

“LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DEL CONOCIMIENTO”

*Dr. Francisco Pucci y Lic. Soledad Nión
Facultad de Ciencias Sociales*

*Ponencia presentada en el Taller “Gestión de la calidad y del Conocimiento”.
Programa de Gestión Universitaria Ciclo 2008 (Unidad de Capacitación).*

Dr. Francisco Pucci

La idea del taller es encarar el tema de la calidad desde un punto de vista más sociológico, de los componentes sociales y organizativos vinculados a los procesos de trabajo y a las interrelaciones entre individuos que están presentes en los programas de calidad y en los procesos de calidad.

La idea es hacer un pequeño ejercicio para comenzar la dinámica del taller, después discutir algunos conceptos más generales sobre el tema de calidad y luego tomar como ejemplo dos investigaciones que hemos hecho en los últimos años: una relacionada al tema de calidad en la industria química, de alimentos y metalurgia, y otra que hemos venido haciendo con la Unidad de Capacitación y la Dirección General de Personal desde hace un tiempo, en el tema organización en el trabajo en los funcionarios universitarios de la Universidad de la República.

Lic. Soledad Nión

Ejercicio con conceptos relacionados a la gestión de calidad y el conocimiento

Primero entre todos vamos a apuntar cuáles son las ideas y creencias que tenemos en referencia a elementos que están relacionados a la gestión de la calidad y a la gestión del conocimiento.

Para ello elegimos determinadas palabras y conceptos como un disparador.

“Organización” por ejemplo ¿qué sugiere?

Grupo humano, estructura, orden, eficiencia...

Todas estas ideas perfectamente pueden ser dimensiones de una organización de acuerdo a lo que definamos como organización. Tenemos la idea de organización como un cierto orden, un orden pensado en un organigrama que implica la elaboración del pensar en ese orden, en una estructura reflejada formalmente en un papel, por ejemplo.

Existen distintos tipos de estructura de las organizaciones, podemos señalar por ejemplo las organizaciones con estructura matricial (organizadas en jerarquías bien diferenciadas), las organizadas en círculos (con más adaptación al trabajo por

proyectos), pero sabemos que dentro de una organización pueden convivir ambas estructuras.

Por otro lado tenemos los conceptos de lo que es típicamente una organización del trabajo, que también tiene que ver con estructura, con orden, con un grupo humano, y por supuesto con la eficiencia. Siempre que se piensa en una organización del trabajo, la idea es lograr con ella cierta eficiencia, que la organización puede ser pensada como una máquina en donde cada persona es uno de los engranajes que permite a la organización funcionar.

Podemos pensar también a las organizaciones como entidades vivas en sí mismas, más allá de los individuos que las integran, por que si pensamos que una organización puede tener cultura o lo que se llama “salud organizacional”, más allá de enfocarnos en cada uno de los individuos, podemos pensarlas como entidades que están vivas por sí mismas. Aquí entra entonces la idea de grupo humano, de que en cada organización hay individuos, y que las individualidades conforman también la dinámica que tiene una organización dentro de sí misma.

“Trabajo” ¿qué es lo que sugiere?

Producción social, seres humanos, esfuerzo, investigación, procedimientos...

Es interesante pensar el trabajo como un riesgo, de ahí la idea del trabajo asociado a un riesgo, a determinadas precauciones que hay que tener en cuenta, a un equipo de trabajo como modalidad que tiene que ver con el tipo de organización.

Puede también ser pensado el trabajo como un desafío, como una meta a la cual llegar y esto tiene que ver con el tema de la motivación, lo que le significa para cada persona el trabajo, un trabajo asociado al esfuerzo...

El trabajo es un símbolo social que tiene que ver con la identificación que las personas tienen y sienten o no a nivel social. Se asocia asimismo a la cadena de trabajo, de procedimientos, a espacios de autorealización, de desafío y metas personales, pero también al tema de riesgo, de la salud y las consecuencias del trabajo sobre la salud de los individuos y la salud de las organizaciones. Es interesante la idea de esfuerzo porque sobre todo el concepto de trabajo surge de una palabra que tiene que ver con el esfuerzo, con el sacrificio, idea que se ha mantenido durante mucho tiempo en oposición al ocio. Por último también el trabajo puede ser un contrato que tiene que ver con las cosas que se esperan y las cosas que uno esta dispuesto a dar a cambio.

“Aprendizaje”

Creer, evolución, reflexionar, mejorar, apropiarse de...

En primer lugar el aprendizaje tiene que ver con un proceso de incorporación de determinados conocimientos y vivencias, pero también puede ser pensado como el traspaso de experiencias de una persona a otra (por lo menos en el ámbito del trabajo).

Muchas veces aprendizaje se relaciona con aprender formalmente, yendo a capacitarse, participando de un taller. Pero sin dudas incorporamos aprendizajes en nuestras experiencias de trabajo, cuestiones que se van incorporando en un proceso que está continuamente formulándose, experimentándose, vivenciando cuestiones en el trabajo que hacen que se produzcan determinados aprendizajes, que se ponen en prueba y se vuelven a vivenciar en un proceso continuo.

Por otro lado el aprendizaje puede ser un proceso colectivo o individual, que se relaciona al entorno, al tipo de aprendizaje que propicia ese entorno y a los espacios para poder colectivizar, pensar la organización, compartir las experiencias y valorarlas.

“Normas”

Obligación, ordenamiento, derechos y deberes...

Cuando hablamos de normas, podemos hablar de derechos y deberes, ordenamiento y obligaciones por escrito, es decir que están formalizados en algún lado, donde todos podemos verlas y saber a que nos “sometemos”, a que tenemos que responder y cuáles son nuestros derechos en ese sentido. Normas que tienen que ver con cuestiones como el tiempo, con contratos de trabajo, el seguimiento, los mecanismos, las condiciones de seguridad de trabajo, normas específicas, reglamentos generales, etc.

Luego tenemos normas que pueden ser creadas en colectivo y que no están escritas, que pueden ser reglas de mutuo acuerdo que se hayan construido colectivamente, normas que tengan consenso y reúnan aprendizajes de las experiencias de los individuos en el trabajo.

Por otro lado, las normas pueden ser algo impuesto de manera jerárquica y eso también tiene otro tipo de consecuencias y otro tipo de gestión que cuando son en colectivo, y lo importante siempre es identificar de que manera se están haciendo.

Por último tenemos asociado al tema de la calidad, las normas que establecen los criterios de calidad de procesos o de objetos y los organismos que se encargan de “velar” por esas normas.

“Innovación”

Crear, desarrollar, cambiar, investigar, tecnología...

Cuando hablamos de innovación sin duda estamos hablando de una idea asociada a algo nuevo, un descubrimiento, una creación... En ese sentido la innovación tiene siempre un momento de reflexión sobre el proceso de desarrollar algo nuevo, de crear algo nuevo en un ámbito distinto.

Pero también cuando uno piensa en innovación o se viene algo nuevo a crear o a desarrollar en ámbitos de una organización, el proceso trae consigo cierta incertidumbre. Incertidumbre que según como se gestione, traerá mas o menos

inseguridades y miedos, y es importante tener en cuenta que cualquier cambio provoca ciertas incertidumbres.

Asimismo cuando se piensa en innovación, se tiende muchas veces a pensar en la innovación tecnológica, aunque no siempre sea así, pero es lo que generalmente primero nos viene a la mente. Por otro lado tenemos un tipo de innovación que, con los mismos elementos con que se cuenta en una organización o en un ámbito particular, se puede innovar con la gestión (lo que se denominan “tecnologías blandas”). Puede haber innovación sin tener que introducir ningún componente tecnológico.

“Calidad”

Cuando se plantea la calidad siempre vamos a estar hablando de una evaluación, alguien va a evaluar si existe o no esa calidad. Calidad asociada al tema de la trasabilidad, a los procesos, a los procedimientos establecidos, a los controles y a los objetos, a la eficiencia y a la eficacia de los procedimientos que se determinan como adecuados.

Por otro lado se incorporan en todos estos procesos de calidad, la visión del cliente, la calidad en el servicio y en productos. Se introduce un nuevo actor que durante mucho tiempo no estaba presente, una perspectiva del cliente en el proceso mismo del trabajo (que puede ser un cliente externo o interno).

Por último los procesos de calidad se asocian a conseguir definitivamente avales, sellos o certificados de evaluadores en esos procedimientos, en esos servicios o en esos productos que dan cuenta de la calidad requerida y que se aspira a llegar, formal o informalmente, a evaluaciones positivas. Finalmente en lo que tiene que ver con las normas de calidad, se asocia también a las instituciones específicas que están para certificar la calidad, los evaluadores por excelencia...

“Conocimiento”

Saberes, experiencia, uso adecuado de las herramientas, propiedad...

En definitiva conocimiento está muy asociado a aprendizaje, aunque sabemos que el aprendizaje podría pensarse como algo más dinámico, más de proceso, y el conocimiento como algo más estático y como la consolidación de los aprendizajes. Son todas cuestiones que forman parte del proceso de aprendizaje que podemos identificar en los conocimientos de una organización y en el trabajo mismo, por un lado en un conocimiento más formal y establecido y por otro en un conocimiento más de “pasillo” que depende de aprendizajes colectivos o que pueden darse de manera cotidiana en la comunicación y los intercambios informales. Hay entonces conocimientos más formales y otro más informales, pero ambos existen y conviven.

En todas las organizaciones el conocimiento puede incorporar distintas disciplinas y cada vez más se tiende al conocimiento construido de manera multidisciplinaria.

Dr. Francisco Pucci

Origen de la temática de la calidad

En primer lugar queremos plantear cómo surge la temática de la calidad y su origen, ya que es un tema mundial, un tema general del trabajo a partir de los años 70' en adelante y más fuerte a partir de los 80'. Debemos preguntarnos cuál ha sido el eje determinante de la preocupación general a nivel de la industria y a nivel de los servicios por el tema de la calidad.

El origen parece ser la crisis del modelo anterior, un modelo que se denominó Organización Científica del Trabajo, lo que llamamos modelo Taylorista-Fordista de producción. El modelo de Organización Científica del Trabajo tiene un eje básico que es separar la concepción del trabajo de la ejecución del trabajo. Todos los modelos, todos los procedimientos, los organigramas y toda la división de tareas, en definitiva está basada en esa idea central, separar por un lado a un grupo de individuos de la organización que piensan y conciben y por otro lado un grupo de individuos que simplemente ejecutan. Este modelo se aplicó a la industria, se aplicó, con algunas variaciones por supuesto, a los servicios y a las formas de organización del Estado. El modelo nace en Estados Unidos justamente con Taylor¹ y nos preguntamos ¿cuál es la base del modelo? y ¿por qué separa concepción y ejecución en la organización del trabajo? Una posible respuesta es que de alguna manera el modelo está orientado a destruir algo que existía anteriormente y que era el conocimiento de los artesanos, el conocimiento artesanal. ¿Qué es lo típico de un trabajo artesanal? ¿cómo podemos definir un trabajo artesanal?. Un trabajo artesanal es un trabajo donde el mismo individuo concibe el producto, lo lleva adelante y lo termina, esa es la idea básica fundamental. Un carpintero hace una mesa, la piensa, consigue la madera, las herramientas y termina haciendo la mesa...un trabajo artesanal donde están unidas la concepción y la ejecución. Nos preguntamos entonces ¿por qué estos modelos se orientaron a romper con esa unidad? La respuesta la encontramos al indagar un problema económico por un lado y político por el otro, de fines del siglo XIX. En la industria de fines del siglo XIX, los artesanos monopolizaban el conocimiento, tenían demasiado poder y controlaban el proceso productivo de las industrias.

Romper entre la concepción y la ejecución, implicaba darle más poder a los empresarios y a los directivos de las empresas. Toda la organización de la industria y de los servicios en adelante se basó en esa idea, separar la concepción y la ejecución, y trasladar la concepción a un conjunto de especialistas: ingenieros, técnicos y laboratorios de métodos que debían sistematizar el proceso de trabajo con la idea de descomponer y fragmentar el proceso en unidades simples. Aquella operación única que realizaba el artesano, iba a ser desarrollada por múltiples individuos, unos piensan y otros ejecutan las partes de un proceso integral. Cada uno va a hacer una tarea especializada, especializada no en el sentido de calificada, sino en el sentido de que sólo se orienta hacia una tarea específica.

¹ Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_W._Taylor

Crisis del modelo de la Organización Científica del Trabajo

Ahora bien, ¿Por qué entra en crisis este modelo de concepción y ejecución, que fue el modelo que imperó en la industria y en los servicios desde fines del siglo XIX hasta 1970?. Comienza a entrar en crisis porque el modelo aseguraba productos más baratos, abaratamiento de costos para los empresarios, eficiencia, ciertos volúmenes de producción, eficacia en el sentido que la relación costo-beneficio era positiva, pero no aseguraba algo que empieza a ser exigencia de los mercados a partir de los años 50': no aseguraba calidad del producto, calidad que empieza a ser demanda de los mercados (sobre todo en Estados Unidos y Europa a partir de los 50') con el crecimiento del nivel de vida de los trabajadores a partir de la posguerra y con el desarrollo del Estado de Bienestar.

¿Por qué estos modelos no aseguraban calidad? ¿Cuál era el problema del modelo? Por su vicio de origen (separar concepción y ejecución) no se le podía exigir al trabajador calidad, si sólo tiene que suministrar energía, sólo tiene que ejecutar algo que está ordenado de antemano ¿cómo se va a pedir calidad en estas condiciones? El trabajador se desentiende de la calidad porque es algo que no le interesa. Toda la base del modelo está en un contrato donde se establecen determinados derechos y obligaciones claras: el trabajador debe dedicar tantas horas de energía por día (8 horas o 10 horas depende del nivel de vida y otros factores) a cambio de un salario y determinados beneficios sociales (que también tienen que ver con el crecimiento y el desarrollo). Esta era la base del contrato... un contrato básico.

El trabajador se desentiende completamente de la calidad porque además el modelo está basado en que la producción es la que determina el consumo. Lo único que producimos es lo único que hay, no hay posibilidades de que el consumidor elija ni la marca, ni el color, ni el tipo de producto, etc., etc., la producción es la que determina el consumo.

El modelo a partir de los 70' entró en crisis, fue cuestionado y empieza a aparecer el tema de la calidad en las exigencias de los mercados de consumo. Calidad de los productos por un lado y mayor variedad por otro, productos de mayor calidad y la posibilidad de tener mayores posibilidades de elegir. Se empiezan a generar un tipo de organizaciones que están orientadas, no de acuerdo a tareas que estaban prescritas de antemano, sino un tipo de organización en la que se parte de la idea de que la producción es un desafío que hay que resolver. ¿Por qué es un desafío? porque va a depender de la demanda de los consumidores, demanda muy variada que no sabemos de antemano y que la organización no sabe cómo enfrentar.

Es así que se tiene que llegar a un tipo de organización que permita resolver desafíos, incertidumbres, elementos que no están previstos, porque en el modelo anterior estaba todo previsto y planificado hasta el detalle. Una planificación que se vuelve contraproducente porque ¿cómo se va a planificar al detalle un desafío, una demanda que no se sabe cuál va ser?...esto invierte toda la perspectiva de la organización.

La organización entonces, debe estar centrada en la idea de desafío, la idea de que la producción son eventos (algo indeterminado, incierto, impredecible) que desafían a la organización y que la misma debe resolver. A partir de ahí la idea de calidad no sólo es un problema de mejorar la calidad (en el sentido de preocuparse por ella), sino que es una transformación radical de todas las formas de organización del trabajo, porque las formas de organización del trabajo históricas establecidas a nivel de la producción y de los servicios no contemplaban estas nuevas posibilidades.

¿Qué es lo que tiene que tener una organización? y ¿cuáles son los grandes rasgos que debe tener una organización para enfrentar el tema de la calidad? Aquí empiezan a darse muchas discusiones en el ámbito de trabajo en las organizaciones y que continúan en la actualidad.

El modelo taylorista es un modelo de alguna manera cerrado y los ensayos posteriores no tienen un modelo acabado. Hay experimentos de nuevas formas de organización del trabajo que son muy variadas, muy disímiles por país y por ramas (si es servicio o industria por ejemplo), y no podemos decir que hay un modelo que cierra y sustituye al anterior, sino más bien experiencias puntuales y específicas, todas centradas sobre la idea de mejorar la calidad y la variedad de los productos (sean tangibles o de servicio, entendidos como producción ligada al trabajo).

Algunos de los cambios básicos de los procesos productivos tienen que ver con la flexibilidad, una discusión que se ha dado y que ha generado muchos problemas y tensiones (cuando a los trabajadores se les habla de flexibilidad en Uruguay se ha transformado en una mala palabra y con razón).

¿Qué se quiere decir con esta idea de flexibilidad? Flexibilidad tiene que ver con que la organización y las características individuales del trabajador deben de ser adaptadas a los nuevos desafíos y deben de perder el componente de rigidez del modelo anterior.

Cambios a nivel de las organizaciones (flexibilidad en estructuras y actores)

La organización ya no debe estar tan estructurada como estaba antes, con división de tareas, jerarquías, mandos medios, mandos inferiores y superiores, con un conjunto de elementos de distribución del poder como de distribución de funciones claramente especificadas, que conformaban las organizaciones anteriores. Deben ser organizaciones con más capacidad de ajuste, con menos estructura jerárquica y en que las funciones no estén tan claramente determinadas (la idea de polivalencia), donde el trabajador pueda tener diferentes funciones frente a diferentes desafíos. Todo el modelo basado en la prescripción de tareas, lo que el trabajador tiene que cumplir con la contracara del control (para eso están los jefes y los subjefes para controlar al trabajador y hacerlo cumplir con lo que tiene que hacer), pierde sentido. Si pensamos en un modelo donde el centro no es cumplir con lo prescrito, sino la capacidad de innovar, todas las estructuras de control tampoco tienen sentido y las estructuras jerárquicas también lo pierden.

Evidentemente en el Estado, en las organizaciones como la Intendencia, los bancos, la Universidad siguen existiendo estructuras del modelo anterior, por eso decimos que no hay una sustitución de un modelo por otro, son tendencias generales que van a formas más flexibles de producción. Por ejemplo en sectores de la industria de la vestimenta en Italia (donde empieza ese primer impulso de la calidad que se da en Europa), las estructuras están basadas en empresas pequeñas, porque justamente una de las grandes tendencias es que empresas grandes no son las más adecuadas en esos contextos...es mejor que haya pequeñas empresas y pequeñas organizaciones.

Si pensamos en una organización como el Estado no podemos reducir, entonces hay que descentralizar. Tratar de que las unidades tengan más capacidad de decisión, que no todo esté estructurado desde arriba y desde el mando vertical (la estructuración de arriba hacia abajo tiene que ver con la prescripción de tareas) y si la idea de prescripción y ejecución ya no es central, entonces no tiene sentido que haya una estructura tan centralizada en términos de toma de decisiones. Estos modelos tienden a descentralizar la toma de decisiones, algo que se dice fácilmente pero no se desarrolla tan fácil.

En cuanto a la flexibilidad, también hay que hablar de la flexibilidad del trabajador y nos preguntamos ¿qué quiere decir esto? Si un trabajador tiene que enfrentar desafíos diferentes, tiene que ser un trabajador con cierto nivel de capacitación y conocimiento, y se requiere cierta tendencia general de trabajadores más calificados que los que requería el modelo anterior. Pero no sólo es un problema de calificación de trabajadores con mayor escolaridad, se trata de trabajadores que tengan más capacitación general, pero que también tengan más capacidad para tomar decisiones, para desarrollar iniciativas, para llevarlas adelante y si hablamos de calidad, trabajadores que tengan más capacidad de comunicarse con otros y poder trabajar en grupo.

¿Por qué esta idea de comunicarse y trabajar en grupo? No tiene que ver con una idea de humanismo y de que es mejor el grupo que los individuos, sino que tiene que ver con un tema estrictamente productivo.

¿Qué es lo que permite el trabajo en grupo? ¿Por qué se habla de los círculos de calidad? El trabajo en grupo permite algo que en el modelo anterior no se podía hacer, que es rescatar los conocimientos de los trabajadores, pues cada trabajador tiene una formación, un conocimiento práctico, un conocimiento tácito, no escrito, no formalizado, que no tiene ningún título, pero que está y es absolutamente necesario para la organización. Esto ya se veía en el viejo modelo, porque en toda la base del modelo taylorista si bien era un modelo prescripto, el conocimiento del trabajador era indispensable. Cuando se rompía una máquina por ejemplo, toda la organización entraba en crisis y ¿quién salvaba eso...?, lo salvaban los trabajadores que conocían más allá de lo que tenían prescripto para hacer.

Pero la rigidez del modelo anterior no permitía potencializar los conocimientos, recatarlos, llevarlos adelante, utilizarlos para generar productos de mejor calidad, para dar cuenta de los desafíos, las exigencias de calidad y de variabilidad de los mercados.

Entonces se requiere de un trabajador que tenga poder de iniciativa, que tenga autonomía, un trabajador diferente al anterior, que obedecía, cumplía y se iba para su casa, un trabajador que simplemente ejecutaba, cumplía, llegaba en hora y nada más. Este nuevo modelo requiere de otro tipo de trabajador que tiene que tener autonomía, poder presentarse y resolver desafíos pero de manera no sólo individual (porque se rompe con lo de especialización de tareas). Se requiere en vez de separar, integrar los conocimientos, no que cada trabajador haga lo suyo y en definitiva la suma de los trabajos individuales terminan el trabajo final, sino que en el propio proceso de trabajo se integran los diferentes conocimientos, ideas e iniciativas.

Se requiere de un trabajador más autónomo, con mayor capacidad de iniciativa, con mayor capacidad de trabajar en grupo y de comunicarse, y la capacidad de los grupos de comunicarse con otros grupos de la organización (una mayor capacidad del individuo de interactuar en su sección, con su grupo y también de esos grupos de interactuar entre sí). El objetivo no solamente es interactuar, sino potencializar el conocimiento práctico, cotidiano, también el conocimiento formal, intercambiando el conocimiento “experto” con el conocimiento práctico y potenciarlo para lograr una mayor calidad en el producto.

¿Cuál es el desafío que se presenta? El desafío es cómo pasar del modelo anterior a un nuevo modelo, cómo ir incorporando componentes de estos nuevos modelos sobre la base de un modelo ya establecido. Uno de los grandes problemas de la calidad es como ir cambiando de una forma de organización a otra, como ir incorporando nuevas ideas a una organización más flexible, con trabajadores autónomos, mayor comunicación, etc. Nos preguntamos entonces ¿cómo ir incorporándolos en organizaciones que ya están establecidas y funcionan de determinada manera? ¿cómo ir procesando estos cambios, como ir desarrollando estos componentes? La respuesta es la idea de aprendizaje organizacional.

¿Cómo la organización empieza a incorporar estos elementos? En una organización podemos distinguir tres niveles: el nivel individual (los trabajadores como individuos que van incorporando estos elementos), el nivel colectivo (los grupos, las secciones, etc. que van incorporando cambios, y la organización en su conjunto.

En general lo que se tiende es a conformar híbridos organizacionales ¿Por qué? Porque en general vamos a tener organizaciones híbridas que tienen componentes matriciales de la vieja organización, que los mantienen por inercia, por dificultad de cambio y porque marcaron la matriz original de conformación de la organización, y componentes con elementos nuevos. Estas estructuras híbridas generan multiplicidad de tensiones y de problemas porque es enfrentar lógicas diferentes.

Lógicas diferentes en las mismas organizaciones

Lo que podríamos llamar la “Lógica de la Regla” (esta idea de que el individuo debe obedecer un trabajo prescripto, debe obedecer determinadas ordenanzas y normativas) convive por otro lado con la “Lógica Profesional” (donde el individuo debe ser autónomo, tener iniciativa, capacidad de creación, etc.). Lógicas en

realidad opuestas, que entran en contradicción, con muchos puntos de contacto pero también muchos de tensión y conflicto. Tensiones y conflictos para el trabajador en sí mismo como para la organización (puede ocurrir que una organización se tenga un sector que funcione con determinada lógica más profesional y otro sector que siga manteniéndose en la lógica clásica y tradicional).

Pensar cómo resolver y cómo enfrentar las tensiones y conflictos, pasa a ser también un problema de la calidad en términos organizativos, en cómo se van rompiendo determinadas estructuras y generando otras, pero siempre pensando que hay un conjunto de elementos matrices que tienen inercias fuertes y que es difícil cambiarlas.

Estas organizaciones están muy centradas en evaluar el trabajo y si pensamos que un trabajo es de calidad debemos evaluar al trabajador. Si tengo que evaluar a un trabajador a partir de la “lógica de la regla” controlo si el trabajador llega en hora (el reloj), si esta todo el día ahí (lo puedo ver) y tengo una serie de elementos objetivos para saber que cumplió con esto o aquello. Pero si voy a la lógica profesional y digo que el trabajador tiene iniciativa, ya es un poco más complicado porque ¿quién define quien tiene o no iniciativa?

Definir si el trabajador cumple o no el horario es algo universal y de fácil evaluación, además no tiene que evaluarlo “el de arriba” puede hacerlo cualquiera, pero evaluar que un individuo tenga iniciativa o no, es un tema un poco más complicado. El evaluar que un individuo o que un grupo tenga capacidad de comunicarse con otros implica un proceso de interpretación de conductas (ya que no estamos ante una conducta que se pueda evaluar con medios generales y objetivos), son procesos donde se incorporan elementos subjetivos y esto en una organización puede generar tensiones.

Si pensamos en la Universidad de la República donde “la regla” es un elemento central, cumplir con las normas, con determinados componentes, una organización que históricamente se estructuró en torno a normas universales y generales, ¿cómo pasar de ese modelo a un tipo de normas o de reglas que tienen un componente de interpretación muy fuerte, más particularista? Interpretar la iniciativa de un funcionario implica cambiar la lógica de la organización y entrar en una tensión entre una lógica universal y una lógica más particularista, una estructura organizativa objetiva y una más subjetiva en la cual las interpretaciones de las conductas asumen una centralidad muy fuerte.

Otro tema relacionado tiene que ver con las carreras laborales que están ligadas también a todos los procesos de calidad. Si uno piensa en una organización en el modelo clásico, una organización científica del trabajo, en la que el trabajador lo único que hace es lo que se le exige, ¿cuál va ha ser el criterio para que el individuo haga una determinada carrera en una organización burocrática como la Universidad (burocrática en un sentido organizativo, no en el sentido despectivo de la palabra)? y ¿cuál va ha ser el criterio para elegir la carrera? Seguramente el criterio vaya a ser la antigüedad y si no importa la calidad, van a ser algunos criterios que se definen por las categorías (profesional, trabajo técnico y trabajo calificado), etc. En estos modelos muy formales, muy objetivos, “claramente evaluables objetivamente” donde para ser profesional se requiere un título (por lo

que hay un control objetivo) y para ser técnico igual, y la antigüedad se define claramente con criterios objetivos, parece no haber tensiones. Pero si empezamos a pensar en un trabajador con componentes de autonomía, comunicación e iniciativa que empiezan a ser centrales para la organización, tenemos que pensar que la organización también tiene que premiar estos componentes. El construir carreras no en base a los criterios tradicionales, sino en base nuevos criterios genera inconvenientes: ¿quiénes son los que definen y evalúan los nuevos elementos?.

Hay campos de discrepancia grande y dificultades en términos de garantías para los trabajadores de que sean realmente evaluados en función de esos elementos nuevos y es un tema bastante complejo que genera tensiones en la construcción de las carreras. Hay un campo muy amplio de incertidumbre, más abierto, más incierto, más impredecible y los trabajadores no están capacitados, a veces, emocional y moralmente como para enfrentar estos modelos de incertidumbre. Implica modificar el panorama global del trabajador, no sólo el trabajo concreto sino también su posibilidad de carrera. Muchas veces estos modelos más abiertos generan lo contrario, el trabajador se repliega en sí mismo porque le cuesta mucho enfrentarse a nuevos desafíos, a componentes de incertidumbre, a posibilidades diferentes que van en contra de la seguridad, las certezas, etc. Todos estos elementos generan resistencias, lo que se llama “el acantonamiento del trabajador en su puesto”, “sigo como estaba antes, cumplo con el horario y con eso alcanza”.

Estos modelos en términos de carrera pueden generar dos grupos: aquellos que juegan bien con las nuevas reglas de juego y aquellos que no lo consiguen (esto a veces no tiene que ver estrictamente con la capacidad individual, el conocimiento técnico o con los títulos que se tenga, sino con componentes más actitudinales y emocionales). Cuando las organizaciones se enfrentan a estos procesos se generen polarizaciones fuertes, porque es un juego nuevo que implica jugar con otras reglas.

En algunos países se ha visto que estos procesos están determinados por otras variables, por ejemplo la edad, es decir que los más jóvenes tienen más capacidad para jugar el nuevo juego, porque los “veteranos” ya se acostumbraron al modelo anterior. Hay que tener cuidado porque puede generar polarizaciones en el sentido de desplazar a los más antiguos y dar paso a los más jóvenes, algo que en términos de organización no siempre es positivo. El trabajador por su antigüedad tiene también un conjunto de conocimientos prácticos y experiencia que no tienen los más jóvenes...son tensiones que están en la construcción de la calidad en una organización.

La calidad y la innovación. Las normas de calidad

La idea de calidad también tiene que ver un con la idea de innovación, porque mejorar la calidad de un trabajo implica resolver desafíos y en ese proceso hay que innovar. En el modelo clásico no había que innovar nada, ya estaba todo predeterminado, todo prescripto, pero si tenemos que resolver desafíos tenemos que innovar (innovar no significa descubrir algo, sino simplemente agregar algo

nuevo, incorporar nuevos elementos, nuevas ideas, hacer algo de una manera distinta a como se hacía antes, introducir algunos cambios en un proceso, etc.).

Uno de los potenciales que está detrás de la innovación es la idea de incorporar no sólo los conocimientos codificados o sea los conocimientos que un individuo tiene por sus años de educación (el conocimiento técnico), sino también lo que es el conocimiento tácito y práctico.

Para lograr innovación lo que se requiere en estas nuevas perspectivas es una mejor comunicación entre aquellos que tienen un conocimiento técnico y los que tienen un conocimiento práctico. Por ejemplo, en algunas empresas que investigamos en la rama química, les había ido mejor a aquellas donde se había logrado una buena comunicación entre los químicos (que tienen el saber técnico) y los trabajadores de planta, entre los cuáles había un permanente ida y vuelta.

Los químicos aprendían del trabajo práctico de los trabajadores (que no tenían ni idea como funcionaban los procesos) y los químicos que sabían las fórmulas, aprendían del funcionamiento de las máquinas. Buena parte de la mejora, de lograr innovación en estos espacios, tiene que ver con los procesos de mejor comunicación entre el conocimiento técnico y el conocimiento práctico, y en términos de una organización como la Universidad de la República, el conocimiento de los profesionales, los técnicos y el conocimiento de los administrativos, cada uno en su esfera, puede mejorar e innovar logrando una mejor comunicación entre los diferentes actores.

Continuando con la idea de la calidad y la innovación, hay un tema que se plantea y son las normas técnicas de calidad, las llamadas normas ISO. ¿Qué es lo que proponen las normas técnicas, las normas ISO? ¿Qué exigencias le plantean a una empresa? Si una empresa quiere certificarse por calidad y tiene que incorporar las normas técnicas (normas ISO, 9 mil, 14 mil, etc.), las normas, en general, no dicen lo que tiene que hacer. Las normas técnicas no dicen cuál es la mejor manera de realizar el trabajo, ni la mejor manera de organizar la estructura, ni cuál es el tipo de funciones, etc., las normas técnicas lo que exigen básicamente es lo que se llama “una formalización del procedimiento”, que todos los procesos que se dan de hecho, de forma práctica y concreta, se escriban y se transformen en documentos.

Ahora bien, si estamos pensando en modelos nuevos, modelos diferentes al anterior donde todas las tareas estaban prescriptas, se está exigiendo (las normas técnicas que supuestamente tratan de mejorar la calidad) y se pide una formalización de los procedimientos. Parece que hay cierta contradicción, parece más un ajuste o una profundización del modelo anterior, en que aquellos espacios que no están cubiertos o no están claramente sistematizados se cubran, y eso en realidad, en la práctica de muchas empresas (por lo menos en las investigaciones que hemos hecho), ocurre. Las normas técnicas lo que terminan haciendo, más allá de los deseos o de las voluntades de los individuos que las llevan adelante, es terminar “taylorizando” procesos que previamente estaban menos “taylorizados”. Es decir, ajustando procedimientos en la lógica anterior y que no estaban ajustados, en lugar de transformar y generar un nuevo modelo, están poniéndole “parches” a problemas que tenía el modelo anterior, llenando agujeros, pero no transformando.

Sin embargo, parece no ser así, porque ¿qué es lo que ocurre con este proceso de las normas técnicas? Uno puede pensar que las normas técnicas del tipo ISO generan mayor calidad y generan posibilidad de innovación, pero si formalizo ¿dónde está la innovación? Y si lo único que hago es escribir lo que hago, en definitiva no hay innovación. Parecería más bien una especie de ritual que debo de seguir simplemente para controlar los procesos, pero esto no funciona necesariamente así.

¿Cuál es la virtud que tienen las normas técnicas o cuáles ventajas pueden tener? Una de las virtudes es lograr una mayor sistematización de todos los procesos, que de por sí es positivo porque muchas empresas desarrollan determinados tipos de procesos en la práctica y no necesariamente los tienen sistematizados (eso es un avance más bien en una línea de racionalidad clásica ligada al modelo anterior).

Lo que si nos preguntamos es ¿qué tienen que ver las normas técnicas con la idea de innovación? El hecho de pasar lo que uno hace de manera práctica al lenguaje escrito, implica inevitablemente una reflexión sobre los procedimientos. No es simplemente escribirlos de una manera burocratizada, sino que implica reflexionar individual y colectivamente sobre los propios procesos, y ahí está la idea de la innovación. Ese proceso de reflexión que se realiza al pasar por escrito los procedimientos que se hacen de manera práctica, debe de ser productivo y depende de una serie de factores que no tienen nada que ver con la implementación de las normas técnicas.

La posibilidad de innovar a partir de las normas tiene que ver con la posibilidad de los trabajadores de volcar sus conocimientos, sus iniciativas, y para eso la estructura de las organizaciones tiene que generar espacios de discusión y reflexión sobre los procesos. Si los trabajadores simplemente escriben lo que hacen como una especie de obligación, lo único que van a hacer es formalizar los procesos y va a adquirir una connotación ritual, porque si se sistematiza un poco más el proceso no hay necesariamente innovación. Para que exista, la organización debe generar las condiciones para que se den las reflexiones colectivas sobre los procesos de trabajo, y esas condiciones es lo que llamamos “movilización de la fuerza de trabajo”.

Deben generarse condiciones a través de las cuales los trabajadores puedan volcar sus experiencias, sus conocimientos, interactuar, generar espacios de comunicación que hagan que ese proceso de pasar a escrito lo que se hace de manera práctica, genere una mayor flexibilidad y la posibilidad de volver sobre los procesos para cambiarlos .

Hay una especie de contradicción, por que si formalizamos procesos y generalizamos rutinas, lo opuesto al cambio es la rutina (la rutina se supone que es algo monótono, algo que se repite) y el cambio es innovación. En las grandes empresas y organizaciones, es una falacia pensar que todos los días los individuos están cambiando y todos los días están cambiando los procesos, porque ninguna organización se sostiene de esa manera.

Las normas técnicas en los procedimientos, las rutinas y la trasabilidad

Cualquier organización requiere una estabilidad de procedimientos porque sino es el caos que va en contra de todos los objetivos. Nos preguntamos entonces ¿dónde está la innovación? Si tenemos rutinas, si son casi imprescindibles para que una organización funcione ¿dónde esta la innovación? La innovación está justamente en la revisión de las rutinas, en el que a partir de la reflexión colectiva de esas rutinas (reflexión colectiva que se da si la organización o empresa genera las condiciones para hacerla), éstas se puedan modificar, no todos los días, pero se van a modificar, se van a poner en funcionamiento y en determinado momento se va a reflexionar sobre su funcionamiento. Las normas técnicas por su sola implementación en los procesos de certificación de calidad, no aseguran necesariamente que los procesos de innovación se den. Para ello se necesita que la organización brinde todas las condiciones para que, de manera colectiva, se reflexione sobre el proceso de trabajo.

Se debe reflexionar a nivel individual, a nivel de grupos y también de toda la organización, para que las rutinas comiencen a transformarse en rutinas organizacionales, que son rutinas no creadas a través de un grupo especializado que prescribe los comportamientos sino que son creadas a través de la reflexión colectiva de un conjunto de trabajadores de distintos niveles de conocimiento (algunos más técnicos, otros más prácticos), que ponen en común lo que saben y establecen lo que parece en ese momento como má adecuado. Rutinas que a su vez están sujetas a permanente revisión y análisis, lo que va ligado también a la idea de trasabilidad, la posibilidad de ir para atrás en el proceso y de ver todos los pasos.

La trasabilidad implica justamente la posibilidad de revisar los procedimientos concretos que se aplican, revisar todo el proceso hacia atrás y las normas técnicas generan los instrumentos para hacerlo. La concreción real de los procesos de reflexión y revisión tiene que ver con factores que son independientes a las normas técnicas o que deben incorporarse junto a ellas y que es la capacidad que tiene la organización para generar espacios de intercambio y comunicación.

El modelo de la calificación y el modelo de las competencias

Un aspecto que queremos analizar es el tema de los conocimientos y en general se puede hablar de dos grandes modelos ligados al conocimiento: el “modelo de la calificación” y el “modelo de las competencias”.

El modelo de la calificación es el paradigma en el cual el conocimiento o el saber está ligado a determinado recorrido que se puede objetivar claramente, por ejemplo tener un título (cualquiera sea) nos está diciendo que ese individuo pasó por determinados años de enseñanza, por determinados controles, exámenes, etc. Pueden ser títulos formales, informales, certificados que da la empresa, cursos de capacitación y cualquier tipo de calificación, que se integran en un formato clásico, donde se liga los títulos a determinados ingresos, a determinada posición en la estructura y a determinada posibilidad de acceso a cargos y escalafones. A su vez, estos procesos se negocian colectivamente, tienen estructuras de negociación

que articulan salarios con determinadas capacitaciones, todo lo que se llama la “negociación de las calificaciones”. En las organizaciones más centradas en la calidad se empieza a discutir este modelo de las calificaciones y se empieza a hablar de un modelo de competencias.

La idea del modelo de competencias apunta a la idea de que no alcanza solamente con conocimientos adquiridos a través de un título, sino que hay otras maneras de certificar los conocimientos y que es a través de años de experiencia de los trabajadores. El modelo de competencias apunta a que hay que demostrar en el acto concreto del trabajo la capacidad de un individuo para resolver una situación, para agregar elementos nuevos o para cambiar determinados procedimientos. La idea del modelo de competencias está ligado a una evaluación concreta, particular y específica de un individuo en un trabajo, y ya no adquiere los componentes tan “objetivos” y generales del modelo de calificaciones. Para evaluar las competencias hay que evaluar el trabajo concreto de un individuo y eso genera también toda una nueva manera de evaluar el trabajo, por que hay que interpretar si los individuos realmente dan cuenta o no, de sus procesos de trabajo, si se tiene iniciativa, autonomía, capacidades para resolver, etc. Asimismo se generan también un conjunto de elementos de evaluación que poco a poco modifican la estructura básica de los modelos anteriores, y aquí nos preguntamos si hay realmente una ruptura con el modelo anterior o si hay mas bien líneas de continuidad.

Por ejemplo, cuando pensamos en un contrato de trabajo, el contrato clásico implicaba para el trabajador una obligación de medios, la obligación de suministrar determinada energía física durante determinado tiempo. ¿Qué es lo que pasa cuando empezamos a hablar de competencias? En primer lugar la obligación sigue existiendo, el trabajador sigue viniendo tal vez con más flexibilidad y cumple determinado horario, pero a esa obligación clásica se le agregan en el modelo de competencias obligaciones nuevas. Una es la que podríamos llamar la obligación de resultados, los trabajadores no sólo deben dar cuenta de la energía que suministran al trabajo que realizan, sino también de los resultados del proceso. Cuando se habla de modelos de competencias se piensa en que los resultados concretos del trabajo también forman parte del contrato de trabajo (forman parte en un sentido no escrito, es una obligación no escrita, de hecho, una obligación que se empieza a incorporar a través de los cambios en los procesos de trabajo).

Otro tipo de obligación es la que se llama la obligación de creencias. Los trabajadores están, de manera implícita en estos nuevos contratos de trabajo, obligados a identificarse con los objetivos e intereses de la organización. Los problemas de la calidad ya no son problemas sólo de los empresarios, los jefes, los grandes directores, sino que empiezan a ser problemas de todos los trabajadores. Los problemas de la organización empiezan a ser problemas de todos los trabajadores y en el modelo de competencias, al trabajador en vez de sustituirle un conjunto de obligaciones por otro, lo que se hace es generarle obligaciones nuevas, se convierte en un trabajador que tiene niveles de exigencia, de compromiso y responsabilidad mucho mayores que en el modelo anterior. Esto es una fuente de tensión y una fuente de dificultades porque el trabajador tiene nuevas obligaciones ¿pero a cambio de qué?, ¿cuáles son los premios y la contracara de la empresa a las obligaciones?.

Aquí es que donde se comienza ha hablar de dos tipos de competencias: la competencia del trabajador y la competencia de la organización y sobre todo la articulación de unas y otras. ¿Qué es lo que la organización debe dar a cambio de las nuevas obligaciones y responsabilidades que tienen los trabajadores? La organización tiene que dar una estructura adecuada a esas nuevas competencias y capacidades concretas que demuestran los trabajadores.

Si en el modelo anterior, en los cargos, puestos y posiciones se define una determinada capacidad técnica o determinado nivel de conocimiento para esos puestos y estructuras, en el modelo de competencias la organización le exige al trabajador que se responsabilice por los resultados, por los problemas de la empresa, que tenga autonomía e iniciativa, y al mismo tiempo la organización tiene que adecuar su estructura y sus cargos, sus puestos y sus posiciones a esas capacidades. Si un trabajador genera determinadas capacidades, la organización las tiene que recompensar de alguna manera y no sólo en términos económicos, tiene que reconocerlas de diferentes maneras, de manera económica, generando una nueva carrera en el interior de la organización, mayores posibilidades de desarrollo y conocimiento, etc. El modelo de competencias es un modelo orientado a los trabajadores pero también es un modelo que le exige a la organización en su conjunto, la capacidad de adaptarse a las capacidades que pueden desarrollar los trabajadores.

Otro tema que está ligado al modelo anterior, es que en las normas técnicas, en general, el conocimiento es un recurso de poder concreto en la organización, independientemente del cargo que se tenga. Lo vimos en investigaciones a nivel de la industria, la situación de que muchas veces un individuo que dominaba un oficio monopolizaba el conocimiento y le daba determinada jerarquía y hasta posibilidad de decisión (muy ligado a la idea de conocimiento “monopolioartesanal”).

Entonces ¿qué es lo que hacen las normas técnicas cuando obligan a pasar por escrito todo aquello que se hace de manera práctica? Una de las virtudes es que se empieza a romper con los monopolios de conocimiento, porque si yo tengo escrito lo que hago, el conocimiento comienza a ser apropiado por el colectivo (se rompe con el conocimiento individual y se habla del conocimiento colectivo). ¿Dónde está ese conocimiento colectivo?, justamente en los procedimientos escritos, formalizado a través de los procedimientos que incorporaron los diferentes niveles de conocimiento de los trabajadores concretos en un determinado proceso.

Otra de las virtudes que tienen las normas técnicas en procesos de trasabilidad y de formalización de procedimientos es que tienden a generar conocimiento colectivo, tienden a romper la idea del monopolio individual del conocimiento, todos contribuyen a un conocimiento colectivo que se va a expresar en rutinas, que se construyen a partir de la incorporación de diferentes conocimientos de los individuos en el proceso de trabajo.

Igualmente hay aspectos negativos que algunos análisis han demostrado (sobre todo en la industria) y es que todos los trabajadores se vuelven sustituibles y los conocimientos que tenía un trabajador eran garantía de su estabilidad en la empresa, en los contratos de trabajo específico y en los monopolios que hacía que

el trabajador fuera difícilmente sustituible. Estos procedimientos en la medida que generan un conocimiento colectivo, generan la contracara de que todos los trabajadores se vuelven más sustituibles y algunos han criticado los procesos porque terminarían adecuando las fuerzas de trabajo a los intereses específicos de los empresarios.

En el caso de las organizaciones de servicios y sobre todo en las organizaciones públicas, por ejemplo la Universidad, una de las ventajas que se puede tener, es generar conocimiento colectivo que no amenace la estabilidad del empleo, porque la estabilidad al estar garantizada por elementos normativos, no asociados al conocimiento concreto de un trabajador, permite que sea menos traumático y que se desarrolle de forma más fluida, sin generar tensiones y tantas inconveniencias.

Normas, control, resultados y confianza

Por último, vamos a señalar los nuevos tipos de normas en las organizaciones, de las que ya hablamos cuando describimos la lógica de las reglas. En el modelo anterior el trabajador tiene sólo que cumplir y ejecutar lo que está prescripto y el modelo se basa en la idea de control. ¿Qué es lo que tiene que hacer la organización entonces? Simplemente controlar que el trabajador cumpla con lo prescripto, y hay figuras, los capataces y mandos medios, que controlan que se cumpla el trabajo prescripto. Si estamos pensando en una organización que tiene que innovar, que apuesta a la autonomía, a la iniciativa, al aprendizaje y al conocimiento colectivo, el control jerárquico no sirve para nada por que acá no se trata sólo de una obligación de medios, se trata de una obligación de resultados.

Por un lado cambian las formas de control y el control tiende a centrarse más en los resultados que en los medios que desarrollan los trabajadores y esto puede generar problemas y tensiones muy fuertes. Pero a su vez ocurre otro fenómeno ¿qué es lo que va a sustituir al control en estos procesos? Si los mecanismos de control tienen menos sentido ¿qué es lo que va a sustituir esos mecanismos de control?.

Acá aparece una noción muy ligada a los modelos de calidad y que es la idea de confianza. Todas las estructuras comienzan a estar centradas en la idea de confianza: No necesito estar mirando al otro y controlándolo para saber que está haciendo, sino que hay una apuesta hacia adelante, un salto al vacío con la idea de confianza que se estructura en un contexto de incertidumbre. Si hay que resolver desafíos inciertos ¿cuáles son las mejores actitudes para enfrentar los componentes de incertidumbre? Dar confianza, generar relaciones de confianza de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y entre colectivos diferentes, confianza entre colectivos de trabajadores no calificados y calificados, entre ingenieros y trabajadores de planta, entre sectores de servicios, profesionales y sectores administrativos. No una confianza basada en la tradición ni en tener elementos en común, sino al revés, una confianza basada en las diferencias, basada en que hay niveles de conocimientos diferentes o que hay perfiles de conocimiento diferente, pero para llegar a productos de mejor calidad hay que intentar articular, coordinar esas diferencias y desarrollar formas de confianza.

Una confianza que se construye y que es otro de los problemas difíciles porque una estructura de poder se puede racionalizar en cargos, hay manera de formalizarlos, pero no hay ninguna manera de establecer formalmente relaciones. Estas relaciones hay que construirlas de hecho, implica procesos de interpretación porque ya no se trata de ajustar una conducta a una norma establecida, sino más bien generar un determinado tipo de conductas pero donde no hay normas, hay que construirlas en función de interpretaciones mutuas, de relaciones que se van configurando entre individuos de diferentes colectivos. Esto es uno de los procesos más difíciles y más complejos que tiene una organización o que tiene que llevar adelante una organización para generar modelos de calidad, porque esa construcción de confianza tiene como contraparte que todo el modelo anterior está basado en la desconfianza.

El modelo taylorista está basado en la desconfianza y construir organizaciones en base a la confianza implica transformaciones muy fuertes. Transformaciones que tienen que ver con los modelos culturales de las organizaciones, tienen que ver con las rutinas y los usos diarios de las organizaciones y las maneras en que evaluamos las conductas de los demás. Como estos procesos se procesan a nivel de las culturas organizacionales tienen muchas más dificultades para ser transformados que los diseños organizativos, las estructuras formales de puestos o los organigramas, porque hace a lo intangible, poco medible y que está basado en las interacciones cotidianas.

Consideramos que para estos procesos de construcción de la confianza se requieren liderazgos y transparencias de la información, con confianza de los dos lados (autoridades y trabajadores). Esto también forma parte de los procesos que no están garantizados por las normas técnicas, es un problema ligado a matrices culturales y a culturas organizacionales, y por eso el cambio es difícil de orientarlo y dirigirlo de manera racional. Son cambios que no se hacen desde un grupo que diseña una organización, si se puede hacer con un grupo que lidera un proceso concreto que implica interacciones concretas, que no se escriben en papeles porque esto se actúa y se hace concretamente.

La idea de “delegación” trasunta la idea de confianza. Si yo desconfío de los demás, decido sólo. En el sector público, en el privado y en el sector de servicios, la delegación es una manera de generar confianza. La descentralización y los procesos de la delegación son expresiones concretas de confianza organizacional, por que se le da autonomía de decisiones a un conjunto de individuos, trabajadores o integrantes de la organización. Si yo le estoy dando autonomía es porque tengo confianza en sentido amplio, confianza en que van a trabajar para dar determinados resultados y cambios.

Igualmente no hay que tomar una versión inocente de la confianza porque la confianza no puede excluir los cambios organizacionales. Obviamente en una estructura de control nunca va haber confianza, en una estructura donde se premia o se castiga en base a razones arbitrarias tampoco va haber confianza, lo primero que hay que hacer es cambiar esa estructura. La idea de confianza, diseño y cambio cultural no van unidas. Si pensamos en un modelo de competencia pensando en la autonomía del trabajador, esto implica cambios organizacionales

que implican a su vez cambios en el lugar de la confianza...no es una confianza "inocente".

Para que las nuevas normas y los nuevos modelos tengan legitimidad, algunos dicen que es fundamental el tema de la participación, es decir que cuanto más participen los trabajadores en la elaboración de las normas, más legítimas serán. Pero hay otra corriente que dice algo diferente, que el tema de la participación no es lo relevante para las normas técnicas, que lo relevante es que terminen siendo eficaces para la organización, independientemente de si los trabajadores participaron o no en las mismas. Cuando hicimos una investigación en la temática durante la crisis del 2002, los sindicatos industriales aceptaban el planteo de las normas técnicas. La base era lograr mayor producción para mantener el empleo, por eso la legitimidad básica estaba en la eficacia de las normas (si las normas eran eficaces lograban que se colocaran mejores productos en el mercado internacional y nacional) que aseguraba el empleo y legitimaba las normas. En una organización como la Universidad de la República tal vez el criterio de participación puede ser más importante porque la problemática del empleo no está presente, entonces el eje es más participación en la elaboración de las normas.