
Proyecto:
La construcción de competencias en el trabajo
no-docente de la UdelaR

*Capacitación y profesionalización
de las actividades de producción gráfica
de la Universidad de la República.*

Informe Final
Marzo 2007

Francisco Pucci

Soledad Nión

Departamento de Sociología

Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de la República

INTRODUCCION

En el año 2005, en el marco de las actividades del Proyecto “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el marco del desarrollo de competencias para el fortalecimiento de la formación continua del Personal No Docente de la UDELAR”, promovido por la Dirección General de Personal y la Unidad de Capacitación de la Udelar, se realizó un diagnóstico sobre las condiciones en las cuales se desarrolla la producción gráfica en la Universidad de la República, con el objetivo de describir y precisar cuales son los elementos que pueden contribuir a transformar la gestión de recursos humanos y desarrollar un modelo de competencias en esta área.¹

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

Las preguntas que orientaron el trabajo fueron las siguientes:

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

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

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

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

¹ Ver Pucci, F. Nión, S. (2006)

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

En el marco del diagnóstico mencionado, se realizaron 9 entrevistas a integrantes de diferentes sectores de servicios gráficos de la Universidad de la República. Dichas entrevistas fueron semi-estructuradas, dentro del paradigma de investigación cualitativo, bajo el cual se buscó contemplar los distintos ejes analíticos conservando la libertad de profundizar en aspectos que fueran emergiendo en las mismas y fueran considerados de interés para la investigación. A lo largo de la realización de todas las entrevistas se mantuvieron criterios exploratorios de investigación que permitiesen conocer la lógica de estos sectores no sólo en cuanto a sus características productivas sino también en cuanto a su conformación de personal y a la propia visión del servicio que cada unidad pretende desarrollar.

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

El presente trabajo pretende continuar con los lineamientos anteriores, a través del desarrollo de dos contribuciones. En primer lugar, se realizará una síntesis de las características de las unidades de producción y un análisis más profundo de las consecuencias que puede tener, para la producción gráfica, el pasaje de un modelo de calificaciones a un modelo de competencias. En segundo lugar, se analizará la discusión implementada por este Proyecto, en diferentes talleres y entrevistas en las que participaron responsables y trabajadores involucrados en la actividad de producción gráfica, acerca del diagnóstico global que tienen los actores del funcionamiento de la actividad y de las posibles políticas a implementarse para mejorar la misma. El objetivo es realizar una síntesis con las principales ideas, discusiones y problemas que perciben los actores, de manera de contribuir a la toma de decisiones de las autoridades universitarias en esta temática.

1) Calificación y competencias en la actividad gráfica de Udelar

Una de las primeras constataciones que surgen del análisis empírico realizado en el año 2005 ² es la gran heterogeneidad de situaciones en las actividades de impresión gráfica de la Universidad de la República. Dicha heterogeneidad está dada por las diversas combinaciones, en cada una de estas áreas, de las dimensiones siguientes:

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

Las unidades de producción gráfica encontradas en nuestra investigación se estructuran en marcos institucionales específicos, que definen sus objetivos, su carácter jurídico y reglamentario, sus reglas de funcionamiento, sus relaciones con las autoridades universitarias, con los demás servicios universitarios y con los docentes y estudiantes. Estas estructuras

² Ver Pucci, F.; Nión, S. (2006)

institucionales se fueron gestando a lo largo de la historia de estas unidades, en función de las estrategias adoptadas y de las decisiones que se fueron tomando en momentos de crisis, de ruptura o de crecimiento. En este sentido, una de las dimensiones que más nos interesan en este análisis es la articulación de los sectores de producción gráfica con el medio externo y con otros sectores o agentes de la organización universitaria.

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

En función de esta línea de análisis, encontramos dos casos que tienen una lógica típica del sector público: el Departamento de Publicaciones y la Imprenta del Hospital de Clínicas. Comparando ambos casos, encontramos que el Departamento de Publicaciones tiene más contacto con el mercado y el mundo privado que la Imprenta del Hospital de Clínicas, ya que esta última cumple funciones de producción netamente interna, para consumo del Hospital. En este mismo eje encontramos al Taller gráfico de la Escuela de Bellas Artes la cual cuenta con dos tipos de mercados internos: uno constituido por los estudiantes destinatarios de los objetivos formativos del Taller, y otro formado por otros servicios de la Universidad los cuales, son demandantes de las actividades productivas del mismo. En el otro extremo se encuentra la Fundación de Cultura Universitaria, que tiene una lógica de funcionamiento estrictamente privada, aunque alta dosis de sensibilidad y preocupación hacia el mundo universitario. Los espacios intermedios son ocupados por el Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía y el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina. En el primer caso, si bien la actividad productiva del Taller de Agronomía se enmarca en una matriz claramente universitaria, los vínculos comerciales y la colocación de la producción en el mercado privado le generan circuitos y contactos que establecen ciertas diferencias con la lógica típicamente pública. Por otro lado, el Taller de Impresiones de la Facultad de Medicina, en la medida en que no cuenta con financiamiento público, debe desarrollar necesariamente una lógica típica de empresa privada, con la diferencia que mantiene criterios de selección del personal y objetivos editoriales fuertemente incrustados en la actividad universitaria.

Pertenecer al sector público o al sector privado establece ventajas y desventajas en relación al desarrollo de modelos flexibles de producción, que a su vez, en términos de gestión de recursos humanos, se asocian a la implantación de un modelo de competencias. Las ventajas del sector privado son que está sometido a exigencias de calidad y variedad y que tienen menores restricciones en términos de funcionamiento. Dichas exigencias son susceptibles de convertirse en estímulos para desarrollar nuevas competencias organizacionales e individuales. Sus desventajas radican en que, en muchas ocasiones, los mecanismos para mejorar la competitividad implican desarrollos de forma precarias de empleo y condiciones de trabajo que, si bien permiten

reducir costos, no generan necesariamente mejores niveles de calidad en la producción. Con respecto al sector público, sus desventajas radican en la lentitud y rigidez de los procedimientos, los que muchas veces se oponen a la construcción de modelos flexibles de producción. Sus ventajas radican en que aseguran ciertas garantías de estabilidad y de protección que permiten asegurar una base mínima para potenciar mejor sus recursos. Las fórmulas mixtas parecen ser las que combinan mejor algunas de las ventajas que proporcionan cada sector por su lado, aunque su contribución al desarrollo de un modelo de competencias depende de diferentes factores, entre los cuales los objetivos institucionales que se propongan y los valores subyacentes a las estructuras institucionales juegan un papel central. Bajo estas consignas, cada sector gráfico desde su propia realidad, recursos e ideales, moviliza competencias organizacionales – a través de las múltiples combinaciones de competencias individuales – para garantizar su supervivencia en tanto emprendimiento productivo viable al tiempo que mantiene los objetivos de servicio ligado al “espíritu universitario” de origen. Estas dos determinantes –supervivencia productiva y objetivos de servicio universitario- que relacionan los ejes de lo público y de lo privado, recrean una organización del trabajo específica mediante la combinación más o menos compatible de las necesidades de desarrollo de estrategias comerciales con los deberes y valores universitarios. Este tipo de organización –tomada de manera general- establece, por un lado, espacios promisorios para el desarrollo de un modelo de competencias, al tiempo que también establece trabas a la implantación del mismo. Cabe destacar también que esta tensión entre los ejes público/privado va a impactar en gran medida en el resto de las dimensiones analizadas en cada unidad, más allá de las especificidades que cobra dicha relación en cada una de ellas.

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

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

considerar los aspectos rígidos y burocráticos que están enlenteciendo el proceso productivo y generando rigideces nocivas para el incremento de la demanda de producción. En todos los servicios que tienen como característica el poseer vías externas de colocación de sus productos, se presenta como dimensión significativa para la subsistencia y el cumplimiento del servicio destinados a brindar, la necesidad de estímulos para la adquisición de nuevas competencias que permitan desarrollar estrategias competitivas con otros actores ligados a la producción de materiales de estudio; en este tipo de problemáticas de corte comercial es donde se manifiestan mayores necesidades de calificación de los funcionarios, y de construir redes cooperativas duraderas con otros servicios de la Universidad. Estas redes son percibidas como un elemento deseable de complementación –incluso con otras unidades gráficas- y potenciación de capacidades, al tiempo de que se conciben como un paso muy difícil de desarrollar.

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

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

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

viejas calificaciones y los oficios clásicos aún mantienen su actualidad y su vigencia para lograr los niveles de producción requeridos.

Esta discusión general la debemos adecuar a los casos concretos que estamos estudiando. Sin duda no estamos en presencia de procesos de producción industrial clásicos, sino que más bien nos encontramos con talleres artesanales con el equipamiento necesario para realizar la producción gráfica. A nivel de las imprentas de producción gráfica de la Universidad de la República podemos encontrar diferentes estadios de nivel tecnológico, siguiendo las tendencias generales de la innovación tecnológica en el sector industrial de nuestro país. La implementación de modelos de inspiración taylorista pero con fuertes reminiscencias artesanales, y el carácter intersticial y fragmentado de la renovación tecnológica, conforman los rasgos salientes de los sectores estudiados en esta investigación.

De esta manera, encontramos unidades que mantienen un nivel tecnológico que le permite mantenerse en el mercado, aunque con dificultades para acceder a estadios tecnológicos más avanzados, sobre todo en el área de imprenta. Por otro lado, encontramos unidades productivas que tienen un considerable retraso con respecto a los criterios standards en la materia. El desarrollo de nuevos modelos de producción se debe acompañar de cambios tecnológicos que permitan a las unidades productivas solucionar los problemas de mejora de variedad y de calidad de sus productos, como así también acompañar el envejecimiento de los funcionarios, los problemas de ausentismo o de enfermedad y la posibilidad -como solución a lo anterior- de incorporar nuevos trabajadores. Este cambio tecnológico demandaría re-calificar a los funcionarios, adaptar la estructura organizativa de producción al mismo y generar mecanismos que posibiliten la incorporación de nuevos recursos humanos. Esta incorporación de nuevos recursos humanos es un desafío a las competencias comunicacionales y de liderazgo del área de gestión de las unidades, ya que debe aprovechar e incorporar en pro de las necesidades productivas el saber-hacer existente (competencias ligadas a la experiencia de los trabajadores de mayor tiempo en el servicio) con nueva calificación (nuevos trabajadores preparados en la materia). Este punto no es menor, ya que si bien en los servicios estudiados existen casos en los cuales la tecnología existente no presenta nuevas exigencias en términos de calificación ni en términos de organización del trabajo, sí es una traba para la incorporación de nuevas generaciones de trabajadores, incorporación que será inminente en el futuro teniendo en cuenta la edad avanzada de muchos de los trabajadores de estas unidades gráficas. En otro orden, la tecnología con la cual cuentan hoy en día es percibida en algunos de los casos como una restricción en términos netamente productivos, restricción que impide el desarrollo de nuevas vías estratégicas para lograr su supervivencia como emprendimiento productivo y su permanencia -cumplimiento de sus objetivos institucionales- en cuanto a servicio universitario.

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

En este plano, un primer aspecto a considerar es si las unidades realizan todo el proceso productivo o sólo parte del mismo. Externalizar el proceso productivo permite reducir costos y trasladar los problemas de calidad y de organización de trabajo a las empresas con las cuales se contrata la producción. Al contrario, se pierde capacidad para desarrollar decisiones endógenas que permitan mejorar los procesos productivos y desarrollar políticas de capacitación y de desarrollo de competencias con los recursos humanos que se tienen. En el primer casillero tenemos los Talleres de Impresión del Hospital de Clínicas, de Agronomía y de Medicina. En el segundo casillero encontramos al Departamento de Publicaciones, a la Escuela de Bellas Artes y a la Fundación de Cultura Universitaria.

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

En otros trabajos,³ mostramos el carácter atípico de la organización del trabajo en la Universidad de la República, que combina aspectos de los modelos de racionalización administrativa con componentes de flexibilidad y de participación de los trabajadores en la toma de decisiones propios de modelos más flexibles. Esta combinación se puede entender introduciendo en el análisis el concepto de “hibridación”, como resumen de una interacción compleja entre los componentes fundacionales del modelo y los cambios organizacionales planteados. En los casos concretos que estamos analizando, nos encontramos con procesos de producción de “bienes materiales,” que se insertan en una organización de servicios, cuyos bienes son de alguna manera “intangibles.” Esta diferencia de producto parece explicar que la organización del trabajo gráfico sea específica para cada servicio, diferenciándose de la organización del trabajo de otros sectores de funcionarios no-docentes (administrativos, técnicos, profesionales) Más allá de esta especificidad, encontramos también fuertes diferencias en las formas de organización del trabajo en los distintos casos que encontramos. Estas diferencias tienen que ver con la historia de ese sector, con el espacio institucional en el que se desarrollan y con los objetivos explícitos e implícitos que se definieron a ese nivel. Si bien existen

³ Pucci, F. (2006)

determinantes técnicas que explican las diferentes formas de organización del trabajo y las políticas de recursos humanos que se implementan, las razones de mayor peso parecen encontrarse fundamentalmente en el marco institucional en el que se despliega la actividad.

El cuarto eje de análisis se refiere a la gestión de los recursos humanos que se implementan en cada unidad de trabajo considerada. Dentro de la misma, podemos incluir las posibilidades que tienen los trabajadores de desarrollar una carrera profesional de acuerdo a su performance, las posibilidades de participar en decisiones respecto al proceso productivo, las modalidades de capacitación formal e informal de la mano de obra y el clima de trabajo que se respira en la unidad productiva. La gestión de recursos humanos, en general, acompaña las características de la organización del trabajo y del nivel tecnológico de producción, pero esta relación nunca es causal. Podemos encontrar procesos productivos dinámicos pero en los cuales la gestión de recursos humanos pone trabas o establece condiciones negativas para este dinamismo, y, por el contrario, podemos encontrar modalidades productivas tradicionales y políticas de gestión de recursos humanos modernas y dinámicas.

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

Podríamos analizar la gestión de recursos humanos a través del continuo rigidez-flexibilidad, en uno de cuyos extremos encontramos una gestión trabada y limitada por determinantes organizativas y estatutarias, y en el otro extremo un sistema flexible, que permite un amplio campo de maniobra a la empresa pero que otorga pocas garantías a los trabajadores en términos de derechos y seguridades. En este eje, los casos más cercanos al polo “rigidez” parecen ser los casos de la Imprenta del Hospital de Clínicas y del Departamento de Publicaciones. También podríamos ubicar cerca de este polo al Taller de Impresiones de la Facultad de Agronomía, aunque parece tener un espacio de maniobra y de decisión un poco mayor que los dos anteriores. En un punto más intermedio se encuentra la Escuela de Bellas Artes, la cual está integrada por docentes con la modalidad de un régimen más rígido que los obliga a combinar tareas productivas con tareas de docencia por fuera del taller, pero que contiene márgenes más flexibles por medio de la incorporación de estudiantes y de recursos humanos técnicos obtenidos por convenios con otros servicios. Cercano al polo de flexibilidad encontramos a la Fundación de Cultura, que no está sometida a las normas de derecho público en lo referente a sus recursos humanos, aunque mantiene una lógica de preservación de su mandato y sus objetivos que la apartan de modelos basados en la típica lógica empresarial de tipo privado. El Taller de Medicina, por su lado, tiene una política de contratación temporal que le otorga un carácter más precario a los empleos, pero al mismo tiempo los procesos de selección y de promoción guardan las garantías de los concursos públicos de la Universidad.

La discusión acerca de la rigidez o flexibilidad de las políticas de recursos humanos se relaciona con la implementación, por parte de la institución, de mecanismos de involucramiento y motivación de los trabajadores en la calidad del proceso productivo. Los modelos muy rígidos no

tienen espacios para desarrollar estímulos en las carreras profesionales ni mecanismos que recompensen el mayor involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo. Por otra parte, los mecanismos muy flexibles pueden aumentar la fluidez en el manejo de los recursos humanos, pero no siempre logran desarrollar la motivación de los trabajadores. Como señalamos más arriba, en numerosas ocasiones, la gestión de competencias participa de una lógica de desmoralización del grupo obrero, que pasa por la desvalorización social de los antiguos obreros y la descalificación de las antiguas maneras de ser en nombre del modernismo. Constituye el medio para que la empresa defina sus propios oficios ajustando sus empleos al grado de fluctuaciones de la actividad, del mercado y de las estrategias productivas. Los modelos de gestión de competencias tienden, en sus aspectos más generales, a acentuar los componentes de evaluación individual y a desmontar los espacios de negociación colectiva de los trabajadores, por lo que se transforman, en ocasiones, en instrumentos de precarización laboral y de estímulos selectivos individuales, sin que esto conlleve necesariamente una mejora de la calidad de la producción.

Los modelos que combinan componentes de rigidez con componentes de flexibilidad pueden constituir una alternativa para generar motivación e involucramiento con la calidad de la producción, incorporando al trabajador a los objetivos institucionales y generando mayores componentes de flexibilidad en la gestión de recursos humanos, sin que esto redunde en una mayor precarización del empleo y en una creciente individualización de las relaciones productivas. Este proceso implica aprovechar las garantías y la estabilidad que brinda el marco normativo del sector público, pero generando a su vez sistemas de evaluación y de promoción que se recuesten cada vez menos en la antigüedad en el puesto y cada vez más en la performance, la responsabilidad y la capacidad de iniciativa de los trabajadores. Esto implica realizar modificaciones profundas en las formas actuales de gestión de recursos humanos para adecuarlas a mayores exigencias de calidad y eficiencia que las que tienen actualmente.

2) Procesos de transformación institucional

El desarrollo de competencias tiene dos grandes vertientes, uno centrado en el proceso productivo y otro centrado en la capacitación de los trabajadores. Estos dos procesos simultáneos permiten establecer fuertes articulaciones entre la competencia organizacional o colectiva y la competencia individual, articulación que está en la base de las llamadas “organizaciones calificantes”. Este proceso es necesariamente endógeno y específico para cada organización, y su resultado depende del contexto en el cual se implementa, de la cultura organizacional previamente existente, de la configuración de poder de la organización y de las decisiones que se ponen en marcha para implementarla.

El desarrollo de un modelo de competencias en las unidades de producción gráficas implica, de acuerdo a los elementos teóricos desarrollados anteriormente, introducir obligaciones de resultado entre los trabajadores del sector diseño y del sector impresión. Este proceso se da de hecho, aunque no se realice en el marco de un modelo de competencias. Las unidades de producción gráfica, salvo algunas excepciones, están sometidas continuamente a exigencias en materia de resultado, tanto en volumen como en calidad, que se agregan a las obligaciones de medios propias de los trabajadores del sector público. En este sentido, un modelo de competencias permitiría formalizar mejor esta obligación de resultados que se da de hecho de

manera práctica, y que no siempre se traduce en beneficios en el intercambio social del trabajador.

Pero, por otro lado, este cambio en las reglas de intercambio puede tener consecuencias negativas para los trabajadores. La introducción de obligaciones de resultado en el desempeño laboral modifica las reglas de intercambio, volviendo al trabajador más dependiente de las consignas y de los objetivos institucionales. Tal como lo analizan los autores mencionados más arriba, gobernando a través de obligaciones de resultado, las direcciones empresariales y las jerarquías burocráticas aumentan su dependencia en relación a la participación de los trabajadores, y, por ese lado, de la incompletitud del contrato de trabajo. Al hacer depender el salario y las carreras laborales de la apreciación subjetiva de su compromiso con el trabajo y al individualizar la relación del trabajo, se profundizan las asimetrías inherentes al contrato de trabajo, lo que genera desventajas para los trabajadores.

Otro de los aspectos complejos que los modelos de gestión por competencias introducen en la dinámica cotidiana de las organizaciones es el pasaje de un sistema sustentado en reglas burocráticas universales a un sistema donde predominan las reglas particularistas, asociadas al carácter situado y singular que asume la prestación de servicios en estos modelos. Si en el modelo de calificaciones es posible establecer criterios generales de evaluación basados en los componentes prescriptivos del puesto de trabajo, en un modelo de competencias la evaluación pasa por las jerarquías inmediatas, que deben introducir en su evaluación criterios subjetivos y de proximidad. La tradición universitaria se ha sustentado en la regla burocrática como criterio general de funcionamiento, tanto para la provisión de cargos, como para los ascensos de los trabajadores y para la defensa de sus derechos, entre otros aspectos. Introducir reglas de evaluación con fuertes componentes particularistas y con dificultades para ser controlados por los colectivos laborales, tal como la experiencia internacional muestra, tiene un potencial desintegrador que puede ser fuentes de conflictos profundos a nivel organizacional, lo que pone en tela de juicio los objetivos de mejora de la calidad que se pretenden.

La sociología de las organizaciones ha mostrado como el carácter general y estable de las reglas burocráticas, si bien establece fuertes coerciones sobre la acción de los actores en las organizaciones, es al mismo tiempo fuente de recursos de poder en el marco de las estrategias individuales o colectivas de los mismos. Las reglas fijan los límites de la participación, favorecen la constitución de actores colectivos por oposición y acotan las situaciones de incertidumbre al campo de los expertos o profesionales. A la inversa, las reglas inestables y particularistas, como lo son por excelencia las reglas de resultados, prescribiendo una participación cuyos límites varían en función de criterios subjetivos, que individualizan la retribución del trabajo y que multiplican las interdependencias, ofrecen menos soportes al conjunto de los asalariados para negociar su participación.

Una posible solución a esta disyuntiva entre reglas burocráticas y reglas particularistas lo podemos encontrar en el concepto de rutina analizado más arriba. El concepto de rutina no refiere a una actividad monótona y repetitiva sin espacio para la innovación, sino, por el contrario, las rutinas serían acciones prácticas, de uso, que incorporan y sintetizan el conocimiento formal y tácito de los trabajadores y lo expresan en reglas prácticas de funcionamiento. Un sistema de gestión de competencias que se inserta y busca transformar una organización burocrática clásica, debe establecer un conjunto de aprendizajes acerca de cómo realizar las tareas, como evaluar las

mismas y como promocionar a aquellos que mejor se desempeñan en este marco. Si estos aprendizajes permitan la construcción colectiva de rutinas, que pasen por el nivel individual y por el nivel colectivo, es posible establecer un sistema de recursos humanos menos aferrado a la regla burocrática, externa, objetiva, y más anclado en normas de uso tácitas construidas y aceptadas por el colectivo. Este proceso implica un verdadero aprendizaje organizacional, a través del cual sea el colectivo y no los individuos de manera aislada o en determinados segmentos de autoridad los que construyan este sistema.

Transformar una institución de servicios, de carácter público, con una matriz taylorista atenuada, como lo es el mundo no-docente de la Universidad de la República, implica establecer nuevos compromisos entre lógicas sometidas a criterios de legitimidad diferentes y opuestos. Por un lado, la ruptura de un modelo, tal como vimos más arriba, no es total ni es sustituido por otro modelo completo de funcionamiento. Decir que se va a sustituir un modelo de calificaciones por un modelo de competencias es una ficción intelectual. La realidad empírica muestra que estos cambios, en general, son parciales, y que tienden a coexistir componentes de ambos modelos que generan ambivalencias organizacionales y lógicas sometidas a continuos ajustes y desequilibrios. En este sentido, como vimos más arriba, el modelo de competencias tiende a desarrollar una lógica orientada por criterios de legitimidad profesional y técnica, que se opone a una lógica de legitimidad burocrática normativa. Esta tensión produce aprendizajes organizacionales híbridos, que intentan dar cuenta, de manera contingente, de estas diferencias. Estos procesos corren el riesgo de generar mayores segmentaciones entre los trabajadores que los que encontramos en las organizaciones de tipo burocrática, ya que no todos los trabajadores tienen las mismas posibilidades cognitivas y emocionales de aprovechar las nuevas oportunidades que aparecen. La literatura comparada muestra que muchas veces estos procesos les dan más a los que ya tienen más, generando distancias internas importantes.

Otra dimensión relevante de estos cambios es el pasaje de un modelo de certezas, basado en la racionalidad de procedimientos y de normas de funcionamiento, a un modelo de incertidumbre en el cual la relación con los otros se debe construir en un marco más abierto e incierto. Frente a la obediencia a la regla que marca la impronta de las organizaciones burocráticas, los modelos de gestión de competencias basan su funcionamiento en el desarrollo de relaciones de confianza entre las partes, en un contexto en el cual la incompletitud del contrato de trabajo se profundiza. El recurso a la norma o a la jerarquía no permiten resolver la incertidumbre de modelos en los cuales el contenido de trabajo se reformula de manera constante, excediendo los límites clásicos del contrato de trabajo.

La implementación de un modelo de gestión de competencias en la producción gráfica del trabajo no-docente de la Universidad de la República implica el desarrollo de nuevas “reglas de juego” en el plano del intercambio social presente en el contrato de trabajo que liga al trabajador con la institución. A su vez, el cambio de reglas de juego, para que sea eficaz, debe ampliarse hacia el conjunto de los funcionarios universitarios y debe transformar las pautas explícitas e implícitas de relacionamiento laboral existente hasta el presente.

Este proceso tiene como condición la adhesión de los trabajadores y de las autoridades de la institución a las nuevas reglas de juego, aspecto que presenta problemas de diferente índole. La adhesión a una regla depende de los fundamentos de legitimidad que sostienen la misma. La regla burocrática descansa su legitimidad en la racionalidad formal de su contenido (universalidad,

generalidad, impersonalidad) y de los procedimientos de elaboración de la misma. Un sistema de reglas que orienten el intercambio salarial por la evaluación de los desempeños particulares de acuerdo a criterios más subjetivos y contextuales debe descansar en supuestos de legitimidad muy diferentes a los de las reglas burocráticas. Uno de estos supuestos pueden ser que los fundamentos de la legitimidad de estas reglas descansan en que las mismas coinciden con los intereses de los actores, lo que fundamenta que los mismos se decidan a aceptarlas. Un segundo criterio de legitimidad de estas nuevas reglas de juego puede estar ligado a su eficacia: los actores aceptan las reglas porque se han convencido que su respeto mejora la eficacia en el funcionamiento de la organización en su conjunto, lo que a su vez, favorece indirectamente a los actores individuales.

En ambos casos, los criterios que sustentan la legitimidad de las nuevas reglas de juego parecen tener una fragilidad relativamente alta. La aceptación de las nuevas reglas de juego en función de la coincidencia con los intereses de los actores se enfrenta a un obstáculo ya reseñado más arriba: no todos los individuos o colectivos de la organización se benefician con las nuevas reglas de juego, porque los recursos y las capacidades para jugar el nuevo juego organizacional no están distribuidas equitativamente en la institución. Por otra parte, la aceptación de las nuevas reglas de juego porque mejora la eficacia de la organización también tiene aspectos problemáticos. En una organización compleja, que presta servicios diferentes, como la Universidad de la República, los criterios para medir o tener la sensación de que la eficacia ha mejorado, son muy variados y susceptibles de diferentes interpretaciones. Por otra parte, la eficacia puede mejorar en algunas dimensiones y en otras no, o tener períodos de mejora y otros de descenso en sus niveles.

Dadas las dificultades planteadas, lo esperable es que la adopción de un modelo de gestión de competencias no transforme drásticamente el modelo anterior, sino que se comiencen a incorporar algunas obligaciones de resultado en el marco de un modelo sustentado, en sus principios básicos, en reglas burocráticas de funcionamiento. En este plano, el resultado más razonable es que la institución evolucione hacia un modelo híbrido, que combine lógicas de funcionamiento tradicionales en algunos sectores con modelos más flexibles y polivalentes en otros planos. La producción gráfica de la Universidad de la República, por los componentes específicos de su actividad, puede constituirse en un sector proclive a cambios profundos en su formas de organización y funcionamiento.

3) La voz de los actores.

Como se planteó en la introducción, el *segundo objetivo del trabajo* es generar insumos para la elaboración de políticas que permitan la capacitación y profesionalización de las unidades de producción gráficas de la Universidad de la República, a través del mejor aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos. En este sentido, el *objetivo general* planteado en esta instancia de la investigación es captar las conexiones de sentido que realizan los integrantes de las unidades gráficas de la Universidad de la República –representadas por los servicios gráficos definidos anteriormente en este trabajo- en cuanto a su propia labor cotidiana y a las competencias –existentes e inexistentes- que identifican en situación de trabajo, tanto a nivel individual como a nivel colectivo en su unidad concreta.

Para la consecución del objetivo general, se plantean como objetivos específicos los siguientes:

- .- Conocer cómo se construye colectivamente –desde el discurso de cada uno de los trabajadores de las unidades gráficas- el universo de componentes (símbolos de creencias, valoraciones, etc.) que significan su labor en cuanto servicio universitario, en general;
- .- Identificar las necesidades de las unidades de producción gráfica en términos de calificación y capacitación de su personal
- .- Identificar los cambios que se deben implementar en términos de gestión de las unidades de producción gráficas.
- .- Analizar los mecanismos de comunicación de las unidades de producción gráfica con las estructuras centrales de la Universidad de la República.
- .- Obtener información que permita la construcción de una matriz de competencias con el objetivo de potencializar las capacidades y calificaciones de los trabajadores vinculados a la actividad gráfica
- .- Obtener información para construir un perfil de cargo que permita potencializar mejor las competencias implícitas y explícitas de los trabajadores
- .- Establecer niveles de consenso entre los diferentes actores ligados a la producción gráfica de la UDELAR acerca de las políticas para mejorar la calidad del trabajo y la calificación de los trabajadores.

4) Metodología de trabajo

Para lograr los objetivos propuestos, el Proyecto se propuso desarrollar una metodología que integre tanto la perspectiva individual como colectiva de los distintos trabajadores de las unidades de producción gráfica de la Universidad de la República.

Con tal finalidad, en primer lugar se presentaron los resultados de la investigación desarrollada en el año 2005 a distintos involucrados con dicha labor. Con esta presentación se pretendió difundir los resultados a los actores involucrados en la producción gráfica entrevistados con anterioridad, e incorporar a la discusión a los talleres de producción gráfica que no compusieron la muestra de entrevistados de la precedente investigación.

Luego, se llevó a cabo una instancia de puesta en común a modo de taller con funcionarios integrantes de talleres gráficos, con el fin de recoger sus percepciones sobre la situación actual de los sectores gráficos de la Udelar, como así también sus inquietudes a futuro, de modo de utilizar esta información como insumo para posteriores intercambios –que tomaron la forma de entrevistas semi-estructuradas- con distintos escribíos gráficos.

De esta forma –de manera colectiva e individual- se recopilaron las distintas percepciones sobre la situación actual de los servicios gráficos en cuanto a su papel dentro de la Udelar, a sus necesidades, la existencia o no de políticas editoriales, y, consecuentemente las posibles políticas o propuestas puntuales que consideraran necesarias para poder mejorar la calidad de su trabajo y producción.

5) Técnicas de investigación

Como se mencionó en el punto anterior, como técnicas de investigación se utilizó la modalidad de Talleres y la entrevista semi-estructurada.

En el caso de los talleres, se utilizó la lógica de los grupos de discusión. La técnica del grupo de discusión reconoce como pionero a Jesús Ibañez⁴, y hoy en día puede considerarse como una práctica relevante de la investigación social cualitativa, en la medida que ese contexto grupal y discursivo pueda ser transformado en la reproducción dialéctica del macro universo que es objeto de estudio. Con este espíritu, se realizaron dos talleres: el primero retomaba los puntos destacados de la investigación realizada en el 2005; el segundo, guiaba la discusión profundizando las ideas que espontáneamente habían surgido en la primer instancia de presentación.

- Composición de los grupos: Integrantes de las unidades gráficas de la Universidad de la República, que formen parte de alguna de las unidades estudiadas en la 1er etapa de la investigación, que sea funcionario de dicha Institución. Cada grupo será exclusivamente compuesto por uno de los tipos de integrantes definidos según área que ocupan dentro de su sector.

⁴ Ibáñez, J. (1979)

- Tipología de grupos: Por un lado, se constituyeron grupos de índole homogénea, debido a lo que se busca es conocer la construcción que cada uno de los grupos que integran los sectores gráficos realiza sobre la temática a abordar. Teniendo en cuenta sus roles en la tarea productiva y de servicio, este será el punto de identificación y conformación de los grupos, es decir, la homogeneidad está dada por su lugar en la organización del proceso de trabajo. Por otro lado, la composición de los grupos será heterogénea en cuanto a las unidades de procedencia de los sectores gráficos en sí de los integrantes. Se contempló que en cada grupo haya un integrante de cada una de las unidades estudiadas.

Luego, se realizaron entrevistas con encargados de distintos servicios gráficos, como forma de integrarlos en la discusión planteada y complementar –con su perspectiva- un mapa más general de problemáticas y propuestas por y para los sectores gráficos.

Cabe aclarar que originariamente la metodología planteada en el Proyecto estaba basada en la conformación de grupos de discusión como espacios de elaboración de consensos entre los participantes. Por dificultades de convocatoria, la metodología de grupos de discusión no se pudo desarrollar como estaba planteada. Debido a estas circunstancias, se optó por combinar la realización de Talleres generales con entrevistas a los responsables de las unidades de producción gráfica. Los capítulos que siguen recogen las opiniones que surgieron de los Talleres y de las entrevistas, en relación al diagnóstico que los participantes hicieron de la situación actual en materia de producción gráfica, y de las posibles políticas a implementar para el sector.

Participaron de los talleres y de las entrevistas: el Departamento de Publicaciones de la Universidad de la República, la Imprenta de la Facultad de Agronomía, la Fundación de Cultura Universitaria⁵, FEFMUR – Imprenta de la Facultad de Medicina-, la Imprenta del Hospital de Clínicas, el área de reproducciones de la FCCEE, el Departamento de Publicaciones de la facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, y la Unidad de producción Gráfica de la Facultad de Arquitectura.

6) Diagnóstico de la situación actual

En los Talleres y en las entrevistas que conformaron la metodología del Proyecto se realizó un diagnóstico en relación al papel que juega el sector en la Universidad y en la sociedad. En este sentido, los participantes plantearon que el papel más importante del sector gráfico en la Universidad de la República era la difusión del material que producen los docentes de la institución, el apoyo a la docencia a través de las publicaciones del material requerido en los cursos y el apoyo a la administración a través de la impresión del material necesario para la

⁵ Tal como se aclaró en la etapa anterior, si bien la FCU formalmente no forma parte de la Universidad, se consideró que la misma enriquecería el análisis, al tener una visión de una unidad productiva exclusivamente privada con connotaciones en su origen, trayectoria y producción muy cercanos al ámbito de la Universidad.

misma (libretas, formularios, etc.) Estas actividades no se realizan en todas las unidades de impresión gráfica, pero al menos una de ellas es contemplada.

A partir de la definición del papel del sector y de las necesidades que debía satisfacer, se realizó un diagnóstico acerca de las principales dificultades que tiene el sector gráfico de la Universidad de la República para cumplir cabalmente con los objetivos que tiene planteado.

El primer punto destacado por los participantes en las instancias de intercambio fue la ineficiente administración de recursos, tanto materiales como humanos, que son necesarios para el desarrollo de la actividad de producción gráfica. La mala administración de recursos obedece principalmente, en opinión de los participantes, a que las unidades de producción gráficas trabajan aisladamente, cada una de ellas articulada institucionalmente con un servicio, pero sin espacios de coordinación horizontal que permitan una mejor comunicación. Una mejor comunicación y coordinación entre los servicios puede favorecer la complementación de recursos y el abaratamiento de costos de algunos insumos necesarios para todas las unidades de producción.

El segundo punto considerado en los talleres fueron las trabas y complicaciones burocráticas que se le plantean a un docente que quiere publicar en libro en el marco de la Universidad de la República. Estas trabas muchas veces desalientan la producción interna y llevan a que los autores prefieran las editoriales privadas para llevar adelante sus publicaciones. Los problemas burocráticos han sido muy destacados por los integrantes del Departamento de Publicaciones de la Universidad de la República, pero no es sólo en ese espacio que se plantea esta situación. En diferentes servicios las posibilidades de publicar están sujetas a referatos o a criterios de selección que demoran mucho tiempo en implementarse. La rigidez burocrática también conspira contra la mejor interacción de los servicios, debido a las dificultades que se plantean en relación a los traspasos de fondos, los tiempos excesivos que median para el cobro de los trabajos, etc. Estas dificultades impiden que los recursos fluyan adecuadamente, lo que obstaculiza las políticas comerciales y crediticias de las unidades de producción gráfica. Cabe tener en cuenta aquí que se desarrollan distintos sistemas de Convenios formales e informales en los distintos sectores, que posibilitan solucionar -en parte- estas trabas burocráticas existentes.

El tercer tema reseñado es la ausencia de una librería universitaria de referencia, que permita una mejor colocación de los productos en el mercado y que sirva como señal de la producción que se realiza en la Universidad de la República. Si bien el Departamento de Publicaciones funciona como librería, no es conocido por el público en general por diferentes razones. Una de ellas es su ubicación, que lo aparta de los espacios de circulación más dinámicos de la infraestructura universitaria; otra es la escasa difusión de su producción, que no es conocida ni siquiera por los docentes, estudiantes y egresados universitarios. Su acondicionamiento físico tampoco ayuda a potenciar este espacio como referente clásico de la producción universitaria nacional.

El cuarto tema que se planteó es la tensión entre los intereses y objetivos de la investigación académica y los requerimientos de mercado en términos de interés y oportunidad. La investigación académica se desarrolla en función de pautas científicas rigurosas y exigentes, que forman parte de la evaluación formal o informal que el grupo de pares realiza con respecto a un producto. Esta evaluación es decisiva para la carrera y el futuro del investigador. El problema

es que estos criterios no aseguran que el producto sea accesible a públicos más amplios, lo que plantea un problema de difusión y de colocación del mismo en el mercado. Por otro lado, los participantes coinciden en que tampoco parece pertinente que la producción de la Universidad de la República esté determinada únicamente por las necesidades del mercado, porque pierde su especificidad como centro de producción de conocimientos de alto nivel científico y académico. Esta tensión obliga a tomar algunas decisiones en términos de política universitaria, aspecto que será desarrollado en el capítulo destinado a las propuestas específicas que plantean los entrevistados.

El quinto punto señalado es la ausencia o escasa implementación de políticas editoriales centrales, que permitan establecer pautas generales para los diferentes servicios. Esta dimensión toca un problema central en materia de producción gráfica, que se remite a la discusión de si la misma debe ser centralizada o descentralizada, o si se pueden establecer políticas intermedias, que si bien respeten la autonomía de las unidades de producción gráfica de cada servicio, establezcan algunas pautas centrales que le den unidad y coordinación a estas actividades. Esta tensión parece ser uno de los puntos más difíciles de resolver, pero de todas maneras, más adelante desarrollaremos algunas propuestas planteadas por los participantes acerca de este tema.

El sexto punto que surge del diagnóstico que realizaron los actores se refiere al tema de los derechos de autor que se generan en las publicaciones que se ponen a la venta. Los derechos de autor de las publicaciones realizadas en el marco institucional universitario se le otorgan a la propia Universidad de la República, en tanto el autor sólo recibe algunos libros como pago. Esta situación contrasta con las fundaciones privadas que publican libros de docentes universitarios, que pagan los derechos de autor directamente al mismo. Esta diferencia no estimula la producción interna y es otro factor que contribuye a que muchos docentes prefieran las editoriales privadas cuando publican un trabajo.

El séptimo tema planteado se refiere a que la mayor parte de las publicaciones universitarias tienden a canalizarse a través de las oficinas de apuntes de estudiantes. Este aspecto no se considera negativo en sí mismo; el problema que surge es que esta dinámica introduce un sesgo hacia las publicaciones exclusivamente destinadas a la docencia y deja de lado otras publicaciones que podrían tener interés para públicos más amplios.

El octavo punto señalado en los talleres se refiere al marco general de informalidad que rodea tanto la producción gráfica como la comercialización de sus productos. En el marco de la producción gráfica, la misma se realiza muchas veces por estudiantes que no tienen un estatuto formal; con referencia a la comercialización, se destaca el hecho de que muchas veces se violan derechos de autor, no se cita como corresponde, se abusa de las fotocopias sin tomar en cuenta los derechos de autor, etc.-

El noveno punto que se planteó fue la dificultad de movilidad de los funcionarios no docentes asignados a tareas de diseño e impresión gráfica. El escaso dinamismo de los concursos, la falta de ascensos, la descripción de cargos que no corresponden a las realidades tecnológicas actuales, son algunos de los problemas reseñados en este sentido.

El décimo tema planteado es la dificultad de las unidades de producción gráfica de la Universidad de la República para acompañar los cambios tecnológicos que se producen a ritmo

vertiginoso en este sector de actividad. Esta discusión va de la mano de otro tema que también fue planteado en los talleres: ¿es más redituable producir internamente o tercerizar esta actividad.? Uno de los argumentos a favor de la tercerización está ligado a los altos costos que se le imponen a las unidades de producción gráficas si quieren tener productos de buena calidad en términos de diseño e impresión. Actualmente, los niveles tecnológicos más modernos en términos de producción gráfica pasan por la tecnología digital, y se plantea que debe reciclarse cada tres años. Lo mismo ocurre con los modernos programas informáticos de diseño. A su vez, la incorporación de nuevas tecnologías, y su necesidad de renovación constante, demandaría la misma actitud de acompañamiento en el plano de la capacitación de los trabajadores.

El onceavo tema que surgió de los talleres con respecto al diagnóstico de la producción gráfica se refiere a la ausencia de un sello universitario único que sea sinónimo de calidad y que sea un referente importante de prestigio en los mercados editoriales, como ocurre en la mayoría de las universidades del mundo. Las dificultades reseñadas en los puntos anteriores, en particular la descentralización de la producción, no permiten generar mecanismos que aseguren la calidad de los productos universitarios.

El doceavo tema que fue planteado, apunta a la necesidad de actualizar los cargos pertenecientes a las distintos talleres/sectores gráficos. Surgió la figura del impresor como un cargo que en la mayoría de los casos –que no cuentan con taller de impresión propio- está ya desactualizado. Es así que surge como propuesta la posibilidad de re-definir cargos que apunten a las tareas de diseño gráfico, edición, etc.

De la misma forma, surgieron dos fortalezas claves con las cuales cuenta la Universidad de la República dignas de ser aprovechadas y desarrolladas en pro de las mejoras propuestas: el prestigio nacional e internacional del sello universitario, y la existencia de espacios que posibilitan el intercambio, propios del espíritu que mueve a la institución.

Uno de los puntos planteados en los Talleres fue la posibilidad de que el Departamento de Publicaciones de la Universidad de la República se constituyera en el coordinador de la política editorial central universitaria, si bien esto no implica necesariamente centralizar la edición o la producción. El desarrollo de una política editorial dirigida por el Departamento de Publicaciones debe estar orientado a coordinar tareas conjuntas, identificar las publicaciones que pueden ser centrales, respetando las específicas de cada servicio, promover convenios con instituciones privadas y orientar a los servicios en términos de pautas de publicación.

En el marco de esta política editorial, uno de los aspectos que más se destacó fue la necesidad de mantener el sello universitario como símbolo de prestigio y de calidad en los mercados de venta de libros. La centralización también permite contar con capitales que permitan amortizar la venta de un libro, que en general lleva tiempo, lo que significa tener el capital parado durante mucho tiempo. La centralización de las publicaciones permitiría constituir un capital de respaldo para poder seguir operando pese a los plazos largos que existen en el mercado para colocar los productos.

Los participantes del Taller plantearon también un conjunto de elementos que debían considerarse para que el Departamento de Publicaciones pueda desempeñar este rol de manera más eficiente.

Un primer punto a considerar es la necesidad de rediseñar las funciones y la distribución del personal del Departamento de Publicaciones. Los recursos humanos existentes, su estructura institucional y las tareas atribuidas no permiten que el Departamento de Publicaciones desarrolle funciones más ambiciosas que las que cumple en la actualidad. Un aspecto fundamental que se planteó para que el Departamento de Publicaciones tenga capacidad de orientar una política editorial central para la Universidad de la República fue la necesidad de contar con un Director, que acceda por concurso, que tenga la experiencia editorial y la formación en comunicación y administración necesaria para desempeñar el cargo. Debe ser un cargo renovable, de carácter docente, de manera de que se pueda reemplazar al mismo en caso de que no cumpla con las expectativas requeridas.

También se planteó el problema de que los funcionarios no-docentes que trabajan en el Departamento de Publicaciones no siempre tienen la formación adecuada para el cargo que ocupan, si bien eso no impide que el trabajo se haga. En este sentido, parece necesario implementar una política de capacitación específica para el sector, de manera de generar las capacidades necesarias para enfrentar estos desafíos.

La ubicación geográfica del Departamento de Publicaciones también fue objeto de preocupación en los Talleres, así como la necesidad de rediseñar la fachada y la estructura interna del local, para que tenga atractivo como librería y no sólo como local de producción gráfica. También se planteó el problema presupuestal, en la medida en que el Departamento de Publicaciones depende casi por completo de los fondos universitarios y no cuenta con recursos propios para invertir en la mejora de algunos de los aspectos reseñados más arriba.

PAPEL SERVICIO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	POLÍTICAS / SOLUCIONES EXISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> • El servicio es valorado • Necesario para docentes, estudiantes y funcionarios • Unidad docente (función educativa) • Divulga la producción de conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes que escriben sin fines de lucro • Sello universitario=garantía de prestigio/ Logo universitario da prestigio (tiene peso) • La Udelar puede conseguir beneficios (por ej. Reducción de costos) • Existencia de bocas de venta propias (centros de estudiantes, locales, ferias facultades/LATU) • Existencia de espacios propicios para el intercambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de su trabajo entre los sectores gráficos • Estar al nivel de desarrollo de la tecnología necesaria • Burocracia • No existe política comercial • RRHH: <ul style="list-style-type: none"> poco movimiento de funcionarios no docentes - falta personal - salud ocupacional - Definición de cargos obsoleta - Problemas de motivación de los funcionarios no docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación conjunta en feria del libro • Publicar lo “correctamente académico” y lo “rentable” (publicación de oportunidad) • La Udelar <i>perdió el norte en materia de publicaciones.</i> Debería haber políticas centrales • Sistema de convenio - formales e informales- • Existencia de Comisiones de Publicaciones en algunos de estos servicios

7) La implementación de políticas institucionales para el sector.

En términos de política institucional, se discutió la dificultad de establecer políticas generales a unidades de producción acostumbradas a trabajar de manera autónoma y que resisten cualquier tipo de condicionamiento o imposición externa. Tampoco se vislumbra un actor que tenga la legitimidad suficiente como para conducir esta política. Como contraposición a estos

argumentos, se planteó que el desarrollo de una política editorial no requiere necesariamente de decisiones que se impongan a las unidades de los servicios, sino que puede ser un espacio de coordinación, información, asesoramiento e impulso de actividades conjuntas, respetando el espacio de decisión autónomo de cada unidad de producción. De todas maneras, se planteó la necesidad de construir un amplio consenso político para que este espacio de coordinación funcione de manera adecuada y sea escuchado y requerido por las unidades.

Más allá del rol que pueda desempeñar el Departamento de Publicaciones, en los Talleres también se discutieron las dificultades que enfrenta la Universidad de la República para construir un espacio en el cual las unidades de producción gráfica puedan interactuar y establecer acciones en común. En este sentido, un aspecto destacado por los participantes de los Talleres fue que las Comisiones Centrales que se crearon en diferentes instancias de la vida universitaria, para discutir la política editorial de la institución, tuvieron escasa o nula capacidad para implementar políticas o acciones específicas en la materia. Los participantes atribuyeron las dificultades de funcionamiento de las Comisiones anteriores al hecho de ser honorarias, estar integradas por docentes que no conocían del tema y por la ausencia de responsabilidades específicas en la materia. En este sentido, una alternativa planteada fue la conformación de instancias de coordinación entre los diferentes servicios y el Departamento de Publicaciones, bajo la responsabilidad de un Coordinador que ocupe un cargo docente concursable, lo que implica que tenga una asignación salarial para cumplir esta función. También se planteó la necesidad de que cada servicio tenga un responsable de implementar las decisiones que surjan de esta coordinación.

Otro punto de discusión relevante que se dio en los talleres fue la conveniencia de tercerizar la impresión, manteniendo la etapa de diseño en el ámbito universitario. La tercerización cuenta con algunas ventajas, en opinión de los participantes: no requiere la inversión permanente en tecnología necesaria para mantener la calidad del producto, no requiere recursos humanos calificados en el área de impresión y permite muchas veces sacar la producción en tiempos más ajustados. Sin embargo, también se plantearon las ventajas de mantener el área de impresión gráfica en el ámbito universitario. Estas ventajas pasan por el hecho de que, si los volúmenes de producción son altos, resulta más barato realizar la producción en la Universidad que colocarla afuera. También se planteó que la producción gráfica es una fuente de empleo, en particular para estudiantes que trabajan como becarios en estas unidades, o para funcionarios especializados en estas áreas. En este plano, no parece haber una solución única, sino que la misma depende de las condiciones específicas de producción y de venta que tiene cada servicio.

En los talleres también se planteó la necesidad de desarrollar un sistema de convenios formales que permita financiar muchas actividades que no pueden ser realizadas con los fondos presupuestales. También se planteó la posibilidad de establecer mecanismos de canje intra-servicios universitarios, como por ejemplo, intercambio de libros, canjear impresión por encuadernación, etc. Otra propuesta que se manejó fue la posibilidad de sacar Revistas en las diferentes Áreas académicas de la Universidad, de manera de aprovechar mejor los recursos existentes. Tanto el desarrollo de una política de convenios como la puesta en marcha de estos mecanismos de cooperación requieren de la existencia de un responsable de coordinación, que articule las diferentes necesidades, que no superponga demandas y que permita una complementación positiva de las actividades de producción gráfica en la Universidad de la República. La compra de tecnología y de maquinaria y la compra de insumos también se puede

realizar de manera coordinada, lo que implica la posibilidad de abaratar costos y de potencializar al máximo los recursos disponibles.

Se manejó la idea de que la Universidad tiene un potencial desaprovechado en la medida en que es una institución que puede implementar actividades y conseguir recursos que para un actor privado no son accesibles, como por ejemplo subvenciones, acuerdos internacionales, etc. También se señaló que existen mercados próximos, como el brasilero, que consume mucha producción en español y que la Universidad no ha explotado.

Los participantes en los Talleres y entrevistas también plantearon la posibilidad de realizar políticas editoriales en las cuales la Universidad fije cuales son las necesidades, sin depender de lo que los docentes proponen. En este sentido, se planteó la idea de que la Universidad no debe producir en función de las necesidades del mercado, pero tampoco exclusivamente en función de las propuestas estrictamente académicas de los grupos de especialistas en cada profesión. Una alternativa planteada es que la Universidad oriente su producción a la sociedad en su conjunto, sin necesariamente descuidar los espacios académicos. Se puede combinar publicaciones que tengan un interés social y que tengan salida al mercado, que a su vez permitan financiar las publicaciones especializadas que circulan en ámbitos más restringidos.

Otra dimensión planteada en la discusión es que la tecnología actual permite, sin grandes dificultades, articular políticas centrales con las actividades específicas de los servicios, como por ejemplo, licitar centralmente a las imprentas, tener colecciones de libros, etc. Las nuevas tecnologías permiten funcionar en colectivo a la distancia, lo que puede ser un factor que facilite la actividad de un espacio central de coordinación.

Otra propuesta recogida en los Talleres fue la posibilidad de imprimir a demanda. Esto implica que la unidad de producción gráfico tiene el material en archivos informáticos y los imprime puntualmente cuando un cliente lo desea comprar. Las ventajas de este sistema es que la unidad de producción gráfica se libera de los mínimos que pide la imprenta y no se queda con material que no tiene salida. Sin embargo, también se realizaron críticas a esta propuesta, en la medida en que requiere una inversión tecnológica muy alta, que no parece compensar los beneficios que se podría obtener.

PROPUESTAS / POLÍTICAS FUTURAS
• Invertir en tecnología: se puede repartir los costos y beneficios de la inversión entre los distintos servicios
• Canjear servicios
• Ámbito de coordinación en que se conecten los distintos sectores entre sí (con un representante de cada servicio)
• Políticas editoriales en las que la Udelar fije cuáles son las necesidades, que no dependa sólo de lo que los docentes proponen. El Departamento de Publicaciones rija esas políticas editoriales; para eso es necesario rediseñarlo.
• Perfiles de cargos más polifuncionales
• Imprimir a demanda
• Que la Udelar establezca criterios de cómo se usan los logotipos / Utilizar el sello Universitario
• Adaptar la infraestructura (para mejorar aspectos de la salud ocupacional)
• Hacer una revista -entre varios sectores- que sea común al área social
• Cursos de informática para ir adaptándose a los cambios en software
• Más RRHH (pueden ser pasantes de otras Facultades; convenios)
• Generar convenios con instituciones privadas

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado muestra las dificultades y tensiones que se presentan en una organización compleja, como lo es la Universidad de la República, para el desarrollo de políticas orientadas a la profesionalización de la actividad gráfica y editorial de la misma. La lentitud de los procedimientos burocráticos, la tendencia a la “feudalización” de los servicios, el atraso tecnológico, la falta de disponibilidad de recursos humanos y las dificultades para colocar la producción en el mercado impiden que la producción gráfica de la Universidad de la República cumpla con los criterios de calidad y de volumen considerados óptimos para una institución de enseñanza de nivel terciario. De todas maneras, más allá de estas dificultades, la Universidad ha tenido la capacidad para implementar una producción editorial importante en algunos servicios o sectores. La característica más saliente parece ser la fuerte heterogeneidad de situaciones y las importantes asimetrías que se observan entre los diferentes servicios, lo que incita a pensar en la necesidad de elaborar políticas generales que permitan uniformizar hacia arriba la producción editorial, sin avasallar los espacios en las que la misma se realiza con relativo éxito.

Siguiendo esta línea de razonamiento, aparece un segundo más específicamente institucional: la dificultad para consolidar organismos centrales que tengan la suficiente legitimidad como para desarrollar políticas centrales que conciten la adhesión de los diferentes servicios. Este parece ser el desafío más importante para que la Universidad pueda desarrollar políticas específicas para el sector de producción gráfica. Los diferentes análisis realizados sobre el sector mostraron que no existe ninguna barrera técnica o financiera que ponga límites insalvables para asegurar una producción gráfica de la Universidad de la República de altos niveles de calidad. Los problemas mayores parecen estar ubicados en el proceso de toma de decisiones de una institución altamente compleja por la presencia de diferentes actores que tienen sus lógicas específicas de acción, en función de sus adscripciones técnicas, profesionales y laborales. En este marco, la construcción de liderazgos institucionales que permitan superar estas tensiones y establecer espacios de acuerdo y políticas en común parece ser una vía que permita avanzar en estos temas. Sin embargo, los liderazgos no se decretan sino que van construyendo en un proceso complejo para el cual no existen necesariamente, en todo momento, las condiciones para que el mismo se produzca.

La segunda alternativa que se vislumbra es la producción de reglas de funcionamiento generales y universales que permitan establecer comportamientos orientados hacia los objetivos generales que se persiguen. Este camino no está exento de problemas y dificultades que pueden desvirtuar el impacto real de esta producción normativa. Uno de los problemas es establecer normas generales que abarquen la complejidad de los diferentes situaciones; otro de los riesgos es que esta producción normativa sea un nuevo factor de rigidez y de lentitud burocrática que termina conspirando contra los objetivos iniciales que se plantea. La contracara de esta rigidez es

que cada sector puede interpretar la normativa de la manera más conveniente a sus objetivos, con lo que la misma termina siendo ineficaz. De todas maneras, más allá de estas dificultades, es posible pensar que se pueden establecer algunos acuerdos normativos básicos que permitan establecer comportamientos orientados hacia fines comunes.

BIBLIOGRAFÍA

IBÁÑEZ, J. (1979)

Más allá de la Sociología. El grupo de discusión: Técnica y Crítica. Ed. Siglo XXI, Madrid.

PUCCI, F. (2006)

Organización del trabajo no-docente de la Universidad de la República. In : *El Uruguay desde la Sociología III.* Montevideo: Departamento de Sociología, F.C.S. Universidad de la República.

PUCCI, F.; NION, S. (2006)

Organización del trabajo, calificación y competencias en los sectores de producción gráfica de la Universidad de la República. Montevideo : Informe de Investigación No.39. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales.