con alguna medida judicial. Griselda, valorando el hecho de la proximidad de los servicios locales con el problema y los informes técnicos que elabora, comenta sobre ellos:

(...) tienen más inmediatez con el conflicto. Porque si hay un servicio local en Altos de San Lorenzo va a estar más cerca esa gente, esos profesionales que trabajan ahí, de ese barrio, de ese lugar, que el juez que está en 48, 11 y 12 tomándose un café... Esa proximidad, genera que la solución...el conocimiento del problema, del tema sea más directo y...por ahí, más prontas las soluciones (Entrevista a Griselda, abogada de la Defensoría).

La articulación informal con distintas organizaciones y actores es realizada también por una aspiración o ideal de resolución integral de los problemas. En palabras de Analía, se debería poder acompañar de una “acción social” a la medida judicial. Podemos decir entonces que existen dos temporalidades para la coordinación interdisciplinaria. Por un lado, el tiempo en que se extiende el proceso judicial, donde el equipo técnico⁶¹ aparece bajo la lógica procedimental, cumple su parte formalizada del informe técnico y vuelve a aparecer en alguna circunstancia en que se reactive a pedido del Juez o el/la abogado/a que está siguiendo el expediente. Luego, la temporalidad continua en que se desenvuelve día a día la problemática de la violencia o la situación de vulneración social. Sobre esta temporalidad más experiencial de las contingencias y desenvolvimiento de una problemática de violencia estructural, Analía proyecta que pueda desplegarse el seguimiento interdisciplinario. El diagnóstico de los actores es que en el trabajo integral de esta segunda temporalidad, que se despliega más allá de una medida judicial, existe un vacío para esa instancia del seguimiento. Un ejemplo de ello es el de la Mesa Local mencionada anteriormente, que no se constituye como una política pública en sí misma sino que depende de la voluntad de quienes construyen ese espacio por estar comprometidos/as con la problemática.

⁶¹ El equipo técnico, dependiente de los juzgados, diagnostica una situación psico-social vincular, propia de la familia, elabora un informe que se adjunta a la causa y de la cual pueden disponer tanto los auxiliares letrados como el juez a la hora del dictamen.

(...) mirá, las mesas son importantes, se trata de dialogar diferentes falacias que tienen los diferentes órganos, lo que tienen es que son más de tipo informal, digamos, son cuestiones más de tipo voluntarias, a pulmón, no están reglamentadas, entonces esto hace que a veces se dificulte más la llegada a una determinada medida, pero igualmente creo que son importantes para avanzar en una mejor articulación (Entrevista a Carina, trabajadora del APUR, en la Defensoría Civil n°7)

“Como la salita de primeros auxilios”: el acceso a la justicia en los procesos de trabajo judicial

En las referencias de los/as abogados/as de la Defensoría sobre su propia labor aparecen permanentemente metáforas que los emparentan con las tareas asistenciales que desempeñan “médicos de familia”, “médicos clínicos” y “psicólogas”, en tanto personajes que están asociados a la atención y tratamiento de la problemática social más urgente y extendida de los sectores populares.

La dimensión de la atención de la salud opera como metáfora que expresa el carácter urgente, cotidiano y estructural de las problemáticas que abordan los/as trabajadores/as de la Defensoría. Estos/as deben tratar muchas veces con situaciones de violencia y vulnerabilidad social que exceden el trabajo de asesoramiento judicial, de la misma manera que el valor social del médico clínico y de familia está construido sobre la expectativa de un trabajo asistencial de contención afectiva, acompañamiento personal, y cercanía territorial.

(...) Bueno, el abogado de familia es como el médico clínico. Se siente muy contenida la gente. No sé si es porque nosotros como Defensoría trabajamos así, no sé si es porque es muy especial familia entonces uno está acostumbrado a trabajar con lo vertiginoso (...) vos tenés que resolverle la urgencia, tenés que contenerla a la persona, tenés que explicarle y aparte de las personas no vienen tranquilas acá... vienen con una situación en crisis que no se previno. Porque hay una sociedad que no previene cosas, obviamente. Y entonces, tienen un montón de cosas. Vos tenés que empezar a limpiar. Más allá de escucharla (Entrevista a Analía, abogada de la Defensoría).

Si los/as abogados de familia realizan una labor parecida a la de los/as médicos/as de familia, el cuadro se completa con las imágenes que comparan a la institución de las Defensorías Civiles con “la salita de primeros auxilios” o el “centro de atención primaria” de la salud, poniendo en juego un conjunto de significaciones respecto al acceso a derechos, y en este caso, al acceso a la justicia. Estas representaciones nos acercan a la pregunta por la accesibilidad a estos derechos: en un caso, la salud, en el otro, la justicia, donde la particularidad de ésta última consiste en que es al mismo tiempo “medio” para la resolución de otros problemas sociales

como fin en sí mismo, en tanto derecho a la defensa y la demanda.

El primer aspecto más evidente del acceso a la justicia tiene que ver con la dimensión de la llegada y el contacto con los órganos de administración judicial, que en el caso de la Defensoría Civil se da en un movimiento que parte de las periferias urbanas hacia el centro donde se emplazan los órganos de administración de la justicia. En términos concretos, para poder dar cuenta del acceso a la justicia debe producirse este primer contacto directo entre las personas que buscan asesoramiento y las instancias de administración judicial a través de la Secretaría General.

Allí, a la gente que es recibida se le pregunta acerca de su situación socio-económica para evaluar, de acuerdo a los criterios de la defensa pública, si puede o no acceder al patrocinio de un/a abogado/a estatal que será posteriormente seleccionado/a de manera aleatoria. A partir de allí, iniciará el asesoramiento judicial y posiblemente el conjunto de acciones de litigio a partir una serie de procedimientos que implicarán otras instancias burocráticas de entrevista y mediación, que requerirán el seguimiento presencial por parte de los/as patrocinados/as en las distintas instalaciones (la Defensoría, los juzgados, etc.).

No obstante, la llegada y el contacto con la agencia judicial son apenas una condición necesaria pero no suficiente para la materialización del acceso a la justicia por parte de los/as patrocinados/as. La categoría del acceso a la justicia pone el acento en el proceso subjetivo y objetivo por parte de las personas patrocinadas a partir de la posibilidad de comprender y accionar sobre el proceso de trabajo cotidiano que se resuelven en torno a sus demandas o conflictos.

Según el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), este concepto implica más que asistencia y patrocinio jurídico:

(...) Requiere, además, el conocimiento de los derechos de ciudadanas y ciudadanos y de los medios para ejercerlos; la posibilidad de acceder al sistema de administración de justicia, y que éste llegue a pronunciamientos justos en un tiempo razonable; la posibilidad de sostener el proceso judicial completo; y sobre todo, la conciencia de que el acceso a la justicia es un derecho y es deber del Estado garantizarlo (ELA, 2009: 12)

Esta perspectiva nos impide circunscribirnos al momento de “llegada” a la Defensoría, es decir, a las condiciones que están dadas para el ingreso al sistema de justicia, y nos conduce a preguntarnos por el conjunto de pasos que hacen al tratamiento de cada problemática que arriba a la Defensoría. Esto nos ha llevado a indagar en dimensiones que van más allá de la función “formal” de la Defensoría -el patrocinio jurídico gratuito- y que también hacen a la cuestión del acceso, al tiempo que implican a un conjunto de actores dentro y fuera del sistema judicial, comprometidos con la problemática.

Buscamos identificar entonces, el diagnóstico y los sentidos que construyen los/as trabajadores/as de la Defensoría en torno a la noción sobre el acceso a la justicia a partir de sus propias prácticas y del funcionamiento de la organización judicial, para luego recuperar las estra-

tegias que elaboran tanto individual como colectivamente con la intención de mejorar el proceso de atención judicial de sus patrocinados/as.

El acceso a la justicia como trabajo social

El problema del acceso a la justicia se hace presente en los balances y diagnósticos de los actores de la institución, cuando éstos/as asumen realizar un conjunto de tareas que exceden los conocimientos disciplinares y las pautas formales de los procedimientos jurídicos. Esto sucede en la búsqueda de resolver un conjunto de obstáculos sociales e institucionales que se les interponen a los/as patrocinados/as para la apropiación de los procesos judiciales que se despliegan en torno a sus demandas.

De esta manera, algunos/as abogados/as expresan llevar a cabo un trabajo de “contención” y acompañamiento de los/as patrocinados/as que van desde tomarse el tiempo necesario para explicar y resolver todas sus inquietudes en relación a los trámites judiciales, escuchar y dar consejos acerca de cuestiones afectivas y familiares que se vinculan a las problemáticas judiciales que llevan a la Defensoría, hasta prestarles dinero para que puedan volver a sus casas en transporte público cuando su situación socio-económica es particularmente complicada. Carina, por su parte, manifiesta hacer un esfuerzo diario para acordarse de los nombres y las circunstancias personales de quienes recurren a la Defensoría y despojarlos/as así del anonimato burocrático que convierte a las personas en “un número de expediente más”.

Este conjunto de prácticas son referidas por parte de los/as actores/as de la institución como un trabajo “social” y “a voluntad” frente a los que no cuentan con “herramientas” y formación suficiente e integral ni recursos institucionales, pero que a la vez entienden como condiciones necesarias y hasta urgentes para garantizar el acceso a la justicia por parte de las personas patrocinadas. Con respecto a esto, Analía reflexionaba:

(...) Es decir, tener una formación. Yo creo que también tiene que ver con el sistema educativo, desde el comienzo, en donde deberíamos tener una formación mucho más humanitaria, mucho más humanitaria, como los médicos. Es una función social. Muy pocos, muy pocos tienen una visión social de esto (Entrevista a Analía, abogada de la Defensoría).

Vemos de esta forma que la complejidad del concepto de ‘acceso a la justicia’ contenida en estos testimonios radica en poder reconstruir no sólo el conjunto de acciones y procedimientos de los/as agentes judiciales, sino la trama de relaciones e interacciones a lo largo del tiempo por las cuales los/as patrocinados/as acceden y se hacen protagonistas de los mecanismos de instrumentación judicial de sus propios problemas y conflictos. La pregunta por el ‘acceso’ se interesa entonces por las representaciones que tienen los/as sujetos/as que se acercan a las instancias judiciales de mediación respecto de sus propios problemas y conflictos, así como por

las distintas acciones y prácticas que desenvuelven en torno al seguimiento del proceso de trabajo judicial para poder comprenderlo, orientarlo, discutirlo y hacerlo efectivo.

Recuperamos la conceptualización que hacen Birgin y Gherardi (2011) donde podemos reconocer que la gratuidad del patrocinio jurídico es un mecanismo estatal que se desvaloriza cuando no es acompañado por una concepción integral del acceso al servicio de justicia; en otras palabras, resulta una condición necesaria pero no suficiente. Es decir, hay situaciones sociales que agravan las dificultades para poder disponer de las herramientas legales que permiten proteger y ejercer derechos y por ello ponen en evidencia las limitaciones de la justicia formal, que proclama el goce igualitario de derechos.

El acceso a la justicia representa al mismo tiempo un derecho en sí mismo, y por otra parte un medio o requisito previo para el ejercicio y la garantía efectiva de otros derechos en los cuales las personas implicadas se involucran como sujetos que enuncian sus demandas y problemáticas. De esta forma, su garantía efectiva no puede reducirse a la existencia del derecho ni del organismo estatal especializado, sino que debe pensarse como un factor transversal al servicio de justicia a partir del conjunto de procedimientos que allí se ponen en juego y la forma en que los/as patrocinados/as participan del proceso de trabajo y las acciones sociales desplegadas.

Para ello tienen que estar dadas una serie de condiciones no sólo objetivas, en términos de disponer de los medios y recursos para llegar a las instancias judiciales. También debemos considerar las condiciones subjetivas y socio-culturales, relacionadas al acceso a la información necesaria para involucrarse con el proceso, a la comprensión de esa información, y a la posibilidad por parte de la persona involucrada de sentirse contenida y acompañada sin exponerse a nuevas situaciones de revictimización y vulnerabilidad, fundamentalmente cuando se trata de situaciones de violencia de género y familiar.

En este sentido, cabe reforzar la idea de que el acceso a la justicia incluye una diversidad de aspectos que exceden las acciones de asesoramiento y resolución meramente judiciales, y se corresponden con el conjunto de instancias previas y posteriores que hace a una temporalidad social del proceso judicial.

Con respecto a la cuestión del “conocimiento” por parte de la población en relación a ciertas temáticas como la violencia de género, incluida dentro de la violencia familiar, es valorado como algo progresivo propio del correr de los años y en relación a ello, de los mayores niveles de conscientización, pero también, de mejores niveles de referencia en torno a la respuesta que el Poder Judicial brinda:

(...) Ya, llega unos años [que] hay cada vez más amplio el conocimiento de la comunidad. Y eso hace que la gente vaya a [reclamar]...vaya si tiene ese problema. Si vos sabés que no te van a dar bolilla no vas a ir. Pero ahora que sabés que lo podés hacer... lo hacés. (Entrevista a Carlos, abogado de la Defensoría Civil n°7)

En relación a esta dimensión, en una de las notas de campo, Carina nos señalaba que “(...) el boca a boca está siempre”, esto es, la gente que acudía para solicitar asesoramiento jurídico muchas veces disponía de poca información respecto del funcionamiento del sistema judicial o estaba guiada por comentarios de conocidos/as o por prejuicios sobre la lentitud o rapidez de los procedimientos según cada institución particular. Tal es así que se plantea la importancia del rol del/la profesional en su divulgación:

Que sepan que tienen que hacer cuando les pasa algo. (...) Bueno vos tenés un abogado por la denuncia que hiciste, es importante a la gente explicarle, porque no lo tienen porqué saber, y sino a veces te dicen: “no, pero el policía me dijo” (...) Acá el único que ordena es el juez, listo. El juez está primero y nosotros estamos abajo, no es “el policía me dijo”. Porque la gente pone todo en el mismo lugar (Entrevista a Carina, trabajadora del APUR, en la Defensoría Civil n°7)

En las referencias que construyen los/as abogados/as en torno a las demandas y expectativas con las que se acerca la población general a la Defensoría encontramos una diferenciación entre la circulación indiscriminada de información sobre los procedimientos judiciales, y el conocimiento más apropiado respecto de la función del patrocinio jurídico, las posibilidades y el uso de las herramientas judiciales. En este sentido, los/as trabajadores identifican un “sentido común” de la población en general donde se espera que la Defensoría sea capaz de resolver todo tipo de problemáticas familiares y económicas por medio de la instrumentación de procedimientos jurídicos tales como “denuncias”, medidas de cerco perimetral, “juicios”, etc.

De esta manera, los/as trabajadores/as judiciales ponen en juego la importancia no sólo de brindar información a la población sobre la función específica de la Defensoría, sino también de que pueda existir un trabajo de educación ciudadana y comunicación social para que la comunidad pueda comprender la naturaleza de las herramientas con las que cuenta y los derechos que debe garantizar. Esto es evaluado como una condición que redundaría en un mejor funcionamiento del sistema en general, de la misma manera que mejora la calidad del proceso judicial.

Siguiendo esta dirección, el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género considera la posibilidad de mejorar el acceso a la justicia a partir de dos grandes estrategias: la primera de ellas vinculada a la “generación de conocimiento”, esto es, a la producción de información acerca de las demandas de quienes utilizan el sistema judicial, y de los niveles de efectividad de las acciones del mismo, considerando al diagnóstico como una fase inicial muy importante para el momento posterior de diseño de nuevos procedimientos y mecanismos. La segunda, orientada a efectuar intervenciones en la infraestructura y las prácticas propias del sistema judicial.

Finalmente, en los sentidos que construyen los/as abogados/as sobre sus prácticas en torno al trabajo de patrocinio civil, se hace presente la disyuntiva entre encarar procesos de judicialización de los problemas o tender a priorizar instancias de mediación entre las partes del conflic-

to. En el testimonio de Analía, a través de la comparación del funcionamiento de las Defensorías con las “casas de justicia”⁶², se destaca como un factor positivo la descentralización del patrocinio jurídico. Se pone en cuestionamiento la judicialización innecesaria que implica que las problemáticas de las zonas periféricas estén centralizadas en el casco urbano. De esta manera, se observa cómo la territorialización de la justicia es una dimensión central en lo que la constituye como derecho, materializándose en el hecho concreto del costo que supone, para personas de bajos recursos, el traslado hacia el centro de la ciudad para dirigirse a la Defensoría.

(...) Es como las salitas de primeros auxilios. (...) ¿Por qué vas a centralizar el conflicto, centralizar, o cómo llevar todo al hospital de niños si no hay urgencias? Y además, o sea, empezar a reeducar a la gente en el sentido de que la accesibilidad no significa, digamos, exponer todo. (...) [Hay cuestiones] que se resuelven muy fácil, que es un poco de contención, que es más una cuestión hasta cultural. Hasta no sé si tiene que ser un abogado el que los atiende a las personas, ¿se entiende? Exceden lo jurídico (Entrevista a Analía, abogada de la Defensoría).

Tanto Analía como Griselda, abogadas civiles de la Defensoría, manifestaron darse estrategias para evitar la judicialización de los problemas en la primera instancia de entrevista con sus patrocinados/as, en referencia a lo que para ellas representaba muchas veces un abuso de “las herramientas jurídicas” y “los juicios” que en algunas situaciones de conflictiva familiar podían llegar a entorpecer el diálogo y la solución más que darle un cauce definitivo. De esta manera, algunas situaciones como demandas por juicio de alimentos familiares, trámites por divorcio y tenencia de los/as hijos/as en las que no se presentan signos de violencia familiar o de género, son primeramente evaluadas a partir de la citación por separado de los distintos miembros familiares involucrados para luego proyectar la posibilidad de un encuentro de mediación entre las partes.

Entendemos que el acceso a la justicia en sí mismo no implica la judicialización de todos los conflictos, o mejor dicho, la trasciende, en la medida en que los mismos pueden resolverse en instancias previas a la llegada a los juzgados, o por medio de procedimientos básicos como brindar información. No obstante, este trabajo de mediación judicial corre nuevamente “a voluntad” de las abogadas en tanto no existen criterios sistematizados de acción ni mecanismos institucionalizados de articulación institucional para poder hacer un seguimiento y evaluación de los casos. Al mismo tiempo, se presenta en su discurso la gran carga de trabajo que tienen debido en parte a la falta de personal necesario y también por la suma de casos que le son conferidos a su área de trabajo, lo que atenta contra la calidad de la atención.

⁶² Las casas de justicia son el nombre con el que la abogada llama a los consultorios jurídicos que se han instalado en distintos barrios de La Plata en el marco de un proyecto de extensión de la Universidad Nacional de La Plata y de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.

“Lo urgente sale en el momento”: especialización y temporalidades del acceso a la justicia

En las entrevistas de los/las abogados/as de la Defensoría se ven reflejados apuntes críticos en relación a ciertos aspectos de su funcionamiento que obstaculizan la accesibilidad a la justicia. Un primer aspecto se desarrolla en torno a la especialización de las tareas del patrocinio jurídico en materia civil a partir de los cambios normativos y organizacionales mencionados en apartados anteriores, que llevaron en el año 2012 a la creación de las instancias de patrocinio y defensa judicial abocadas específicamente a casos urgentes de violencia de género y violencia familiar. Hacia el interior de las Defensorías civiles, estos cambios se materializaron en la creación del APUR.

Por una parte, esta reorganización funcional es evaluada positivamente por la mayoría de los/as actores de la Defensoría al entender que agiliza tiempos procesales frente a situaciones de vulnerabilidad social que no pueden hacerse esperar. Cuando se trata de situaciones de vulnerabilidad social, los tiempos son cruciales porque pueden devenir en un agravamiento del escenario de violencia y conflictividad, afectando en definitiva a la protección y el ejercicio efectivo de los derechos de las personas cuando se pone en juego el ámbito doméstico de crianza y convivencia y la organización económica de una familia.

Los casos de violencia familiar requieren un tratamiento urgente y esto es a lo que nos remite Carina destacando la acción del Poder Judicial en este sentido: “(...) la rapidez en la resolución de los conflictos: ‘no se da turno a la gente, se maneja como la guardia del hospital’”. El acento de la abogada estuvo puesto, sin duda, en la idea de que la propiedad del APUR era su idoneidad: “lo urgente sale en el momento”, no había días y horarios fijos de atención para cada caso - esto es, turnos-, se caracterizaba por no ser estricta con los papeles sino más bien por intentar garantizar la “amplitud” en la atención. Cabe destacar que esta flexibilidad de condiciones de accesibilidad para el caso del APUR responde más a una estrategia moldeada por la práctica que a un mecanismo formalizado.

No obstante, los casos “no urgentes” que son atendidos en la Defensoría Civil siguen estando supeditados a otra temporalidad de etapas y procedimientos judiciales que está condicionada por la articulación con los distintos niveles del poder judicial, como es el caso de los juzgados. Esta situación atenta contra el ejercicio efectivo de los derechos económicos y sociales de los/as patrocinados/as, así como en el acceso a la justicia en los inconvenientes para poder sostener el proceso judicial.

Perdemos, seguimos perdiendo el tiempo discutiendo con ese juez caprichoso que no quiso dar la suma de alimentos provisorio. Va a la Cámara para que tres jueces, tomando café en la Cámara, resuelvan, capaz dentro de un mes, si eso va a ser así. Entonces, la otra alternativa, en vez de apelar a esa resolución, es iniciar un juicio de alimentos por otro lado. Entonces es ¡duplicar el trabajo! es

hacer esperar a la gente (...) es como que se aleja de la realidad (Testimonio de Griselda, abogada que trabaja en la Defensoría Civil).

La organización judicial, en tanto encargada de satisfacer una necesidad social de un sector de la población, en algunas instancias no logra articular su función con el sujeto al que apunta. En este sentido, los tiempos, los recursos y los procedimientos de la misma son los que definen la posibilidad de continuar en el proceso judicial, condicionando el derecho a la justicia de las personas que se acercan a la Defensoría.

Por otra parte, para la mayoría de los/as abogados/as que no trabajan en el APUR, la especialización conduce rápidamente a una fragmentación tanto en las acciones judiciales y como en la interpretación “compartimentarizada” de los problemas sociales que están contenidos en las demandas de los/as patrocinados/as. Al respecto de esto último, Griselda se posiciona de la siguiente manera:

(...) yo no estoy muy a favor de la especialización, tanto, en tantas cuestiones, porque como el problema es uno, es como ir al médico clínico, e ir a especialistas del ojo, del riñón, del pulmón. Si no lo ves como un todo al cuerpo humano, no podés resolver...viste. Todo tiene, no es todo tan...viste, compartimentado. La violencia familiar, no es la violencia familiar solo. Es un montón de otras cuestiones. Es que excluiste al marido de la casa y mañana esa mujer que sacaron al marido no tiene para comer, no tiene a quien le lleve los chicos a la escuela, no tiene esto, no tiene aquello. Metés un parche a la situación pero complicás toda otra situación (Testimonio de Griselda, abogada que trabaja en la Defensoría Civil)

Vinculado a esto último, Griselda reflexiona sobre las dificultades que acarrea la especialización en construir una mirada integral e interdisciplinaria sobre los casos a resolver, fundamentalmente ante la inexistencia de mecanismos institucionales e instancias de formación profesional que puedan ese inconveniente. Reconstruye, por caso, el ejemplo de las reuniones que se tienen entre defensores/as, donde se abordan solamente cuestiones técnico-jurídicas relacionadas a los casos que se atienden pero que no contemplan el intercambio y debate sobre problemática social con la que se encuentran día a día. El hecho de que se discutan únicamente los temas más estructurales genera un vacío en lo que respecta al saber práctico que necesitan quienes atienden allí.

¿Cómo hacer para poder optimizar entonces el trabajo y el tratamiento de la violencia familiar en el proceso de trabajo del conjunto de las organizaciones y las instancias judiciales, sin separarlo del contexto social en que nos vemos enmarcados? Y por otra parte, ¿cómo resolver esos desfases y esas desconexiones entre los tiempos de las distintas actuaciones, mientras la problemática toma protagonismo, las denuncias aumentan y las personas aparecen más activas, pero donde la información y los recursos no se adecuan a esta situación?

Al respecto de esta cuestión, el diagnóstico o balance generalizado en que concordaban los/as distintos/as trabajadores/as, era el de la ineficacia o insuficiencia de las herramientas jurí-

dicas para la resolución de las problemáticas que llegan a la Defensoría. Por detrás de ellas se da el cortocircuito entre las distintas respuestas institucionales de los actores involucrados. Ya sea a partir de la complicación de acciones contradictorias entre el objetivo de una resolución jurídica y la forma de efectivizarla por parte de otra institución, como lo es el caso de la policía; o por una ausencia o vacío de trabajo interdisciplinar que haga a un seguimiento más integral y de largo plazo en torno a situaciones de peligrosidad para la integridad física y el bienestar psicológico de las personas patrocinadas.

En este sentido ¿qué efectividad tiene una medida de exclusión sobre aquella persona que cuenta con un “perfil violento”? ¿Es la ley suficiente para frenar un posible caso de violencia? Si bien las medidas protectorias para personas en situación de vulnerabilidad ante circunstancias de violencia familiar se consiguen con rapidez, que la misma se cumpla y se mantenga en el tiempo ya no depende de la Defensoría.

(...) es porque hay más acceso a la justicia. Porque antes...cuando recién salía la ley, y estaban los tribunales... la ley de violencia, y estaban los tribunales... no eran juzgados, sino que eran tribunales de familia, no salía nunca una cautelar. Por más que pidieras... te tardaba... vos denunciabas violencia y tardaban un montón en fijarte una audiencia para los testigos (Entrevista a Analía, abogada de la Defensoría).

Reflexiones finales

Nos interesa reconstruir dos aspectos fundamentales de la Defensoría: la dinámica y la integralidad de sus procesos de trabajo, y las condiciones de accesibilidad a la justicia de la población patrocinada. En principio, partimos de la idea de que los términos del acceso a la justicia se encontraban estrictamente relacionados con el hecho del patrocinio gratuito de la defensa jurídica y con cierta predisposición territorial para que sea posible el contacto y la llegada a ella por parte de los/as patrocinados/as. Con el desarrollo del trabajo, esta noción original pasó a nutrirse y complejizarse con nuevos elementos, tales como la dimensión de la “territorialidad” en un sentido más amplio de articulación comunitaria, la mediación judicial en términos de la resolución de las problemáticas sociales antes de la judicialización o, también, más allá de ella.

Por otra parte, pensar en los procesos de trabajo es dar cuenta también de las herramientas específicas, materiales y socio-técnicas de las que dispone la organización en la resolución cotidiana de los problemas con los que trabaja. En el caso de un trabajo socio-jurídico como el de la Defensoría, cabe preguntarse entonces por la efectividad de las herramientas jurídicas y la relación que éstas guardan con la efectiva articulación frente a otros actores y disciplinas en el tratamiento de las situaciones de violencia familiar.

¿Cómo se resuelve la situación de la violencia o conflictividad social, más allá de las resoluciones judiciales, y tras ellas? ¿Cómo se garantiza de hecho la seguridad social de las personas en situación de riesgo? En este punto del proceso de trabajo y reflexión entendimos el carácter

indisociable de estas preguntas-problema. En este sentido, vemos lo largo de la estructura en que está organizado este trabajo que pueden diferenciarse los ejes de la articulación de los procesos de trabajo y del acceso a la justicia. Cabe aquí entonces reflexionar acerca de la manera en que una condiciona y hace al desenvolvimiento de la otra. Esto es: no pueden diagnosticarse de manera cabal las condiciones de accesibilidad a la justicia en la Defensoría y al ejercicio efectivo de los derechos que ésta protege y promueve, si no es evaluando las formas que adquiere en su cotidianeidad los procesos de articulación interdisciplinario del trabajo y las formas de organización interinstitucional.

La articulación es la clave para evaluar la forma en que se garantiza un seguimiento integral y multifocal de las problemáticas sociales a las que se atiende. Hemos visto en este sentido que la creación de un área especializada en cuestiones "urgentes" relacionadas a casos de peligrosidad y alta vulnerabilidad social (como lo fue el APUR), significó un paso considerable en la agilización del abordaje de los mismos. No obstante, con respecto a la evaluación del proceso de trabajo sobre el cual se sostiene el funcionamiento de esta área y de la Defensoría en su conjunto, la respuesta sobre la problemática siguió quedando circunscripta a las acciones jurídicas acotadas, propias del trabajo de la Defensoría. Y por otra parte, el abordaje multidimensional e interdisciplinario quedaba circunscrito temporalmente a las evaluaciones de los informes técnicos, sin posibilidad de desarrollo institucional de un proceso de trabajo territorializado que integre y acompañe a las personas en la cotidianeidad y la inminencia de sus problemas.

Para finalizar, el análisis de esta problemática nos permite esbozar algunas respuestas de tipo propositivo en torno al abordaje de los procesos de trabajo apuntados al tratamiento de la problemática de la violencia familiar. Este trabajo nos ha permitido asegurar que la accesibilidad a la justicia debería implicar, en parte, a distintas políticas de prevención social de esta clase de problemas. Refiriéndonos a prevención social en términos de la resolución de conflictos y vulnerabilidades de una manera más integral, a través de la articulación comunitaria y la "territorialización" de la justicia.

También debemos retomar nuestro análisis acerca de la articulación de actores y disciplinas - que lleva a consolidar los avances en términos de marcos normativos- para comprender que el abordaje de las problemáticas de violencia familiar no puede limitarse a la instrumentación de herramientas legales. Por un lado, ellas no solo deben sino que necesitan complementarse con otros mecanismos provistos por el Estado, y por el otro, porque en determinadas circunstancias existen otras estrategias que permiten resolver integralmente las problemáticas, tales como un acompañamiento psicológico, trabajo territorial o, en definitiva, política social. Estos elementos sin duda son los que deben materializar la "proximidad" de la defensa pública a las necesidades del patrocinado/a, que además son quienes deben aparecer como transversales a los procesos de trabajo de estas organizaciones del sistema judicial.

En este sentido, pensamos en la posibilidad de un proceso de descentralización de la defensa pública que jerarquice la mencionada dimensión territorial, que constituye lo que nosotras entendemos como una dimensión fundamental para las condiciones en que las personas acceden a la justicia. El mismo supondría el asentamiento de agencias de patrocinio jurídico gratuito

en los barrios de la ciudad fuera del casco urbano, con el fin de lograr una mayor proximidad con las problemáticas, difundir información respecto de sus funciones y de los derechos de la población, y priorizar la mediación frente a la judicialización de los conflictos; recuperando la concepción técnico-política de que acceder a la justicia no implica necesariamente el pasaje a una instancia judicial en sentido estricto.

Referencias

- Birgin, H. y Gherardi, N. (coords.) (2011). *Acceso a la justicia. Aportes empíricos y conceptuales*. México: Fontamara. Recuperado de: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/28920.pdf>
- Carballeda, A. (2001): La interdisciplina como diálogo. Una visión desde el campo de la Salud. *Margen. Revista de Trabajo Social* (23).
- Equipo latinoamericano de justicia y género (2009). *Violencia familiar. Aportes para la discusión de Políticas Públicas y Acceso a la Justicia*. Argentina: Iglesias comunicación.
- Lapalma, A. (2001). El escenario de la intervención comunitaria, *Revista de Psicología de Universidad de Chile*, 10 (2) pp. 61-70.
- Cunill-Grau, N.; Fernández, M. y Thezá Manríquez M. (2013). La cuestión de la colaboración intersectorial y de la integralidad de las políticas sociales. Lecciones derivadas del caso del sistema de protección a la infancia en Chile. *Polis Revista Latinoamericana*, 36, pp. 1-22
Recuperado de: <http://www.polis.revues.org/9503>
- Payo, M. (2012). *Legislación y políticas sociales de prevención, erradicación y sanción de la violencia contra las mujeres: El caso de la política social en la Provincia de Buenos Aires*. Monografía final para optar por el título de Especialista en Planificación y Gestión de Políticas Sociales Facultad de Ciencias Sociales UBA.
- Robirosa, M; Cardarelli, G; Lapalma, A; (1992) *Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*. España, Madrid: Siglo Veintiuno Editores.
- Schlemenson, A. (1990). Capítulo 6. La organización como objeto: siete dimensiones para su análisis. En: *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.

CAPÍTULO 11

Vinculación pedagógica entre la enseñanza y la práctica empírica

*Violeta Ventura, Estefanía Berengan Mendaña
y Mayra Garros*

Introducción

Este capítulo surge como propuesta de tres adscriptas de la Cátedra de Sociología de las Organizaciones (FaHCE-UNLP) que en el año 2015 nos propusimos reflexionar sobre la importancia de la enseñanza de técnicas y herramientas de los estudios organizacionales en el marco de la cursada de la materia y en los planes de estudio de la carrera.

Los planes de estudio de la Licenciatura y el Profesorado en Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata (FaHCE) que rigen actualmente, cuentan con Sociología de las Organizaciones como materia obligatoria. En el Plan de estudios 1991 se trataba de una materia optativa (algunos años con otro nombre pero similares contenidos), habiéndose incorporado al núcleo de las materias obligatorias tras la reforma del 2001 donde pasó a ser parte del área de los estudios socio-políticos de ambas carreras.

A partir del 2011 los profesores a cargo de la materia⁶³ incorporaron en el régimen de cursada, como requisito de promoción, la elaboración de un Trabajo de Campo como actividad Final Integradora (en adelante, TFI). Para la Cátedra el objetivo era sumar una actividad que:

Permita a los alumnos recorrer los diversos temas de la materia y relacionar los contenidos conceptuales y técnicas metodológicas a un objeto específico (organización), que será seleccionado según la orientación, interés, o circunstancia contextual que se considere importante de incorporar a la reflexión crítica” (Programa de la materia, año 2011).

⁶³ Desde el año 2008 la materia está a cargo dos profesores adjuntos, la Dra. María Laura Pagani y el Mg. Matías Manuele.

El TFI apunta a un *hacer sociológico* más que al aprendizaje y aplicación de conceptos. El trabajo es de carácter grupal y, en este sentido, implica la reflexión sobre las prácticas de los estudiantes y su funcionamiento como grupo, en términos -también- organizacionales.

Nos propusimos analizar los TFI realizados por los estudiantes durante el período 2011-2014. En tanto adscriptas, pero también recordando nuestra estancia como estudiantes, decidimos sistematizar los TFI con el objetivo, en una primera instancia, de identificar aspectos metodológicos, tipos de organizaciones elegidas, dimensiones y autores utilizados, limitaciones y potencialidades. Sin embargo, al reflexionar sobre dichos aspectos, se sumaron inquietudes que transversalizan los TFI y la materia en general. Estas nos llevaron a preguntarnos por el lugar que ocupa la Sociología de las Organizaciones en el Plan de Estudios y cómo se relaciona con el perfil del egresado que tradicionalmente se habilitó en nuestra disciplina.

Se vuelve necesario aclarar que las aproximaciones en torno a la vinculación entre Sociología de las Organizaciones y el perfil del egresado, surgidas durante el proceso de este trabajo de carácter exploratorio, pertenecen al plano de las hipótesis y fue poco abordado empíricamente, realizándose tres entrevistas en profundidad, a actores que consideramos claves⁶⁴, y análisis de fuentes documentales (los TFI, programa de la materia y plan de estudios de la carrera). No obstante ello, a pesar de no haber abordado de forma sistemática los modos en que la comunidad académica percibe la materia y el perfil del graduado que se espera, sí realizamos indagaciones preliminares que permiten dejar planteadas ciertas reflexiones que esperamos aporten o sean un puntapié para retomar este debate. En el primer apartado de este capítulo nos dedicaremos a presentar el análisis de los TIF atentas al tipo de organización y los temas elegidos por los estudiantes, así como a las dimensiones y la metodología empleada. En el segundo apartado exponemos los resultados de la lectura sistemática de los TIF a la luz de la biografía de la cátedra.

El trabajo de campo: organizaciones, temas y dimensiones.

Como mencionamos en la introducción, el TFI implica que los estudiantes elijan una organización (sea estatal, privada o de la sociedad civil) en la cual puedan realizar trabajo de campo y en base a él presenten un informe analizando -desde el corpus conceptual de la materia- aspectos organizacionales que hayan identificado.

Esta producción, sin embargo, no se reduce a una instancia de evaluación sino que tiene fundamentos pedagógicos vinculados a un tipo de ejercicio de la sociología. Así, en el Programa de la materia (2011) se lo presenta como una instancia de articulación entre “la reflexión orientada a la praxis de los conceptos y la ejercitación de herramientas de diagnóstico organizacional.” Es decir, el TFI se presenta como un medio para que la teoría no sea reificada en armazones conceptuales y que, al contrario, habilite su aplicación como herramienta en los

⁶⁴ Se entrevistó a uno de los adjuntos de la materia y un integrante del claustro de estudiantes, posteriormente de graduados, durante los años de la reforma del Plan de Estudios.

estudios organizacionales. Se apunta así a que los estudiantes “ejercen como sociólogos” o, dicho de otro modo, que se “haga sociología”.

Para este capítulo –realizado en base a una ponencia anterior– se analizó un corpus de 35 TFI correspondientes a los años 2011, 2012, 2013 y 2014, deteniendo la atención en aspectos metodológicos; tipo de organización elegida; dimensiones de análisis y autores utilizados.

En el año 2011 por sugerencia de la Cátedra los estudiantes tomaron como organización diferentes Proyectos de Extensión Universitaria de la UNLP. En sus análisis primaron temas como el funcionamiento en red de una mesa intersectorial; el abordaje de la tercera edad; los miembros de un programa; y la identidad de sus integrantes. En todos los casos el trabajo se basa en analizar las dimensiones organizacionales, tomando como autores clave a Schlemenson (1990) y Mintzberg (1992).

En el año 2012, en cambio, la elección de las organizaciones por parte de los estudiantes no tuvo restricciones de parte de la Cátedra. Prevalcieron en dicho año las organizaciones de la sociedad civil y los temas abordados fueron: la motivación en los voluntarios de una fundación, analizando el liderazgo; el funcionamiento y las representaciones de los integrantes de una cooperativa, haciendo foco en la cultura organizacional; la relación entre proyecto y motivación en una ONG, desde el análisis de las motivaciones de sus miembros; las formas de organización de una Asociación Civil; la estructura organizacional de una fundación; la relación entre organización y contexto; el funcionamiento de una Asociación Civil; el funcionamiento de una ONG que previene violencia escolar y la organización de un Centro Cultural en sus inicios. Todas éstas a la luz del análisis organizacional (Schlemenson, 1990).

En el año 2013 se ve una marcada tendencia a elegir organizaciones estatales, siendo 10 en total⁶⁵. De éstas, en tres (3) casos se analizan la motivación de los estudiantes y su relación con la estructura y la cultura organizacional; los otros siete (7) se orientaron a un análisis organizacional, expandiéndose en dos (2) trabajos hacia el estudio del liderazgo, la motivación y la cultura. Las otras elegidas corresponden a organizaciones de la sociedad civil. En éstas también se replica el análisis anterior: el foco del trabajo reposa sobre el análisis organizacional, pero incorporan dimensiones como el liderazgo-motivación y la cultura organizacional.

El último año analizado (2014) continúa con una mayoritaria elección de organizaciones estatales. Los TFI siguen focalizándose en el análisis organizacional pero en la mitad de éstos vuelven a agregarse como dimensiones de análisis la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo. En este año solo una de las producciones elige organizaciones de la sociedad civil, no obstante ello, se analizan las mismas variables que en el resto de los trabajos⁶⁶.

⁶⁵ARBA; Acción Social Directa, Ministerio Desarrollo Social Municipio; Dirección de Coordinación de Regiones Sanitarias, Ministerio Salud Provincia de Buenos Aires; Servicio de Asistencia Familiar, Secretaría de Niñez y Adolescencia, Provincia de Buenos Aires; Sistema Sostén, Programa Estatal; Comisión Provincial por la Memoria; Defensoría del Pueblo; Cooperativa Unión Papelera Platense; Dirección de registros y fiscalización política, Secretaría Turismo, Provincia de Buenos Aires; Asociación Civil Clara Anahí; Hospital HIGA San Martín, servicio salud mental.

⁶⁶Comisión Provincial por la Memoria, Comité contra la tortura y Jóvenes y memoria; Consejo Escolar, Provincia de Buenos Aires; ONG, Creando Lazos; Defensa Civil La Plata; Ministerio de Seguridad Provincia de Buenos Aires; Secretaría de Derechos Humanos Provincia de Buenos Aires; AFCA La Plata; SUTEBA; Universidad Arturo Jauretche.

En cuanto a las dimensiones de análisis que los estudiantes utilizan para abordar el trabajo de campo, en la mayoría de los casos se apoyan en el texto *“La perspectiva ética en el análisis organizacional”* de Schlemenson (1990), siendo las siete dimensiones que define⁶⁷ el eje en el que empiezan a estructurar el planteo. También hay una recurrencia en la utilización del trabajo de Mintzberg (1992) para el análisis de las estructuras organizacionales.

Lo primero que definen los estudiantes es la organización en la cual van a llevar adelante su quehacer sociológico, evaluando sus posibilidades de acceso a la misma⁶⁸. En el Gráfico N° 1 podemos observar las tendencias en *la elección de organización según sector*.

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración propia en base a la lectura y análisis de los Trabajos Integradores Finales de la Cátedra Sociología de las Organizaciones, años 2011 a 2014.

Como vemos el 57% de los TFI se abocó a organizaciones estatales, mientras que el 43% restante realizó el ejercicio analítico sobre las organizaciones de la sociedad civil. En ningún caso se trabajó con organizaciones pertenecientes al sector privado. En el segundo apartado del capítulo leeremos este punto, que consideramos central, a la luz de la Biografía de la Cátedra y del perfil de egresado de la disciplina.

Respecto al tipo de organización escogida en cada uno de los sectores antes mencionados, del 57% de organizaciones estatales un 7% corresponden a entes autárquicos. En aquellos casos donde se trabaja con organizaciones de la sociedad civil, en el 43 % de casos hay un

⁶⁷ En el capítulo 6 del citado trabajo, Schlemenson desarrolla un apartado donde enumera las dimensiones relevantes para el análisis: 1 - El proyecto. 2 - La tarea y la tecnología. 3 - La estructura organizativa. 4 - Las relaciones interpersonales o la integración psicosocial. 5 - Recursos humanos. 6 - Los grupos internos de poder. 7 - El contexto.

⁶⁸ Un elemento a considerar es que las elecciones de las organizaciones están condicionadas por el acceso al campo, eligiendo en mucho de los casos organizaciones en las que trabajan, militan, o tienen conocidos que realizan alguna actividad en la misma (esto lo manifiestan en las reflexiones finales sobre el trabajo de campo).

18% de trabajos centrados en asociaciones civiles, un 14% ONG's, un 7 % en cooperativas y finalmente, un 4% en centros culturales.

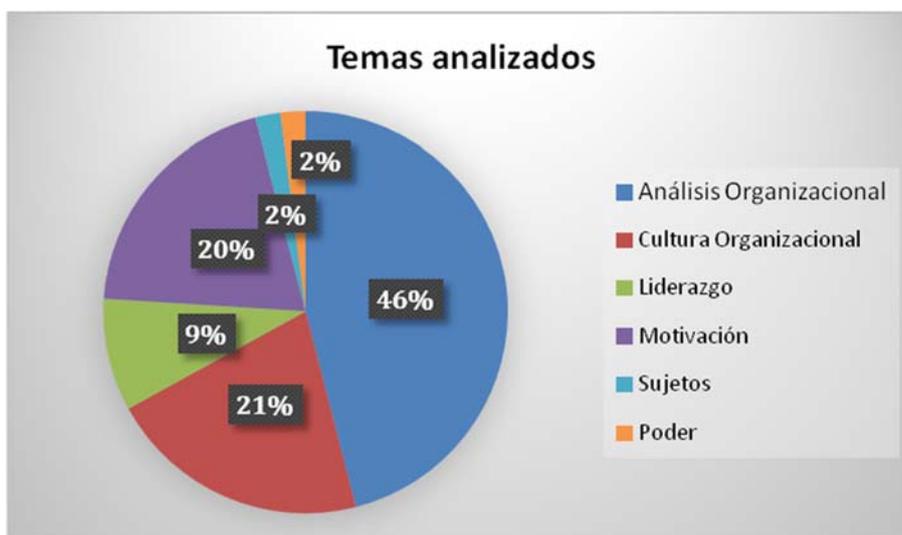
Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia en base a la lectura y análisis de los Trabajos Integradores Finales de la Cátedra Sociología de las Organizaciones, años 2011 a 2014.

Elegido el tipo de organización, los estudiantes comienzan con el trabajo de campo, definiendo temas y dimensiones de análisis.

Gráfico N° 3

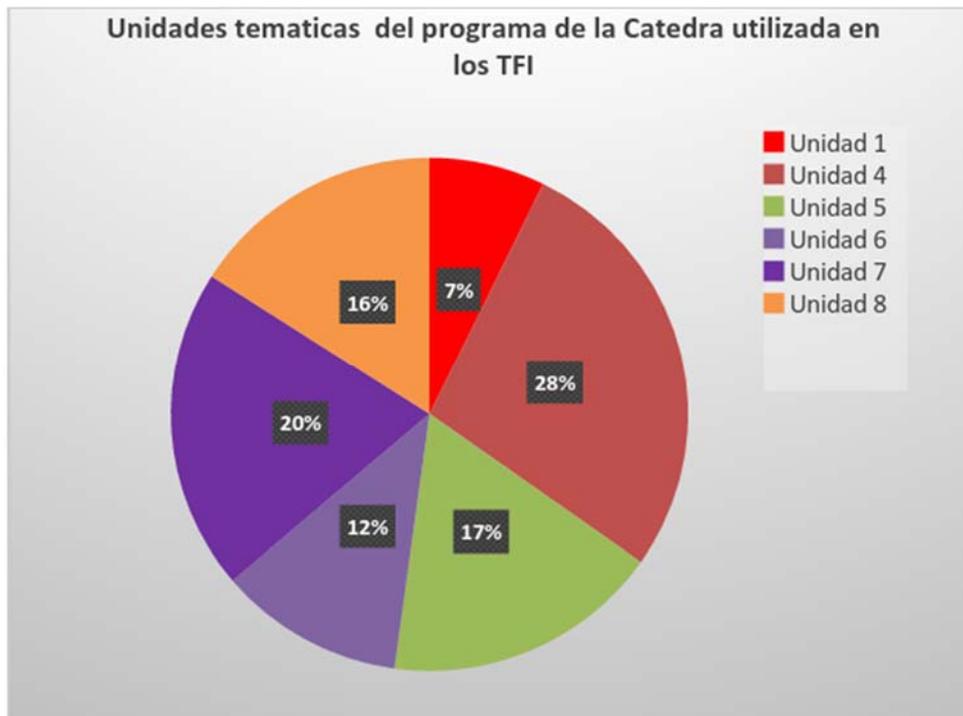


Fuente: Elaboración propia en base a la lectura y análisis de los Trabajos Integradores Finales de la Cátedra Sociología de las Organizaciones, años 2011 a 2014.

Observamos que en la mayoría de los casos (46% de los trabajos) los estudiantes se ocupan de realizar análisis organizacionales generales. Por su parte, en un 21% de los casos la atención se concentra en el estudio de la dimensión cultural de una organización; el 20% focaliza en la dimensión de análisis motivacional dentro de una organización; el estudio del liderazgo se observa en un 9% y, por último, tanto la dimensión de análisis de los sujetos en la organización y del poder sólo comprenden al 2 % del universo de casos aquí observados.

Finalmente, en el Gráfico N° 4 mostramos qué núcleos conceptuales y autores recuperan los estudiantes en los TIF analizados.

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia en base a la lectura y análisis de los Trabajos integradores Finales de la cátedra Sociología de las Organizaciones, años 2011 a 2014.

En un 7% de los casos la Unidad 1 del Programa de la materia sirve como introductoria para el análisis. Dentro de esta Unidad -que alude a la problemática sociológica de las organizaciones- el autor más recurrente citado es Mayntz (1980).

En las Unidades 2⁶⁹ y 3⁷⁰, que tratan sobre diferentes teorías de las organizaciones y nuevas formas organizacionales y de organización del trabajo, respectivamente, no aparecen mencionadas explícitamente en ninguno de los casos.

⁶⁹ Unidad 2: Las diferentes teorías de las organizaciones y la evolución de su estudio. Sociología de las Organizaciones – Año 2017

⁷⁰ Unidad 3: Nuevas formas organizacionales y de organización del trabajo. Sociología de las Organizaciones - Año 2017.

La Unidad 4⁷¹, que aborda las estrategias de intervención en las organizaciones, se lleva el porcentaje más alto: el 28% de los TFI estudiados eligieron basarse en este núcleo conceptual para analizar la organización escogida, y el autor que más aparece mencionado es Schlemenson (1990). Mientras que la Unidad 5⁷², que propone bibliografía relacionada a la estructura de las organizaciones, se utiliza en un 17% de los casos, y el autor más recurrente, como se mencionó anteriormente, es Mintzberg (1992).

En relación a la Unidad 7⁷³, la bibliografía seleccionada es más variada que en las demás unidades. Los estudiantes recurren a casi todos los autores propuestos en este núcleo conceptual: Montero (2003), Losada (2000), Krieger (2001), Crozier (1999), Blutman (2003) y Mendez Parnes (1998). En la misma línea, en la Unidad 8 también utilizan más de un autor: Chiavenato (2005), Schvarstein (2005) y Crojethovic (2010), entre otros.

La dimensión del poder que se plantea en la Unidad 8⁷⁴ es retomada en un 12% de los trabajos, recuperando autores como Bourdieu (1990) y Foucault (1989). De este modo, las unidades 7 y 8 acompañan en gran medida a los análisis con un 20% y 16%, respectivamente.

TIF, aspectos metodológicos

Asimismo detuvimos nuestra atención en ver cómo los estudiantes planteaban metodológicamente sus trabajos, observando la estructura general de los mismos, la formulación de sus problemas de estudio y los objetivos perseguidos. Esta lectura se realizó a sabiendas de que se trataba de un trabajo cuatrimestral, realizado a la par de los exámenes tradicionales exigidos por la materia⁷⁵ y que, además, no buscaba que los estudiantes realicen el diseño metodológico propio de un proyecto de investigación.

Dicho lo anterior, nos parece interesante destacar que en dieciséis (16) casos aparece la formulación de un *Problema*⁷⁶ mientras que en los otros diecinueve (19) no se formula, o se confunde el problema con el *Tema* o los *Objetivos*. Esta confusión es esperable ya que la cons-

⁷¹ Unidad 4: Estrategias de análisis e intervención en las organizaciones. Sociología de las Organizaciones - Año 2017.

⁷² Unidad 5: El diseño y la gestión de las organizaciones. Sociología de las Organizaciones - Año 2017.

⁷³ Unidad 7: Cultura, aprendizaje y cambio organizacional. Sociología de las Organizaciones - Año 2017.

⁷⁴ Unidad 8: Relaciones entre el sujeto y la organización. Sociología de las Organizaciones - Año 2017.

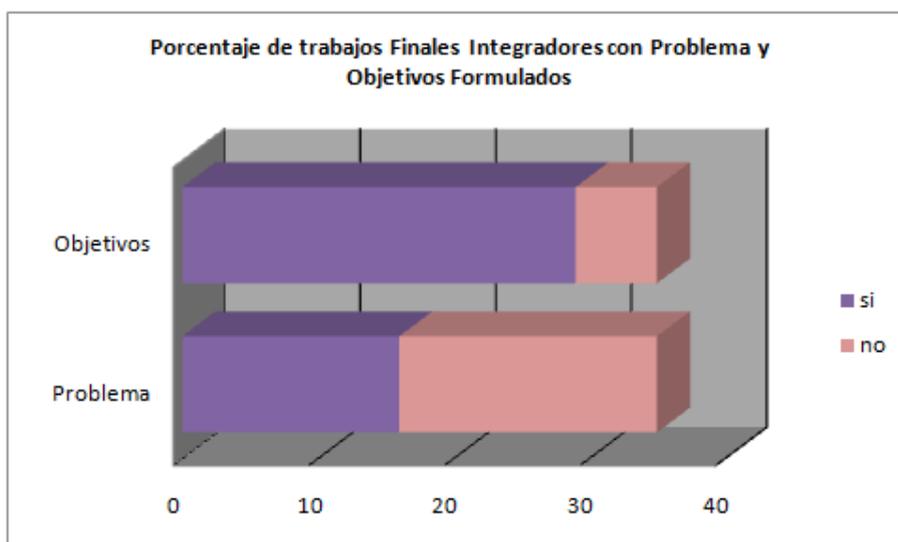
⁷⁵ "Sistema de evaluación: se establecen dos posibilidades: 1) Aprobar la materia y rendir examen final. Las condiciones son: Asistencia obligatoria del 75% a las clases prácticas. Aprobación de dos exámenes parciales cuyos contenidos abarcaran la temática de las actividades prácticas. 2) Promocionar la materia sin examen final. Las condiciones son: Asistencia del 75 % a clases teóricas y prácticas. Aprobación de dos exámenes parciales cuyos contenidos abarcaran la temática de las actividades prácticas, cada uno con una nota mínima de 6. Aprobación de un examen cuyos contenidos abarcaran los contenidos desarrollados durante el teórico. Aprobación de un Trabajo de Campo integrador final de carácter grupal, cuyas conclusiones implicarán desarrollos individuales. Se evaluará la presentación del trabajo en un último encuentro a través de una exposición en el que se podrá utilizar distintas metodologías. La nota mínima de aprobación es de 6" (Programa de la materia, 2016).

⁷⁶ "Metafóricamente, se podría pensar esta cuestión como un recorrido espiralado descendente en el que los anillos de la espiral se hacen cada vez más pequeños, presentando de este modo la mayor focalización gradual que van adquiriendo los asuntos de interés, hasta llegar a un núcleo que constituye el problema de investigación" (Marradi, Archenfi, y Piovani, 2010, p. 78)

trucción de un *Problema* responde a un laborioso recorrido que se inicia en la enunciación abstracta del *Tema* y concluye cuando se logran delimitar las preguntas que guiarán el trabajo, que luego se traducirán en objetivos. Se trata, entonces, de lograr una formulación de bajo nivel de abstracción, susceptible a “ser investigada.” (Marradi, Archenti, y Piovani, 2010). En este sentido, el tiempo disponible que tienen los estudiantes para realizar el TFI los coloca en el inicio del recorrido de una problematización, es decir en las *Indagaciones Preliminares* (Marradi, Archenti, y Piovani, 2010). Sin embargo, a pesar de que la confusión entre *Tema*, *Problema* y *Objetivos* es esperable en la realización de los trabajos, en el 46 % de los casos los estudiantes si parten de la formulación de un *Problema*.

En relación a los *Objetivos*, identificamos que hay 29 casos en los que sí están formulados, en algunos casos se distingue entre objetivos generales y específicos, y en otros no. Los 6 trabajos restantes no plantean objetivos.

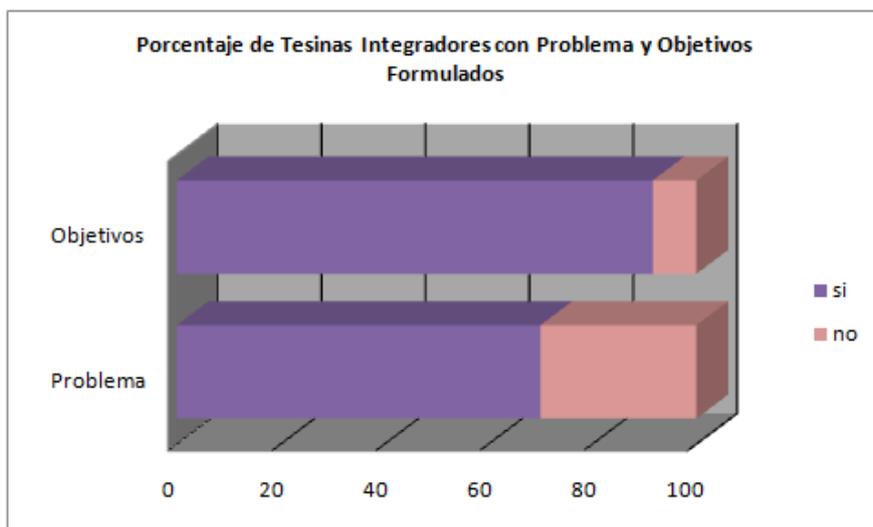
Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia en base a la lectura y análisis de los Trabajos integradores Finales de la cátedra Sociología de las Organizaciones, años 2011 a 2014.

En el año 2013, Pagani y Ventura, realizaron una ponencia que indagó sobre “¿Cuál es el lugar que ocupa la metodología en las tesis de los graduados de la Licenciatura en Sociología de la UNLP? ¿Cuáles son los significados que asume la metodología en las tesis?, ¿Cuáles son las referencias que se realizan sobre “la metodología”?” (Pagani y Ventura, 2013, p. 4). Retomando su análisis sobre la formulación de problemas y objetivos de las tesinas, es interesante pensar algunas continuidades o rupturas con los TFI. En las tesinas disminuye la cantidad de casos en los que no se formulan *Problemas* y/u *Objetivos*, sin embargo se mantiene la brecha en términos de dificultad entre la elaboración del problema y los objetivos, es decir, la tendencia continúa.

Gráfico N° 6



Fuente: Elaborado en base a Pagani y Ventura, 2013.

En términos generales, en los trabajos de Sociología de las Organizaciones se observa la misma tendencia que presentan Pagani y Ventura quienes encuentran que

Que si bien el problema y la justificación del tema está en la mayor parte de las tesinas, en aproximadamente un tercio de ellas no aparece explicitado. La tendencia mayor es a explicar cuáles son los objetivos y en un 36,7% se parte de hipótesis (hay que tener en cuenta que algunas tesinas se presentan como exploratorias o descriptivas) (Pagani y Ventura, 2013, p.13).

En este punto es importante aclarar que los TFI no son trabajos de investigación como sí lo son las tesinas de Licenciatura. En términos concretos, consideramos que los trabajos son solidarios con los objetivos de la cátedra, desde donde no se busca una investigación sino un acceso al campo desde la Sociología de las Organizaciones. En la mayoría de los casos se trata de trabajos descriptivos, cuyos objetivos buscan mostrar los trazos de alguna particularidad organizacional (el poder, la cultura, la identidad de los agentes, las motivaciones, etc.) o bien se detienen en describir la estructura de la organización. Esto se vincula por un lado, con los tiempos de la cursada y por el otro, con la forma en que el trabajo es propuesto en la materia.

Como ya mencionamos, desde la cátedra se insiste en que los TIF permitan a los estudiantes hacer un uso específico de la teoría sociológica y de las herramientas organizacionales. Al decir de Jontef y Morales (2014), aludiendo a las metodologías en las carreras de Sociología explican que el desafío consiste en la necesidad de vincular la enseñanza de técnicas y herramientas de análisis con la teoría social y la práctica empírica. Estas habilidades luego toman relevancia en el desarrollo profesional ya que la metodología brinda criterios para construir instrumentos de análisis y verificación en el diseño de investigación aplicada. En este mismo sentido, dice uno de los profesores de la materia que se busca un equilibrio entre el tecnicismo

propio de algunos estudios organizacionales y el teoricismo. Asimismo, desde la bibliografía propuesta se evita caer en tecnicismos propios de teoría de la administración y mediante el trabajo de campo evitar transformarse en un espacio teórico más de la carrera.

Para mí tiene que ver con cierto... al nosotros [los profesores de la materia] salirnos del paradigma más tecnicista, más de la teoría de las organizaciones e incorporamos teoría más... en la unidad de poder, por ejemplo, no vemos conceptos como autoridad, liderazgo sino que vemos Foucault, Bourdieu que son conceptos de Sociología, entonces si no tenés referencia a una organización estás viendo otra cosa, si no tenés una referencia al objeto estás viendo teoría... entonces creo que el trabajo de campo permite ver eso, darle forma al objeto de estudio de la Sociología de las Organizaciones, poder aclarar los conceptos que de otra forma podrían ser conceptos para pensar cualquier otro objeto (Entrevistado N° 1).

Ahora bien, los estudiantes efectivamente hacen un acceso al campo en el que no se limitan a aplicar conceptos aprendidos sino que *ejercen la sociología*. Sin embargo, la mayoría de los trabajos se presenta más como proyectos de investigación que como, por ejemplo, herramientas de diagnósticos para hipotéticas intervenciones. Incluso nuestra lectura como adscriptas tendió, en reiteradas oportunidades, a analizarlos como si se tratasen de elaboraciones que apuntan a la investigación, proyectando nuestros propios sesgos de formación sobre las producciones de los estudiantes de la cátedra. Esto nos hace pensar que el riesgo del tecnicismo no es en nuestra carrera tan grande como el del teoricismo. Este es el segundo punto en el que creemos importante reflexionar a la luz de una biografía de la cátedra y del perfil del egresado. El primero es la ya mencionada ausencia de trabajos que toman como objeto a organizaciones del sector privado. Sesgo que no sólo no se incentiva desde la cátedra sino que es una de sus preocupaciones. Dice uno de los adjuntos de la materia:

En cuanto a la organización que eligen, por un lado los de la otra profesora estudian más el Estado, porque ella labura ese tema, pero que en general lo que pasa es que los estudiantes eligen poco el privado, yo eso lo extraño, por ejemplo en Económicas elegían más lo privado, y no grandes cosas... comercios, negocios, eso es una bomba pero no se elige mucho en socio de las organizaciones". [El entrevistado se refiere a su experiencia como docente en otra facultad de la UNLP en la que también había un trabajo integrador con estas condiciones.] (Entrevistado N° 1).

Son estos dos rasgos —el distanciamiento con organizaciones del sector privado y la tendencia a la elaboración del TFI como un trabajo de investigación— los que nos llevaron a preguntarnos por el lugar de la materia en el Plan de Estudios. Estos interrogantes se ven atravesados por nuestras experiencias como estudiantes de Sociología de las Organizaciones, donde sostuvimos y compartimos demandas de más bibliografía sobre organizaciones de la sociedad civil (especialmente de organizaciones sociales), prejuicios ideológicos en los que se vinculaba

a la materia con el neoliberalismo; y prejuicios sobre la instrumentalidad de los trabajos de campo y sobre el modo conservador de intervenir en las organizaciones.

De este modo, en lo que sigue reconstruiremos el proceso mediante el cual la cátedra se incorporó al plan de estudios de la carrera buscando indicios que nos permitan problematizar los rasgos antes mencionados.

Biografía de la Cátedra

En el año 2001 se llevó adelante la reforma del Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura y Profesorado en Sociología de la FaHCE; con esta modificación la materia Sociología de las Organizaciones dejó de ser un seminario optativo dentro de otras sociologías especiales para convertirse en una materia troncal y obligatoria. Creemos importante recuperar el proceso por el cual se introdujo este cambio ya que no estuvo exento de conflictos vinculados al “perfil del egresado” buscado⁷⁷.

De cara a la reforma del plan, entre el año 1998 y el 2001, se extendieron las reuniones inter-claustro (estudiantes, graduados y profesores) donde se llevaron adelante arduos debates en relación a dos temas que monopolizaron las discusiones:

- La incorporación de Sociología de las Organizaciones como materia obligatoria;
- La exclusión de Historia de las Ideas Políticas y Sociales Argentinas, hasta ese entonces obligatoria, al bloque de las materias optativas.

Una incorporación y una exclusión que tenían como trasfondo disputas sobre el perfil pretendido del egresado.

En cuanto a los argumentos esgrimidos por los claustros de estudiantes y graduados para evitar su incorporación al Plan de Estudios identificamos los dos más relevantes. En primer lugar, sostenían que la materia debía pertenecer al bloque de las sociologías específicas, ya que si bien “las organizaciones” eran un tema transversal a los estudios sociológicos, también lo eran el trabajo, la clase social, la educación, la cultura, la política, etc.

Frente a este argumento, el claustro de profesores (que impulsaba su incorporación) sostuvo que se trataba de una materia con mayor jerarquía que cualquier otra sociología especial por ser la columna vertebral de la sociología contemporánea, la cual no podía quedar relegada en la formación básica del egresado. Además, los profesores sostenían que con el criterio de los otros dos claustros también debía excluirse de las materias obligatorias del nuevo Plan de Estudios, sociología política, también una sociología especial. Este argumento tocaba una fibra

⁷⁷ La reforma del plan de estudios, dice uno de nuestros entrevistados (N°2), era para ese entonces una “necesidad” ya que los estudiantes se inscribían a la licenciatura en sociología de modo indirecto: los estudiantes debían ingresar mediante una carrera troncal determinada (Historia, Filosofía, Psicología, etc.). Siguiendo ese camino el egreso era, finalmente, como licenciada/o en sociología.

sensible vinculada al perfil del egresado que perseguía cada parte interviniente: “la particularidad de la carrera era orientarse a la sociología política, era muy fuerte que propongamos excluirla”, dice una de las entrevistadas representantes del claustro de estudiantes y graduados (posteriormente) en dicho periodo. Lo que circulaba en ese contexto era ¿Qué se espera de la Carrera? ¿Qué buscan quienes se inscriben en ella? ¿Qué imaginarios se ponían en juego en la Reforma del Plan?

El segundo argumento esgrimido para evitar que la materia se incorpore al *staff* estable del plan de estudios se vinculaba directamente al clima de época en que se realizó la reforma. No hace falta mencionar que hacia fines de los años '90 la Argentina comenzaba a experimentar las consecuencias sociales de los cambios estructurales impuestos por el neoliberalismo. En ese contexto, el trueque propuesto para el plan de estudio de la carrera (Sociología de las Organizaciones por Historia de las Ideas) se pensaba como un avance más del neoliberalismo en el Estado que, en sintonía con las reformas menemistas del Estado y del mundo del trabajo, consolidaba un perfil del sociólogo menos crítico y más vinculado a los recursos humanos.

El neoliberalismo nos atravesaba y entonces decíamos que nos querían meter la lógica empresarial. Esto era parte importante de las reuniones de claustro, estábamos convencidos que era parte de un clima de época; no lo poníamos arriba de la mesa en las discusiones pero estábamos convencidos de eso. Teníamos esa lógica. Además yo en ese momento trabajaba de pasante en el Ministerio de Economía y ahí estaba la lógica de que los sociólogos sabíamos hacer organigramas y gestionar recursos humanos y nosotros en la Carrera no veíamos nada de eso y no queríamos transformarnos en eso (Entrevistada N° 2).

Este “*pecado de origen*” de la Cátedra es solidario con el hecho de que en los TFI analizados en ningún caso se hayan optado por organizaciones del sector privado como así también en la serie de prejuicios enunciados que acompañaban a la materia. Cuando le preguntamos a la entrevistada cómo fue vivido desde los claustros que representó durante el período, nos decía:

Al principio fue una tragedia, fue una derrota tremenda y para los estudiantes era: “bueno, pensemos todas las cosas buenas que tiene la Reforma del Plan, pensemos todas las cosas buenas que tiene la Materia y tomemos esto como un sapo que hay que tragarse [...] Un poco era la materia sapo, una derrota (Entrevistada N°2).

Los entrevistados sostienen que este prejuicio fue cediendo con el tiempo. Sin embargo, vale la pena preguntarse cuánto pesa ese *pecado de origen* en la predisposición cognitiva de los

estudiantes frente a la materia, así como el lugar que le dan en sus imaginarios profesionales⁷⁸ los estudiantes a la Sociología de las Organizaciones.

A modo de cierre

A lo largo de este trabajo hicimos, en primer lugar, algunas reflexiones y sistematizaciones sobre los TFI realizados por los estudiantes entre los años 2011 y 2014. En segundo lugar, nos detuvimos en el espacio que ocupa la materia Sociología de las Organizaciones en el plan de estudios y el perfil del egresado en vistas a su futuro laboral.

Desde la cátedra se propone a los alumnos realizar un trabajo de campo dentro de una organización que les permita una doble entrada analítica: por un lado, adquirir el manejo del corpus conceptual propuesto desde el Programa y la aplicación del mismo a un caso. Por otro lado, se busca que lo anterior no se agote allí sino que además la materia les brinde las posibilidades de acceso a un campo desde un quehacer sociológico. Es decir que los alumnos puedan acercarse a una organización a los fines de comprenderla en tanto fenómeno organizacional. Se aspira de este modo a que los alumnos puedan, a lo largo del desarrollo de la misma, acceder a una organización y analizarla desde una mirada crítico-reflexiva aplicando las herramientas particulares del diagnóstico organizacional. Teniendo en cuenta los tiempos con los que se cuenta, podemos decir que la mayoría de los TFI que aquí analizamos cumplen con las expectativas esperadas: ampliar la visión en torno al campo del quehacer sociológico, pensarse como futuros profesionales con capacidad de inserción en cualquier tipo de organización).

Ahora bien a pesar de que los TFI responden a los anhelos de la cátedra y de que de algún modo en ellos se evidencia el uso de las herramientas del análisis organizacional -es decir que, los TFI constituyen un medio por el cual la teoría no queda reificada- hay un sesgo teoricista en la mayoría de ellos. Además, en términos formales el trabajo es presentado por los estudiantes como si se tratara de trabajos de investigación⁷⁹, lo cual nos lleva a pensar el segundo aspecto planteado en relación al perfil de licenciado o profesor que habilita la carrera de sociología.

En cuanto al perfil del egresado, entendemos que en el escenario profesional de la sociología se percibe una diversificación del mercado laboral, es decir, no queda solamente vinculado a la investigación académica. Dicho proceso hace necesaria la incorporación de un conjunto de competencias durante la formación de grado que facilite su inserción. Como bien plantean Jon-tef y Morales (2014):

Existe una tensión entre la concepción de la sociología como disciplina que se adquiere en el transcurso del grado y el desarrollo de una práctica profesional

⁷⁸ En el capítulo de Pagani en este mismo libro se profundiza esta temática.

⁷⁹ Es importante señalar que mientras se realizó el trabajo de campo, la materia incorporó como requisito del TFI, la realización de propuestas de fortalecimiento o cambio para la organización elegida, en función del análisis realizado.

fuera de la academia. Esto genera dificultades en la inserción de los nuevos egresados ya que prevalece una formación orientada a la investigación académica y no a los diversos campos de la actividad profesional por fuera de ella (Jontef y Morales, 2014, p. 3):

En este contexto, nos resulta interesante rescatar el lugar que ocupa el TFI de Sociología de las Organizaciones en tanto experiencia práctica de un modo de hacer sociología que partiendo de comprender a la organización como fenómeno, enseña herramientas de intervención y se conjuga con la práctica empírica. El desafío está en profundizar estos objetivos, en sumar más herramientas de análisis e intervención –sin que esto desconozca los desafíos éticos aquí implicados- y aportar a la desmitificación de un campo de la sociología que, creemos, debemos seguir explorando y fortaleciendo.

Referencias

- Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2003). *Reformas Administrativas del Estado y Cultura*, en II Congreso Argentino de Administración Pública.
- Bourdieu, P. (1990). Algunas propiedades de los campos. En Bourdieu, P. *Sociología y Cultura*, pp. 135-142. Buenos Aires: Ed. Grijalbo.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*, Mac Graw Hill: México.
- Crojethovic, M. (2010). “El efecto de la informalidad en la dinámica organizacional. El análisis de los hospitales públicos de la Provincia de Buenos Aires.” *En VI Jornadas de Sociología de la UNLP, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UNLP. La Plata.*
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones a la acción colectiva*. México: Alianza.
- Foucault, M. (1989). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, Siglo XXI, 17a edición: Buenos Aires
- Jontef, E. y Morales, N. (2014). La profundización de la formación metodológica entre los estudiantes avanzados de la Carrera de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. *En VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina.*
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Losada, C. (2000). La función de dirigir en la Administración Pública en *¿De Burócratas a Gerentes? en Carlos I. Marrodán ¿De Burócratas a Gerentes?; Washington DC: BID.*
- Mayntz, Renate (1980). *Sociología de las Organizaciones*; España: Editorial Alianza Universidad.
- Mintzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Montero, M. (2003). *Teoría y Práctica de la Psicología comunitaria. La tensión entre la comunidad y sociedad* Buenos Aires: Paidós.

- Pagani, M. y Ventura, M. (2013). Lugar y significado de la metodología y los métodos en las tesinas de grado de la Licenciatura de Sociología. X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Piovanni, J., Marradi, A. y Archenti, N. (2010) *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Schlemenson, Aldo (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*". Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (2005). Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización en Schvarstein, L. y Leopold, L. (comp.), *Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Los autores

Coordinadores

Pagani, María Laura

Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Magister en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales, de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Especialista en Gestión Pública, Universidad Nacional de Tres de Febrero. Licenciada en Sociología (UNLP). Adjunta en Sociología de las Organizaciones (UNLP) y docente en diversas Maestrías en seminarios sobre gestión y políticas públicas. Experta en Gestión Pública, gobierno de la provincia de Buenos Aires. Ha ocupado cargos relacionados a la capacitación de trabajadores estatales. Co-autora de: *Estudios sobre Gestión Pública. Aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial* (2015) y *Debatos teóricos y metodológicos actuales sobre las políticas públicas* (2017). Investigadora Asociada de la CIC y Categoría III, Ministerio de Educación. Directora del Proyecto de investigación sobre políticas públicas (UNLP).

Manuele, Matías

Magíster en Desarrollo Sustentable de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa) y Magister en Desarrollo Local e Innovación Territorial de la Universidad de Alicante, España. Licenciado en Sociología, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Profesor Adjunto en Sociología de las Organizaciones y el Taller Organizaciones y Territorio en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP), además de Ayudante en las cátedras de Psicología Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) y Teoría Social de la Facultad de Trabajo Social (UNLP). Trabaja en la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, en asistencia a víctimas y en diseño y desarrollo de acciones de capacitación y formación. Ha sido becario de estudios y perfeccionamiento de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (2001-2004), participa en Proyectos de Investigación y Extensión Universitaria (UNLP).

Berengan Mendaña, Estefanía

Licenciada en Sociología de la Universidad Nacional de La Plata. Maestranda en Estudios Organizacionales, de la Universidad Nacional General Sarmiento. Fue adscripta de la materia

sociología de las organizaciones (UNLP). Profesional en la Subsecretaría Social de Tierras, Urbanismo y Vivienda dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires. Consultora Organizacional Independiente.

Bonicatto, María

Doctora en Trabajo Social de la Facultad de Trabajo Social Universidad Nacional de La Plata (FTS UNLP). Magister en Paisaje, Ambiente y Ciudad Facultad de Arquitectura y Urbanismo (UNLP). Especialista en Docencia Universitaria (UNLP). Licenciada en Trabajo Social (FTS-UNLP). Profesora titular Cátedra Políticas Públicas, Planificación y Gestión (FTS-UNLP). Prosecretaria de Políticas Sociales UNLP. Autora de los libros *Doble Vía: el aporte de la planificación estratégica situacional a la extensión estatutaria de la UNLP* (2019), *Gestión Estratégica Planificada (GEP). Un método para la gestión en organizaciones públicas* (2017). Directora de proyectos de investigación sobre prácticas universitarias integrales y educación formal alternativa, desarrollados en la Prosecretaría de Políticas Sociales (UNLP) y el Instituto de Estudios de Trabajo Social y Sociedad de la (FTS-UNLP).

Patricia Domine

Licenciada en Comunicación Social con Orientación en Periodismo, Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP). Profesora en Comunicación Social (FPyCS, UNLP). Periodismo Digital y Nuevos Medios, profesora titular, Tecnicatura en Comunicación Digital (FPyCS-UNLP). Gestión de la Comunicación Digital, profesora adjunta (FPyCS-UNLP). Culturas Digitales I y II, Especialización en Comunicación Digital, Docente, (FPyCS, UNLP). Compiladora de “Aproximaciones a la obra poética de Guillermo Píllá”, Hespérides, 2010. Co-autora de “Aportes teórico-metodológicos para la investigación en Comunicación”, Edulp, Editorial de la Universidad de La Plata, 2013. “Gestión de la comunicación digital. Miradas, procesos y desafíos”, EPC, Ediciones de Periodismo y Comunicación, 2016. Directora de Prensa y Comunicación FPyCS, UNLP.

Falleo, María Belén

Licenciada en Sociología por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Actualmente cursa la Maestría en Género, Sociedad y Política de FLACSO-PRIGEPP y desempeña funciones en la Dirección Provincial de Políticas de Género y Derechos Humanos del Ministerio de Seguridad de la PBA. Publicaciones: Ponencia “Si hay voluntad, la articulación funciona. Procesos de trabajo judicial frente a la problemática de la violencia familiar” (2016), Tesina de grado: “Transmisión del pasado reciente a las nuevas generaciones. Relación entre jóvenes y la última dictadura cívico-militar (1976-1983)” (2019). Trabajó en PISAC Proyecto de Investigación sobre la Sociedad Argentina Contemporánea (PISAC). Trabajó en la consultora Equippos (2015). Auxiliar docente del Curso de ingreso de la carrera de Sociología de la FAHCE, UNLP (2018-2019). Fue adscripta a la Cátedra de Sociología General UNLP (2018-2019).

Fassio, Adriana Norma

Programa de Posdoctorado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA). Doctora en la Universidad de Buenos Aires, orientación Antropología Social (FFyL-UBA). Master en Gerontología Social, Universidad Autónoma de Madrid. Carrera de Especialización de Posgrado en Gerontología, Facultad de Medicina (UBA). Licenciada en Sociología, Profesora de Enseñanza Secundaria Normal y Especial en Sociología, Facultad de Ciencias Sociales (FCS-UBA). Sociología de la Organización e Introducción a las ciencias sociales y al conocimiento científico, profesora titular regular (FCE – UNLP). Sociología de las Organizaciones profesora asociada a cargo de la cátedra (FCE-UBA). Ministerio de Educación, Programa de Incentivos a docentes e investigadores de Universidades Nacionales, Categoría 1.

Fernández, Melina

Especializanda en Políticas Sociales Facultad de Trabajo Social Universidad Nacional de La Plata (FTS UNLP). Licenciada en Trabajo Social FTS UNLP. Ayudante diplomada Cátedra Trabajo Social (FTS-UNLP). Coordinadora del Equipo de Gestión Territorial de la Prosecretaría de Políticas Sociales UNLP.

Frassa, Juliana

Doctoranda en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Magister en Ciencias Sociales del Trabajo por la (UBA). Actualmente cursa la Especialización en Docencia Universitaria (UNLP). Licenciada en Sociología (UNLP). Jefe de trabajos prácticos en la cátedra Sociología de las Organizaciones, de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE-UNLP). Adjunta de la materia Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y Taller de Trabajo Final del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ). Ha publicado varios artículos en revistas nacionales e internacionales y ha participado de proyectos de investigación, con sedes en la UNLP y la UNAJ, en las temáticas de Trayectorias laborales, Condiciones de Trabajo y Relaciones laborales en empresas estatales.

Galar, Santiago

Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Especialista en Docencia Universitaria (UNLP) y Licenciado en Sociología (UNLP). Jefe de trabajos prácticos en la cátedra de Sociología de las Organizaciones de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE-UNLP) y en el Taller de Tesis en la Maestría en Ciencias Sociales (FaHCE-UNLP). Coordinador de Investigaciones Sociales del Observatorio de Políticas de Seguridad de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE-UNLP). Autor de “Cuando la sangre no seca rápido. Muertes conmocionantes como acontecimientos públicos”

(EDULP, 2017) y editor de “Actores e instituciones de la seguridad en la provincia de Buenos Aires” (FaHCE y Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2019).

Garros, Mayra

Estudiante de la Licenciatura y Profesorado en Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Estudiante de Gestión de Recursos para Universidades Nacionales, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (UNLP). Adscripta de las materias Sociología de las Organizaciones (2014-2015-2016) y Métodos cualitativos en el estudio de la política (2016). Participante en el equipo de investigación sobre la implementación del programa de Presupuesto Participativo en el Municipio de la ciudad de La Plata (2008). Autora de la ponencia “Pasión y razón en el ejercicio de la política. La organización de la defensa militante.”(2014).Coautora de la ponencia “Sociología de las Organizaciones: aportes y reflexiones desde el interior de la Cátedra” (2016).

Martín González Frigoli

Doctor en Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Licenciado en Comunicación Social con Orientación en Planificación Comunicacional (UNLP). Gestión de la Comunicación Digital, titular (FPyCS-UNLP). Seminario Usos y producción en nuevas tecnologías de la comunicación/Gestión de contenidos con TICs/Comunicador 2.0. Especialización en Edición, asociado (FPyCS-UNLP). Taller de Producción de Mensajes, adjunto (FPyCS-UNLP). Director de la Tecnicatura en Comunicación Digital y de la Especialización en Comunicación (FPyCS-UNLP). Publicaciones: “Conversaciones: La gestión del diálogo en organizaciones desafiantes”, 2014. “Cuestiones de la Sociedad de la Información”, 2011. “Comunicación Interna: claves para un plan exitoso”, 2009. Proyectos de extensión en el área de comunicación, UNLP. Egresado Distinguido de Posgrado 2016 del Doctorado en Comunicación Social.

Iparraguirre, María Mercedes

Especializanda en Políticas Sociales de la Facultad de Trabajo Social, Universidad Nacional de La Plata (FTS-UNLP). Licenciada en Trabajo Social (FTS-UNLP). Jefa de Trabajos Prácticos de la Cátedra Políticas Públicas, Planificación y Gestión. (FTS-UNLP). Subdirectora de la Escuela Universitaria de Oficios Prosecretaría de Políticas Sociales UNLP. Participa en proyectos de investigación sobre prácticas universitarias integrales y educación formal alternativa desarrollados en la Prosecretaría de Políticas Sociales (UNLP) y el Instituto de Estudios de Trabajo Social y Sociedad de la (FTS-UNLP).

Lozano, Rocío

Doctoranda en Ciencias Sociales, Universidad Nacional de La Plata. Becaria doctoral CONICET con lugar de trabajo en el Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales (UNLP – CONICET). Licenciada en Sociología, UNLP. En el año 2019 publicó su tesina de grado para optar por el

título de Licenciada en Sociología “¿Los ‘dos demonios’ reconciliados? Los indultos menemistas y las luchas por el pasado reciente”. Participó de proyectos de extensión vinculados con memoria y derechos humanos (FaHCE, UNLP) y acceso a derechos para jóvenes alojados en Centros Cerrados dependientes del SRPJ (FCAG, UNLP). Cursó seminarios relativos a las discusiones sobre feminismo y acceso a la justicia (FCJyS, UNLP).

Maffé, Manuel

Maestrando en Economía Aplicada de la Universidad Torcuato Di Tella. Licenciado en Sociología la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Investigador del Centro de Investigación y Capacitación en Estudios de Opinión Pública de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP). Actualmente se desempeña en el sector privado y en actividades de consultoría sobre estudios de opinión pública e investigación de mercado. Ha sido invitado como docente y panelista a universidades como Universidad Nacional de San Martín, Universidad Nacional de Avellaneda y Universidad Católica de La Plata.

Oleastro, Inés

Licenciada en Sociología por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Becaria Doctoral de CONICET en temas estratégicos. Publicó su tesina de grado para optar por el título de Licenciada en Sociología “Masculinidades tumberas. Un estudio de género en cárceles de varones de la Provincia de Buenos Aires” (2017). Adscripta de la Materia Teoría Política. Integrante y Coordinadora de proyectos de extensión en cárceles (UNLP 2014, 2015, 2016, 2018, 2019). Integrante de proyectos de incentivos y de investigación sobre delito, violencias, seguridad y fuerzas de seguridad de diferentes unidades académicas y de ejecución (Universidad Nacional de Quilmes, Ministerio de Defensa, UNLP). Artículos publicados en Cuestiones Criminales N° 2, 2018 y Revista Etnografías Contemporáneas del Centro de Estudios en Antropología del Insitituto De Altos Estudios Sociales (IDAES).

Reichenbach, Mariel

Estudiante avanzada en Licenciatura en Sociología por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Integrante del Programa de Acompañamiento a Estudiantes Privados/as de la Libertad como ayudante alumna, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En el año 2019 publicó en co-autoría con María Baroli, Garofalo Pierina, Gagiotti Valentina, y Malena García el capítulo “De esta salimos juntas. Experiencias y desafíos construyendo feminismo popular en cárceles de mujeres” en el libro compilado por el Colectivo Mala Junta “Territorios feministas: experiencias, diálogos y debates desde el Feminismo Popular”. Integrante de Proyecto de Extensión “Educación Popular en Cárceles”, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación y otros proyectos de Voluntariado Universitario vinculados a la temática de educación y comunicación popular en cárceles.

Romero, Josefina

Licenciada en Sociología por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). En el año 2018 publicó su tesina de grado para optar por el título de Licenciada en Sociología “Actividad frutícola del Alto Valle de Río Negro”. Fue adscripta a la cátedra sociología de las organizaciones. Ha participado activamente como colaboradora - años 2016 y 2017- en el proyecto “Gobernabilidad democrática, universidad y reformas político-estatales en la provincia de Buenos Aires. Estudios de caso sobre la vinculación entre producción de conocimiento y toma de decisiones en la elaboración de políticas públicas (2003-2015)”, radicado en el Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS - UNLP - CONICET). Actualmente reside en Barcelona, donde se desempeña en la investigación de mercado en el entorno on-line.

Rutty, María Gabriela

Doctora de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA). Magíster Scientiarum en Administración Pública (UBA-FCE). Lic. en Ciencias de la Educación (FFyL-UBA). Sociología de la Organización, docente adjunta regular (FCE-UBA) y profesora adjunta de la Universidad de Tres de Febrero (UNTREF) y Universidad Nacional de La Plata.. Investigadora Categoría IV Ministerio de Educación. Investigadora en proyectos relacionados con el aprendizaje/innovación organizacional y políticas públicas. Es especialista en evaluación de programas socioeducativos, colabora con el equipo de evaluación de OEI. (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura).

Stimbaum, Camila Paula

Licenciada en Sociología, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata (FaHCE-UNLP). Fue adscripta de la cátedra sociología de las organizaciones, (UNLP). Becaria del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) de “Estímulo a las vocaciones científicas” (Septiembre 2015-Septiembre 2016). Residente de la especialidad en Epidemiología. Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación. Integrante proyecto de extensión “EMISA Plaguicidas (Espacio Multidisciplinario de Interacción Socio Ambiental)”, Centro de Investigaciones del Medio Ambiente, Facultad de Cs. Exactas, UNLP (Abril 2015- Junio 2018).

Tóffoli, María Magdalena

Licenciada en Sociología por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y becaria doctoral de CONICET con lugar de trabajo en el Instituto de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales (UNLP-CONICET). En el año 2017 publicó su tesina de grado para optar por el título de Licenciada en Sociología “La “CGT de los excluidos”. La Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) (2011- 2016). En 2019 publicó el capítulo “Respuestas y desafíos de la economía popular ante la ofensiva neoliberal” en co-autoría con Joaquín Lazarte y Mariana Fernández Massi, en el libro compilado por José Seoane y Belén Roca Pamich “Salir del neoli-

beralismo. Aportes para un proyecto emancipatorio en Argentina”. Participa en proyectos de investigación de la UNLP y CONICET sobre acción colectiva en organizaciones populares y su vínculo con el Estado.

Ventura, Violeta

Doctora en Estudios Urbanos, Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). Licenciada en Sociología (FaHCE-UNLP). Becaria pos doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Ayudante diplomada de la Cátedra Sociología General (FaHCE-UNLP). Fue adscripta de la cátedra sociología de las organizaciones (UNLP).

La mirada organizacional : enfoques y metodología para el análisis / María Bonicatto... [et al.] ; coordinación general de María Laura Pagani ; Matías Manuele . - 1a ed . - La Plata : EDULP, 2020.
Libro digital, PDF/A - (Libros de cátedra)

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-987-8348-49-0

1. Sociología. 2. Organizaciones. I. Bonicatto, María. II. Pagani, María Laura, coord. III. Manuele, Matías, coord.
CDD 303.3

Diseño de tapa: Dirección de Comunicación Visual de la UNLP

Universidad Nacional de La Plata – Editorial de la Universidad de La Plata
48 N.º 551-599 / La Plata B1900AMX / Buenos Aires, Argentina
+54 221 644 7150
edulp.editorial@gmail.com
www.editorial.unlp.edu.ar

Edulp integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN)

Primera edición, 2020
ISBN 978-987-8348-49-0
© 2020 - Edulp

S
sociales


Edulp
EDITORIAL DE LA UNLP



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA