

**Universidad de La Frontera**  
**Facultad de Educación y Humanidades**  
**Departamento de Ciencias Sociales**  
**Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas**



**ESTUDIO DE CASO SOBRE EL CONCEPTO DE TRABAJO EN LA  
RED DEL SERVICIO DE SALUD OSORNO DESDE LA PERSPECTIVA  
DE LA TEORÍA DE SISTEMAS**

**Ana Patricia Inostroza Tapia**

**Wilfried Diener Ojeda**

**Octubre de 2009**

**Universidad de La Frontera**  
**Facultad de Educación y Humanidades**  
**Departamento de Ciencias Sociales**  
**Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas**



**ESTUDIO DE CASO SOBRE EL CONCEPTO DE TRABAJO EN LA  
RED DEL SERVICIO DE SALUD OSORNO DESDE LA PERSPECTIVA  
DE LA TEORÍA DE SISTEMAS**

**Ana Patricia Inostroza Tapia**

**Wilfried Diener Ojeda**

**Giselle Fétis**

**Yéssica González**

**Mario Bernales**

**Jorge Araya**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia por su apoyo incondicional.

Al Profesor Diener por brindarme la inspiración para seguir siempre adelante y por recordarme que todo proceso de aprendizaje requiere de humildad.

## **RESUMEN**

La presente investigación se denomina Estudio de caso sobre el concepto de trabajo en la Red del Servicio de Salud de Osorno desde la perspectiva de la Teoría de Sistemas.

El principal objetivo de este estudio es describir el concepto de trabajo que tiene una organización compleja. Para lograr este fin se ha comenzado por narrar las principales fases por las que ha pasado el concepto de trabajo a través de la historia y, luego, mediante las diferentes escuelas teóricas de pensamiento.

Se ha utilizado metodología cualitativa para obtener una aproximación hacia la red de organizaciones estudiada, como técnica de recolección de información se llevaron a cabo ocho grupos de discusión. A partir de las narraciones de estos grupos de discusión se realizó un análisis de contenido cualitativo para obtener los resultados que fueron interpretados a la luz de la perspectiva teórica elegida, la Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann.

Esto permitió obtener un concepto operativo de trabajo que no sólo describe las decisiones y distinciones que las organizaciones estudiadas realizan sino que además se considerará como un proceso recursivo de aprendizaje para éstas.

Las futuras intervenciones en el Servicio de Salud Osorno deberían tener en consideración los aportes que brinda la presente investigación con el fin de optimizar la toma de decisiones en la Red de Organizaciones del Servicio de Salud Osorno.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Página
<b>Agradecimientos</b>	<b>III</b>
<b>Resumen</b>	<b>IV</b>
<b>Índice de contenidos</b>	<b>V</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>XI</b>
<b>Índice de cuadros</b>	<b>XII</b>
<b>Índice de gráficos</b>	<b>XIV</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Problema de Investigación</b>	<b>8</b>
• Fundamentación de la investigación	8
• Problema general de la investigación	16
• Problemas específicos de la investigación	16
• Justificación de la investigación	18
• Hipótesis de la investigación	22
• Objetivos de la investigación	23
• Constructivismo sistémico	25

<b>Capítulo 2. Marco de Antecedentes</b>	<b>52</b>
• Evolución del concepto de trabajo a lo largo de la historia	52
• Grecia Clásica	55
• Hebreos	61
• Romanos	62
• Cristianos	64
• El trabajo en la época medieval	66
• ¿Origen del capitalismo?	72
• Primer ciclo sistémico de acumulación (genovés)	81
• Mercantilismo y concepto renacentista de trabajo	85
• Segundo ciclo sistémico de acumulación (holandés)	90
• Tercer ciclo sistémico de acumulación (británico)	96
• Revolución industrial	99
• Cuarto ciclo de sistémico de acumulación (estadounidense)	105
• Visión de los clásicos de la Sociología sobre el trabajo y el capitalismo	110
• Karl Marx	112
• Emile Durkheim	130
• Max Weber	141

<b>Capítulo 3. Marco Teórico</b>	<b>160</b>
• Sociología del empleo y Sociología del trabajo	161
• Origen de la empresa	162
• Una primera aproximación al estudio de las organizaciones.	
Max Weber y la burocracia	168
• Estudio de las organizaciones desde la perspectiva de la	
Administración Científica	172
• La aproximación al estudio de las organizaciones desde	
la perspectiva de la Escuela de Relaciones Humanas	183
• El Enfoque Neoclásico en el estudio de las organizaciones	189
• La crisis de la empresa tradicional y la empresa	
emergente de Echeverría	191
• Crítica a las concepciones sobre trabajo en la sociedad actual	204
• Teoría de Sistemas	209
• Enfoque de contingencias	231
• Lenguaje y comunicación	232
• Comunicación	235
• Competencias	239

<b>Capítulo 4. Marco Conceptual</b>	<b>268</b>
• Trabajo	268
• Organización	268
• Sistema	269
• Comunicación	270
• Sentido	270
• Competencias	270
• Contingencia	271
• Doble contingencia	271
• Desarrollo Organizacional	272
• Grupos de discusión	272
<b>Capítulo 5. Marco Metodológico</b>	<b>281</b>
• Participantes	281
• Universo	281
• Instrumentos	282
• Técnica de los Grupos de discusión: lógica de agrupación	282
• Procedimiento	287
• Pauta de temas a tratar	289
• Grupos de discusión	290
• Plan de análisis	292
• Técnicas de confiabilidad	295

<b>Capítulo 6. Presentación de resultados</b>	<b>296</b>
<b>Capítulo 7. Interpretación de los resultados</b>	<b>320</b>
<b>Discusión</b>	<b>354</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>361</b>
<b>Anexo 1. Convocatorias</b>	<b>370</b>
<b>Anexo 2. Transcripción de los Grupos de discusión realizados en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno</b>	<b>375</b>
<b>Anexo 3. Análisis de contenido de los Grupos de discusión realizados en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno</b>	<b>405</b>
<b>Anexo N° 4. Listado de temas resultado del análisis de contenido</b>	<b>450</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>463</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Figura N° 1. Problema general y específicos de investigación	17
Figura N° 2. Esquema de la investigación. Implicaciones temporales	24
Figura N° 3. Línea de tiempo de las grandes épocas de la civilización occidental	54
Figura N° 4. Crisis de la empresa tradicional. Variables externas e internas	193
Figura N° 5. Aspectos derivados del trabajo creativo	200
Figura N° 6. Doble Contingencia	266
Figura N° 7. Esquema usado en el análisis de resultados de la presente investigación	294
Figura N° 8. Trabajo en redes	358

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Cuadro N° 1. Síntesis sobre las ideas de cognición de acuerdo a Francisco Varela	29
Cuadro N° 2. Paralelo sobre algunos contrastes acerca de la cognición	30
Cuadro N° 3. Aspectos comunes en Maturana y Luhmann sobre el observador y la observación	35
Cuadro N° 4. La realidad y el conocimiento de la realidad. Las posturas de Maturana y Luhmann	37
Cuadro N° 5. Comparación entre las ideas de Maturana y Luhmann sobre el observador y la observación	38
Cuadro N° 6. Autoobservación. Las diferentes perspectivas de Maturana y Luhmann	41
Cuadro N° 7. La distinción. Las perspectivas de Maturana y Luhmann	47
Cuadro N° 8. Taylorismo y Fayolismo. Aspectos comunes	182
Cuadro N° 9. Diferencias entre Taylor y Fayol	182
Cuadro N° 10. Cuadro comparativo entre la Escuela Clásica de Administración y la Escuela de Relaciones Humanas	188

Cuadro N° 11. Comparación entre el trabajo rutinario y el trabajo creativo	198
Cuadro N° 12. Comparación entre diálogo y discusión	260
Cuadro N° 13. Tabla de competencias	264
Cuadro N° 14. Matriz actividad y Nivel organizacional	286
Cuadro N° 15. Matriz de Grupos de discusión realizados en el Servicio de Salud Osorno	291
Cuadro N° 16. Estructuras organizacionales y filosofías de de la administración	330
Cuadro N° 17. Procesos triviales y no triviales	333
Cuadro N° 18. Principales características entre administración y liderazgo	337

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenidos</b>	<b>Página</b>
Gráfico N° 1. Trabajo	297
Gráfico N° 2. Estructura organizacional	303
Gráfico N° 3. Comunicación	309
Gráfico N° 4. Competencias organizacionales	312
Gráfico N° 5. Distinciones realizadas por las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno	314
Gráfico N° 6. Desarrollo Organizacional	316
Gráfico N° 7. Procesos del Desarrollo Organizacional	317
Gráfico N° 8. Otras categorías relacionadas al trabajo	318

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación corresponde a un estudio de caso sobre el concepto de trabajo en las Organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno, a partir de las distinciones que éstas realicen sobre el trabajo con la mirada puesta en los procesos del Desarrollo Organizacional y, teniendo el enfoque de la Teoría de Sistemas.

El objetivo general de investigación es estudiar el concepto de trabajo en una organización compleja, como es el caso de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Entre los objetivos específicos se cuentan, revisar la evolución del trabajo y su concepto a través de la historia. Aquí, se hace un recorrido comenzando por la Grecia Clásica, siguiendo con el pensamiento de hebreos, romanos y cristianos. La fe cristiana tendrá un profundo impacto en la época que le seguirá que es la época medieval donde se produce una evolución en la manera de ver el trabajo. Luego, surge el cuestionamiento por el origen del capitalismo y se desarrolla la idea de los ciclos sistémicos de acumulación por los que ha pasado la civilización occidental, a saber, el genovés, el holandés, el británico y el estadounidense. Sin embargo, en medio de los ciclos se introduce la visión del mercantilismo y el concepto renacentista de trabajo, la revolución industrial como épocas de cambio vertiginoso. Las ideas de Adam Smith sobre

la división del trabajo. Y, finalmente, se desarrolla un apartado donde se presentan las principales ideas sobre trabajo y capitalismo de algunos de los clásicos de la Sociología: Karl Marx, Emile Durkheim y Max Weber.

Además, se busca reconocer los atributos más destacados del perfil actual del trabajo en las organizaciones, tales como, la distinción entre Sociología del empleo y Sociología del trabajo con la finalidad de situar al concepto de trabajo en el contexto que se ha propuesto estudiar y que es principalmente al interior de las organizaciones.

Luego, se realiza una breve síntesis de los orígenes de la empresa en la civilización occidental, la importancia de la división del trabajo y la Revolución Industrial para identificar cómo se da lugar a diferentes aproximaciones o enfoques para el estudio de las organizaciones, como el estudio de la burocracia, la Escuela de Administración Científica, la Escuela de Relaciones Humanas, el Enfoque Neoclásico. En este recorrido se ha puesto especial atención a las implicancias que estos enfoques han tenido para el concepto de trabajo con la denominada crisis de la empresa tradicional y los desafíos de la empresa emergente.

Posteriormente, nos detenemos a analizar en detalle el enfoque de la Teoría de Sistemas, la cual cobra particular relevancia en Niklas Luhmann debido a que él considera a las organizaciones como un sistema social de tipo

propio, junto con las interacciones y la sociedad. A partir de lo anterior, vemos que la comunicación toma la forma de decisión en las organizaciones; y, las competencias que desarrollan las organizaciones tienen un impacto profundo en el trabajo en la sociedad actual. Finalmente, se desarrolla una breve crítica a las concepciones de trabajo en la sociedad actual.

Otro objetivo es el de identificar el concepto de trabajo que se tiene en las Organizaciones del Servicio de Salud Osorno estructuradas en Red, para lo cual no se ha querido incluir conceptos ya concebidos, sino que se pretende extrapolarlos del análisis a los grupos de discusión que se han llevado a cabo en la Red del Servicio de Salud Osorno.

Como hipótesis de investigación, se postula que el Servicio de Salud Osorno tiene una concordancia entre su concepción de trabajo y la práctica de él con lo observado en la bibliografía vigente en la actualidad.

En caso que no exista concordancia entre la concepción de trabajo y la práctica de él en el Servicio de Salud Osorno se rechazaría la hipótesis formulada en la presente investigación.

El principal interés que motiva este estudio dice relación con la opción de la investigadora por acercarse a una re-definición del concepto de trabajo, realizado desde la autoobservación de las organizaciones de la Red del Servicio

de Salud Osorno, valiéndose de una teoría que se ha conformado a partir de diversas disciplinas que han permitido a la Sociología la formulación de una teoría de los sistemas sociales y de la sociedad.

La complejidad del problema del estudio deriva de encontrarse en un momento crucial que tiene que ver con la conceptualización de trabajo, que comenzó con los orígenes de la civilización occidental pasando por las concepciones de los clásicos de la Sociología hasta las definiciones actuales que apuntan a los sentimientos de inseguridad de las personas ante el mundo laboral y de cómo se plantean los conceptos de flexibilización, precariedad, subcontratación.

Esto nos pone ante un dilema. Éste es, por una parte, una diversidad de acercamientos hacia una concepción operativa y vigente de trabajo y, por otra, que a pesar del estado de avance de la Teoría de Sistemas no es posible encontrar una descripción, o más bien alguna distinción fundamental, del trabajo en la actualidad. Ambos planteamientos nos conducen a formular una descripción del trabajo desde una perspectiva sistémica, partiendo de la premisa que éste se desarrolla principalmente en organizaciones.

La elección del Servicio de Salud Osorno, como ámbito de la sociedad que se estudia como caso, está dada por la valorización que se da en él al tema del trabajo. Además, tiene como principal característica que este Servicio es

una organización compleja que trabaja en Red que busca mejorar y actualizar las estrategias que utiliza para que sean más operativas. Los resultados de este estudio sobre el concepto de trabajo en organizaciones pueden servir de base o incentivo para realizar estudios en otros ámbitos de la sociedad.

Para lograr el objetivo de la investigación fue necesario obtener una aproximación hacia la descripción del concepto bajo estudio desde la observación que realizaron las propias organizaciones mediante sus particulares distinciones. La observación de segundo orden que ha realizado la investigadora sobre éstas ha sido con la perspectiva que brinda la Teoría de Sistemas que, a su vez, se ve reflejada en sus interpretaciones de la información recolectada a través de grupos de discusión con diferentes organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno, seleccionados de manera intencional con el fin de reducir la complejidad del estudio.

Esto llevó a delimitar el estudio hacia la realización de grupos de discusión a nivel gerencial, de atención primaria, secundaria y terciaria. Para este fin se desarrolló una matriz de dos entradas: la actividad y el nivel organizacional al que pertenecen las personas que participaron de dichos grupos. Esto dió como resultado la conformación de veinte grupos de discusión, para los cuales se usó la saturación de contenido para concluir el muestreo, quedando ocho grupos para el análisis de contenido.

La utilidad que significó esta investigación dice relación con la creación de una instancia para que la Red del Servicio de Salud Osorno tuviera la posibilidad de realizar una autoobservación y análisis de sus nociones y maneras de distinguir el trabajo que se ejecuta en las diferentes organizaciones que lo componen.

A partir de estas observaciones hechas por las organizaciones en los grupos de discusión se llevó a cabo un análisis de contenido a través de una observación de segundo orden para dilucidar cuáles eran las diferencias que existían en distintos niveles de la organización en relación a la manera de concebir el trabajo que se ejecuta en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Al realizar una evaluación del impacto de los resultados, diremos que, es posible hablar de un concepto de trabajo con un enfoque sistémico, es decir, a partir de distinciones que permiten observar desde las organizaciones que dan cuenta de la función, estructuración, producción y reproducción del trabajo.

Los principales elementos que dan cuenta de esto son particularmente la estructura organizacional, la comunicación y las competencias conversacionales de las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Las proyecciones de esta investigación pueden ser muy útiles en las organizaciones actuales para aumentar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral.

## **CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se presenta la fundamentación de la investigación, se postula el problema general de la investigación y los problemas específicos.

Luego, se expone la justificación del estudio, donde se exhiben las razones que motivan la investigación.

Se formulan las hipótesis y objetivos de la investigación.

Finalmente, se describen las implicancias del constructivismo sistémico para el desarrollo de la investigación.

### **Fundamentación de la investigación**

Actualmente, el concepto de trabajo se encuentra ante un problema de re-definición, que provoca preocupación y constituye una situación a la cual motiva buscarle una respuesta.

Por siglos se han venido desarrollando diversas nociones sobre trabajo en diferentes lugares y contextos. Sociedades en las cuales se adecuaba el

trabajo de acuerdo a sus necesidades o conveniencias y desde las cuales surgían conceptualizaciones acerca de éste.

Se pueden encontrar nociones de trabajo que se remontan hasta los comienzos de la civilización occidental y desde entonces el trabajo ha sufrido transformaciones, tanto en sus prácticas como en la forma en que lo han visualizado las personas. Con los inicios del capitalismo se produce una aglutinación de visiones respecto del trabajo que lo volverán a transformar en su concepción como nunca antes.

Se requiere poner especial atención a las visiones de algunos clásicos de la Sociología como Marx, Durkheim y Weber, cada uno de los cuales vivió en aquella época de cambio y realizaron análisis críticos respecto del mundo, generaron conceptualizaciones sobre el trabajo que han tenido repercusiones hasta el presente.

Se considera muy necesaria esta mirada hacia el pasado para poder entender lo que sucede con el trabajo hoy en día, en que no existe una conceptualización clara respecto de él. Hoy se habla de subcontratación, flexibilización de la jornada laboral, precarización, lo que nos da cuenta de la situación de prácticas laborales actuales. Se definen estas prácticas en el sentido de los sentimientos de inseguridad de los trabajadores, sin embargo,

no nos aclara la situación del trabajo desde una perspectiva organizacional.

Pareciera que el trabajo se concibe como una acción ejecutada por los sistemas organizacionales cuya principal característica es la fluidez, algo que ha perdido la estabilidad que antes brindaba. Sin embargo, el trabajo sigue siendo aquello que determina la vida en sociedad, más precisamente la vida de las organizaciones a las cuales se pertenece.

Si nos referimos a la contextualización del trabajo en la coyuntura actual, ésta es su ineludible presencia social en todos los ámbitos de la sociedad, y más específicamente, en las más diversas organizaciones, sean estas organizaciones de salud, judiciales, gubernamentales, académicas, ONG, etc. En este estudio se parte del supuesto de que el trabajo se desarrolla principalmente en las organizaciones.

Por lo tanto, se requiere de una distinción entre empleo y trabajo, con el fin de establecer la entidad en la que se ejecuta el trabajo, que permita dar sustento a la afirmación de que el trabajo se realiza en las organizaciones.

Pero antes todavía es necesario hacer un recorrido por los cambios y reformulaciones que ha sufrido el trabajo en la sociedad actual.

Desde hace un par de décadas se han producido transformaciones en el mundo del trabajo. Por una parte, la llegada masiva de las mujeres al mercado laboral y el cambio en la composición de la población activa. Y, por otra parte, la irrupción del desempleo masivo y la multiplicación de formas precarias de empleo flexible y parcial han producido una situación de desestabilización del empleo que afecta a todos.

También es importante considerar el papel que tiene la tecnología en las organizaciones que siempre se ha contemplado como un medio para generar mayores niveles de producción, mayores beneficios y más trabajo, las personas han sostenido una visión alternativa de que algún día la tecnología sustituirá al ser humano y le liberará de por vida, dándole más capacidad de disfrutar de tiempo libre. Sin embargo, está sucediendo lo opuesto, las tecnologías, que deberían ser los medios de la liberación del trabajo, se han convertido en el motivo por el cual se han producido reducciones en los niveles salariales, han eliminado puestos de trabajo y han empezado a amenazar seriamente las vidas cotidianas de las personas (Rifkin, 1996).

Por lo que surge el cuestionamiento, debido a los avances en la teoría de la sociedad y de los sistemas sociales, si será posible intentar dilucidar el concepto del trabajo que se tiene en las organizaciones en un ámbito de la sociedad, a saber, el ámbito de la salud, para los fines de la presente investigación. Las conceptualizaciones anteriores sobre organizaciones plantean lo siguiente:

- La Escuela de la Administración Científica estudió el funcionamiento de las organizaciones en sus orígenes que se dedicó a maximizar la producción y a minimizar los costos por medio de la aplicación de principios y reglas de la administración. Ello implicaba un programa que abarcaba todos los servicios y tareas tanto de los obreros (Taylor, 1972), como de los altos administradores (Fayol, 1972).
- La Escuela de Relaciones Humanas buscaba el equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de los trabajadores a través de la cooperación para aumentar la eficiencia. La situación del trabajo pretendía mejorarse mediante la participación activa y responsable del trabajador, y hacerle sentirse parte de un equipo y conciente de su tarea (Rodríguez, 2004).
- El Enfoque Neoclásico significó una nueva conceptualización que tomaba en cuenta aspectos organizacionales como actitudinales que ponía al centro el servicio de los fines sobre los medios. Se pensaba que si se estructuraba la división del trabajo y la jerarquía, los fundadores de la organización reducían la posibilidad de que ésta llegase a desviarse de sus propósitos originales (Rodríguez, 2004).

Derivado de lo esbozado anteriormente se utilizará el enfoque sistémico, ya que, todas estas conceptualizaciones anteriores sobre el trabajo en las organizaciones han venido a converger y a encontrar su integración en la Teoría de Sistemas (Luhmann, 1991), que reconoce a las organizaciones como un sistema de tipo propio que, junto con las interacciones y la sociedad, constituyen los sistemas sociales. Y que se caracteriza por condicionar la pertenencia de sus miembros, donde existe una motivación generalizada, que es la remuneración, donde sus comunicaciones se reproducen en la forma de decisiones y, además, que las organizaciones se desenvuelven en un ambiente complejo.

Así, una organización es un sistema social, y como tal, es un sistema autopoietico de decisiones, es decir, se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman. Una organización está constituida como una red de decisiones que produce las decisiones que la constituyen (Luhmann, 1997).

Por eso el cuestionamiento acerca de si será posible encontrar en las organizaciones, distinciones que se acerquen a una explicación del trabajo que se realiza en éstas, teniendo la mirada puesta sobre los procesos del Desarrollo Organizacional. Esta es la razón principal o motivo con que se pretende afianzar y asegurar el conocimiento del concepto de trabajo al intentar aproximarse a una descripción de este concepto mediante la Teoría de Sistemas.

Se habla de realizar distinciones debido a que una indicación que distingue se convierte en una observación. Las observaciones indican uno de los lados de la distinción, presuponiendo que hay otro. Por lo tanto, el sistema se puede concebir como una forma, por cuanto excluye o incluye (al tematizarlo) algo que es su entorno (Luhmann, 1998).

La flexibilización y precariedad con que se está definiendo el trabajo en la actualidad denota una idea de que el trabajo tiene por característica una fluidez que somete a las personas a una inestabilidad entre tener o no un empleo. Es decir, se estaría hablando aquí, de la manera en que las personas sufren una inclusión o exclusión al mercado del trabajo. La distinción inclusión/exclusión puede ser un poderoso argumento para fundamentar que esta aparente fluidez con que las personas entran y salen del mercado del trabajo sea, más bien, el principio de diferenciación de la sociedad, ya que, este orden permite considerar esta diferencia como interna a la sociedad.

Esta diferencia sobre la inclusión y exclusión llama la atención sobre los difíciles problemas que enfrentan las personas de manera individual por lo que cobran gran importancia las organizaciones, que es el lugar donde las personas son incluidas en el sistema y, por lo tanto, pueden participar en la comunicación organizacional (Luhmann, 1998).

Se tiene la intención de resolver estas incógnitas a través de la disciplina Sociológica debido a que en ella es donde se ha desarrollado de una Teoría de Sistemas sociales y de la sociedad que incita a la investigadora a buscar nuevos caminos y respuestas a un fenómeno que es relevante, tanto para la vida de las personas a las cuales afecta directamente en sus biografías como también para las organizaciones que se despliegan en la sociedad.

En la sociedad diferenciada funcionalmente, es decir, donde todo sistema parcial se diferencia y se define con base a la función específica que desarrolla en la sociedad donde la comunicación se estructura alrededor de estas funciones. Hoy en día, las organizaciones asumen una importancia que no tiene precedentes. Esto vale no sólo para el sistema económico, como es bien sabido, sino también otros sistemas funcionales basan siempre las propias operaciones sobre sistemas organizados (Luhmann, 1996).

## **Problema general de investigación**

El objeto de investigación es la concepción actual sobre trabajo en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno y cómo esta concepción es funcional y armónica a la concepción actual de organizaciones de acuerdo a los postulados de la Teoría de Sistemas.

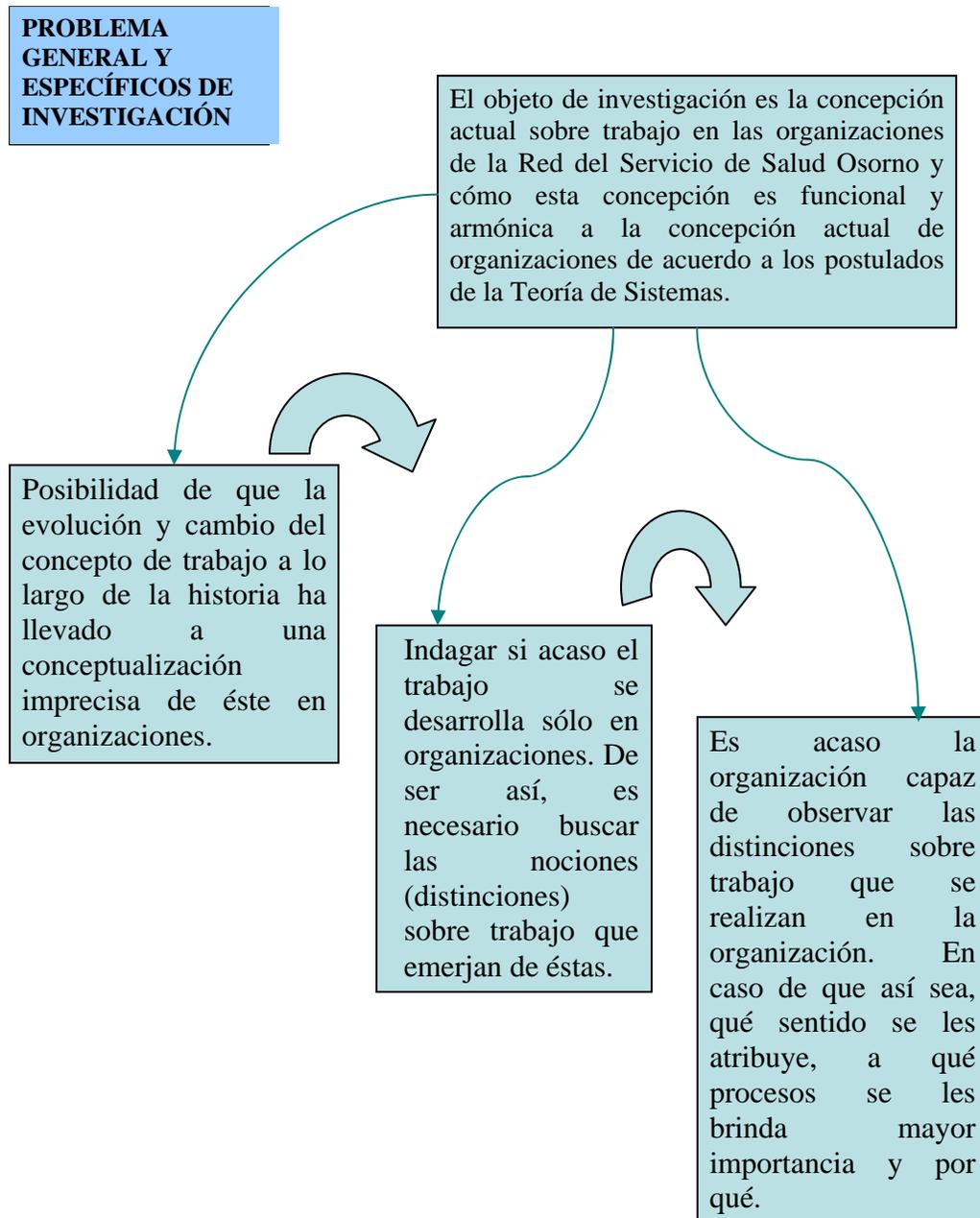
## **Problemas específicos de investigación**

Entre los problemas específicos de investigación se cuentan: la posibilidad de que la evolución y el cambio del concepto de trabajo a lo largo de la historia ha llevado a una conceptualización poco precisa de éste a nivel de las organizaciones actuales.

Indagar si acaso el trabajo se desarrolla sólo en organizaciones. De ser así, es necesario buscar las distinciones sobre trabajo que emerjan de éstas.

Es acaso la organización capaz de observar las distinciones sobre trabajo que se realizan en la organización. En caso de que así sea, qué sentido se les atribuye, a qué procesos se les brinda mayor importancia y por qué.

**Figura 1. Problema general y específicos de investigación.**



Fuente: Elaboración propia.

## **Justificación de la investigación**

La complejidad del problema planteado nos pone ante un dilema. Este dilema es, por una parte, una diversidad de acercamientos hacia una concepción operativa y vigente de trabajo y, por otra, que a pesar del estado de avance de la Teoría de Sistemas no es posible encontrar una descripción, o más bien, alguna distinción fundamental del trabajo en la actualidad. Ambos planteamientos nos conducen a formular un intento por acercarnos a una posible descripción del trabajo desde una perspectiva sistémica, partiendo de la premisa que éste se desarrolla en las organizaciones.

Se justifica la opción de la investigadora de aproximarse a una descripción del fenómeno y de cómo se manifiesta actualmente el concepto de trabajo en las organizaciones.

La relevancia que tiene el desarrollo de un concepto de trabajo con enfoque sistémico resulta del hecho de que, con el material bibliográfico con que se dispone, es un tema que no ha sido desarrollado por la Teoría de Sistemas por lo que se justifica la necesidad de investigaciones sobre el tema que sean capaces de llegar a concepciones actuales sobre trabajo.

Se propone el análisis de un ámbito de la sociedad en particular seleccionado de manera intencional debido, principalmente, al tiempo con que

se disponía para realizar la pretendida investigación. También, con el fin de reducir la complejidad y porque se estima que los resultados que se obtendrán a partir del análisis de un sistema dado nos ha permitido realizar una generalización sobre la situación de éste en el contexto actual de la Red del Servicio de Salud Osorno.

La elección de la Red del Servicio de Salud Osorno, está dada por la valorización que se le da al tema en este ámbito de la sociedad y tiene como principal característica que está siempre en busca de mejorar y actualizar los conocimientos que le interesan. Sin embargo, de todas maneras los resultados de este estudio sobre el concepto de trabajo en organizaciones pueden servir de base o incentivo para realizar estudios en otros ámbitos o sistemas funcionalmente diferenciados de la sociedad.

Por lo tanto, el tipo de investigación que corresponde realizar, es un estudio de caso. En este tipo de investigación se realiza cuando se tiene un interés muy especial en un tema y un sector de la sociedad muy específico, donde se busca el detalle de la interacción entre las organizaciones dentro de un contexto determinado. El estudio de casos es aquel que busca la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (Stake, 1999).

La consecuencia social de la falta de un concepto de trabajo para el tiempo en que vivimos es la limitada capacidad explicativa de estas nociones que nos hablan de situaciones aisladas del trabajo, que pertenecen a ciertos grupos de la población, territorios o países específicos. Sin embargo, al plantear que el trabajo se desarrolla en las organizaciones como un supuesto base de la investigación se debe a, que a pesar de las grandes diferencias que se puedan encontrar entre la inmensidad de organizaciones que existen en la sociedad, es posible encontrar características que expliquen cómo se desarrolla el trabajo al interior de éstas y cuáles son las distinciones que lo rigen.

Al realizar una evaluación del impacto previsible de los resultados, diremos que, es posible hablar de un concepto de trabajo de manera sistémica, es decir a partir de distinciones que permitan observar desde las organizaciones que dan cuenta de la función, estructuración, producción y reproducción del trabajo.

El aporte sistemático esperado como resultado de esta investigación es la posibilidad de aproximarse a una descripción del concepto de trabajo en las organizaciones desde una perspectiva sistémica.

La contribución ético social consistirá en el aporte a las organizaciones participantes del estudio y compromiso de devolver la información a la comunidad de la Red del Servicio de Salud Osorno.

## **Hipótesis de investigación**

Las hipótesis de investigación se plantearán como supuestos de carácter exploratorio que aproximan la teoría a la praxis.

Se postula que el Servicio de Salud Osorno tiene una concordancia entre su concepción de trabajo y la práctica de él con lo observado en la bibliografía vigente en la actualidad.

En caso que no exista concordancia entre la concepción de trabajo y la práctica de él en el Servicio de Salud Osorno se rechazaría la hipótesis formulada en la presente investigación.

De las hipótesis planteadas se desprenden las siguientes proyecciones:

En el primer caso, sería posible replicar el estudio en otros Servicios de Salud para confirmar similar concordancia y evidenciar que el Sector Salud sí ha actualizado su concepción de trabajo.

En caso de no existir concordancia, no se puede generalizar que la concepción de trabajo en el Sector Salud se haya modernizado o actualizado.

En el segundo caso, sería posible replicar el estudio en otros Servicios de Salud para confirmar que la concepción del Sector Salud no ha acogido aún las concepciones Teóricas y Prácticas documentadas en las organizaciones actuales.

En caso de que sí las haya acogido habría una irregular concepción por parte del Sector Salud de las visiones actuales de trabajo.

## **Objetivos de la Investigación**

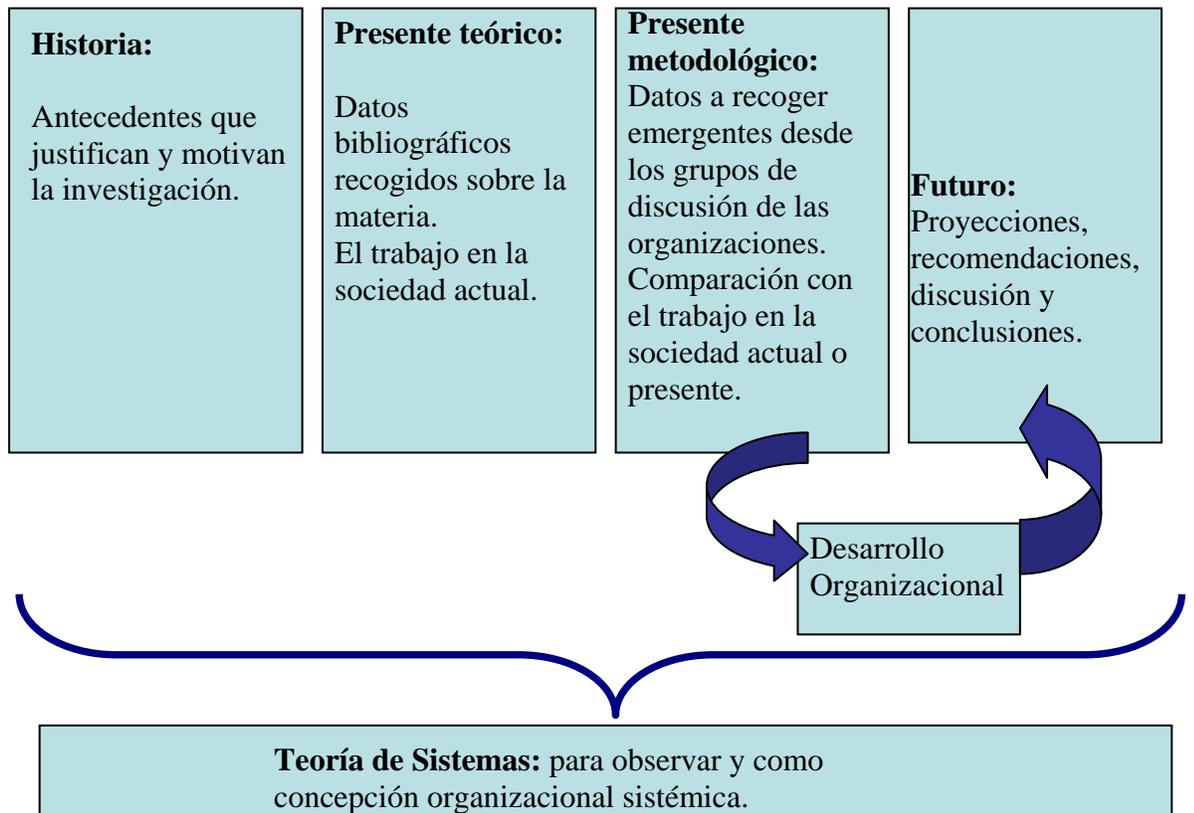
### **Objetivo General:**

- Describir el concepto de trabajo que se ejecuta en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

### **Objetivos Específicos:**

- Revisar la evolución del trabajo y su concepto a través de la historia.
- Reconocer los atributos más destacados del perfil actual del trabajo en las organizaciones.
- Identificar el concepto de trabajo que se tiene en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno en relación a los procesos del Desarrollo Organizacional.

**Figura 2. Esquema de la investigación. Implicaciones temporales.**



Fuente: Elaboración propia.

## **Constructivismo sistémico**

Esta investigación se enmarca dentro del enfoque del constructivismo sistémico. Desde el constructivismo, el conocimiento se hace posible al indicar y describir observaciones, es decir, haciendo distinciones entre alternativas de la realidad y cuyos resultados son producto la autorreferencia del sistema permitiendo así la emergencia de nuevos conocimientos. Para esto, es necesario observar desde diferencias, que hace converger la tradición constructivista con la investigación de sistemas.

“La relatividad einsteniana y la teoría cuántica, por ejemplo, afirmaban que la observación siempre da forma a lo que es observado. Los observadores influyen e interpretan lo que estudian. Las distinciones no están ‘allí afuera’ sino en el observador. Lo que hasta entonces se habían considerado sistemas independientes del observador, aparecían ahora dependientes del observador o de lo que Heinz Von Foerster (1982) llamó sistemas observantes. La idea de la observación como proceso reflexivo cuestiona la idea de una realidad objetiva. Se definió a la observación como una actividad cargada de teoría, y a la ciencia, como una actividad social donde las disciplinas establecen sus propias reglas para la práctica y la demostración” (Anderson, 1999:53).

“El constructivismo nace como un modelo teórico del saber y la adquisición de conocimiento. Su planteamiento radical se basa en que la

realidad es una construcción individual que se co-construye (en sentido interaccional) entre el sujeto y el medio. Como escuela de pensamiento, estudia la relación entre el conocimiento y la realidad y dentro de una perspectiva evolutiva se refiere, en su significado más extremo, a que un organismo nunca es capaz de reconocer, describir o remedar la realidad, y sólo puede construir un modelo que se acerque de alguna manera a ella. El efecto de la comunicación, entonces, hace que dos o más sujetos, que se relacionan y se acoplan estructuralmente en la coordinación de sus conductas, construyan un mundo conjuntamente. Este acoplamiento da lugar a la vida social, siendo el lenguaje una de sus consecuencias”. (Ceberio y Watzlawick, 1998: 74)

“La posibilidad de describir cosas se encuentra directamente relacionada con las características que se distinguen en la descripción”. (Ceberio & Watzlawick, 1998: 85).

“Entonces, realizamos distinciones a fin de poder observar (como acto de conocimiento) y las descripciones tienen como finalidad describir lo distinguido, ratificando las distinciones, estableciendo así, un circuito sin fin” (Ceberio & Watzlawick, 1998: 98-99). Se constituye así un proceso recursivo que se repite una y otra vez.

“De acuerdo con esta óptica, lenguaje y realidad están íntimamente relacionados, y si bien el modelo de las ciencias clásicas suele sostener que el

primero es representación del mundo, o sea el lenguaje como representacional, las ciencias modernas sugieren lo contrario: el mundo es la imagen del lenguaje, la realidad es una consecuencia de éste. Si pensamos que la realidad se inventa por medio de las atribuciones de sentido que nos permiten observar trazando distinciones, describiendo, realizando abstracciones y elaborando hipótesis, el acto del conocimiento se transforma en autorreferencial y subjetivo, y es entonces el lenguaje el que crea el mundo. Nuestra carga de representaciones, nuestro reservorio del sistema de creencias, escala de valores, normas, etc., impregnan nuestro lenguaje de marcos semánticos. Éstos son los que propician, en el acto de conocimiento, el recortar la observación y expresar lo visto ya sea a través de descripciones, comparaciones, etc. Entonces, si uno ve lo que quiere ver, si uno es el que inventa o el que crea la realidad, el lenguaje es la vía de dicha construcción”. (Ceberio & Watzlawick, 1998: 143)

“Conocer, hacer y vivir no son cosas separables y que la realidad y nuestra identidad transitoria son partners de una danza constructiva. Esa tendencia que se designa como un giro ontológico no es una moda de filósofos, sino que se refleja en la vida de todos. Entramos en una época de fluidez y flexibilidad que trae detrás la necesidad de una reflexión acerca de la manera de cómo los hombres hacen los mundos donde viven, y no los encuentran ya hechos como una referencia permanente”. (Maturana & Varela, 1973: 57)

Por esto Varela afirma que, “las aptitudes cognitivas están inextricablemente enlazadas con una historia vivida, tal como una senda que no existe pero que se hace al andar. En consecuencia, la cognición deja de ser un dispositivo que resuelve problemas mediante representaciones para hacer emerger un mundo donde el único requisito es que la acción sea efectiva: ¿permite la continuidad del sistema involucrado?” (Varela, 2005: 108-109).

En el texto *Conocer* de Varela, éste se pregunta en diversas ocasiones ¿qué es la cognición? ¿cómo funciona? y ¿cómo saber si un sistema cognitivo funciona adecuadamente? Y luego de realizar un recorrido por las ideas que han dado respuesta a estas interrogantes a través del tiempo llega, finalmente, a mostrarnos una síntesis con sus principales concepciones sobre cognición. El resumen acerca de ellas se encuentra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1. Síntesis sobre las ideas de cognición de acuerdo a Francisco Varela:**

Pregunta 1: ¿Qué es la cognición?	Respuesta: Acción efectiva: historia del acoplamiento estructural que enactúa (hace emerger) un mundo.
Pregunta 2: ¿Cómo funciona?	Respuesta: A través de una red de elementos interconectados capaces de cambios estructurales durante una historia ininterrumpida.
Pregunta 3: ¿Cómo saber si un sistema cognitivo funciona adecuadamente?	Respuesta: Cuando se transforma en un mundo de significación preexistente (como lo hacen los vástagos de cada especie), o configura uno nuevo (como ocurre en la historia de la evolución).

Fuente: Adaptado de Varela, F. (2005). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Editorial Gedisa. Barcelona. Pág. 109.

Luego, Varela nos muestra cómo han evolucionado las ideas sobre cognición en el tiempo. Esto refleja grandes cambios en la forma que se tenía de conocer a la que se está planteando como eje de la presente investigación, a saber el del constructivismo sistémico. Todos los enunciados que se presentan en el siguiente cuadro van de cómo concebir la adquisición de conocimiento bajo dos paradigmas distintos y hacia dónde se perfilan las actuales tendencias. (Ver Cuadro N° 2).

## Cuadro N° 2. Paralelo sobre algunos contrastes acerca de la cognición

<b>De:</b>	<b>Hacia:</b>
Tareas específicas	Creativo
Resolución de problemas	Definición de problemas
Abstracto, simbólico	Ligado a la historia, al cuerpo
Universal	Contextual
Centralizado	Distribuido
Secuencial, jerárquico	Paralelo
Mundo predefinido	Mundo enactuado
Representación	Acción productiva
Desarrollo por diseño	Desarrollo por estrategias evolutivas

Fuente: Adaptado de Varela, F. (2005). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Editorial Gedisa. Barcelona. Pág. 118.

Maturana enumera distintas estrategias cognitivas o de adquisición de conocimiento. Éstas son:

- “La ciencia no es un dominio de conocimiento objetivo, sino un dominio de conocimiento dependiente de un sujeto definido por una metodología que especifica las propiedades del conocedor. En otras palabras, la validez del conocimiento científico descansa en su metodología, la que especifica la unidad cultural de los observadores (Kuhn, 1986), no en ser una reflexión de una realidad objetiva porque no lo es”.

- “El problema de la unidad cultural del hombre no es un problema de conocimiento sino un problema en el uso del conocimiento, por lo tanto no es un problema ético. El conocimiento subjetivo no existe, como consecuencia no hay bases para que la unidad cultural humana aparte de nuestro deseo de tener estas razones que tienen que ver con nosotros como hombres. Las razones son claras. En nuestro dominio cognitivo dependiente del sujeto hay sustentos para ver a todos los hombres como equivalentes: nos reconocemos unos a otros a través de la experiencia como miembros de una misma especie. Este conocimiento es inevitable porque está unido a nuestra definición como hombres. Como resultado hay algunos de nosotros (dice Maturana) que queremos que esta unidad biológica sea cultural y además en referencia a las condiciones de existencia. Hay otros que quieren lo contrario, y quieren que la diversidad cultural represente una discontinuidad biológica. En cualquiera de los dos casos realizamos una elección ética: el camino que elijamos, sin embargo, depende de nuestra historia personal de experiencias, y por lo tanto, de nuestro dominio cognitivo individual”.
- “Una decisión es una elección entre diferentes alternativas de acciones que están determinadas por relaciones apropiadas a dominios diferentes en relación al dominio en que las acciones

Continuando con la exposición de las ideas de Maturana en torno a la adquisición de conocimiento, éste afirma que, “se hace ciencia como observadores que explican lo que observan. Como observadores, somos seres humanos. Nosotros los seres humanos ya nos encontramos en la posición de observadores que observan cuando comenzamos a observar nuestra observación para intentar describir y explicar lo que hacemos. Es decir, ya nos encontramos dentro del lenguaje que hace distinciones en el lenguaje cuando empezamos a reflexionar en el lenguaje sobre lo que hacemos y cómo hacemos lo que hacemos cuando operamos como animales lenguajeantes. La observación es lo que nosotros los observadores hacemos cuando distinguimos en el lenguaje los diferentes tipos de entidades que ponemos de manifiesto como objetos de

nuestras descripciones, explicaciones y reflexiones en el transcurso de nuestra participación en las distintas conversaciones en las que nos encontramos envueltos durante nuestra vida diaria, sin importar el dominio operacional en el que éstas se lleven a cabo. El observador ocurre con la observación, y, cuando muere el ser humano que es el observador, el observador y la observación llegan a su fin” (Maturana, 1995: 64-65). Es importante destacar que estas ideas provienen de Maturana, que es biólogo y nos habla desde la biología y, como veremos más adelante, nos interesa su propuesta en cuanto a los aportes que hace a las ciencias sociales.

Sistemas observadores, como los investigadores sociales, están determinados estructuralmente, su propia estructura, no es algo externo, es lo que va a especificar su experimentar. Lo que hace único al observador y hace que cada observador esté solo es, por una parte, que sus experiencias, que permanecen aisladas en su clausura operacional (esto quiere decir que las personas son sistemas cerrados hacia el entorno, excepto en información y energía) y, por otro lado la habilidad del observador a través de un consenso de segundo orden para operar externamente hacia la situación en que se realiza y además ser el observador de sus circunstancias como observador (Maturana, 1978).

“Cuando un espacio se divide en dos, nace un universo: se define una unidad. La descripción, la invención y la manipulación de unidades están en la base de toda indagación científica”. (Maturana & Varela, 1973: 61)

“Para señalar un sistema autopoietico es condición necesaria que el observador realice una operación de distinción que defina los límites del sistema en el mismo espacio en que éste queda constituido como unidad. Si el observador no puede realizar tal operación de distinción, no puede observar al sistema autopoietico aunque pueda concebirlo”. (Maturana & Varela, 1973:100).

A continuación presentamos aspectos comunes entre Maturana y Luhmann. Es importante realizar esta intersección de ideas comunes entre ambos antes de realizar su diferenciación. (Ver Cuadro N° 3).

**Cuadro N° 3. Aspectos comunes en Maturana y Luhmann sobre el observador y la observación.**

Humberto Maturana	Niklas Luhmann
Para ambos, el observador ocupa un puesto central en la teoría.	
Es el observador quien constituye la unidad de lo observado.	
El proceso de observación se realiza mediante distinciones hechas por el observador.	

Fuente: Adaptado de Rodríguez, D. (1988) *Epistemología de las Ciencias Sociales. Seminario I. Teoría de Sistemas*. Departamento de Filosofía. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Diego Portales. Santiago de Chile. Pág. 46

A partir de este momento se realizan paralelos entre las ideas de Maturana y Luhmann. Cabe destacar que lo primero que se debe abordar son aquellas ideas sobre la realidad y el conocimiento de la realidad, para distinguir la posición de ambos autores. También se presenta una comparación acerca de las ideas sobre el observador y la observación, y la autoobservación.

Luhmann toma conceptos de Maturana para el desarrollo de la Teoría Sociológica, tales como autopoiesis, acoplamiento estructural y determinismo estructural.

De la decisión de establecer como eje central de la Teoría Sociológica el concepto de autopoiesis se deriva el que todo el instrumental teórico deba

quedar ajustado con esta disposición. En esto consiste precisamente la provocación del concepto autopoiesis: obligar a repensar y redefinir las nociones centrales de la Sociología. (Luhmann, 1996:202).

Es necesario dejar en claro que Maturana es biólogo y Luhmann es sociólogo, por tanto, esta investigación adhiere a las concepciones de este último, ya que, toma conceptos provenientes de la biología entre otras muchas disciplinas, no obstante, utiliza estos recursos para mostrarnos de manera más clara su propia teoría (Ver Cuadros N° 4, N° 5 y N° 6).

**Cuadro N° 4. La realidad y el conocimiento de la realidad. Las posturas de Maturana y Luhmann.**

<b>Humberto Maturana</b>	<b>Niklas Luhmann</b>
La realidad, entendida como algo que existe con independencia de lo que el observador hace, no ocurre. La realidad surge en el lenguaje.	Todo observador postula lo que él observa como independiente de su observación. La pregunta por la realidad ya supone un observador.
La operación básica que realiza un observador es la distinción de una entidad respecto a un entorno.	La realidad es lo que garantiza la unidad de la diferencia que se utiliza para observar.
En esta operación de distinción quedan determinadas las características de las cosas y de su dominio de existencia.	Siempre que se hace una distinción hay una unidad de la diferencia que se está usando. Es en esta dirección que habría que buscar la realidad.
Concepto amplio de conocimiento. Conocer, saber, es sinónimo de operar efectivo en un dominio particular.	No hace diferencia entre cognición y observación. Toda cognición u observación se produce a través de distinciones generales internamente.
Dado este concepto de conocimiento, acuña el concepto más específico de observación: restringido a los seres dotados de lenguaje.	Cuando se observa se crea una multiplicidad de posibilidades que luego se reducen. Esta producción y reducción no se dan en una realidad independiente del observador, sino en la observación.
Al considerar al lenguaje como condición de posibilidad y problema en el surgimiento del observador, hace que la existencia de éste involucre necesariamente a otro ser como condición necesaria para el establecimiento del dominio consensual en el que existe el observador.	Lo importante es que no se trata de un observador y la realidad, sino también de un observador que observa observadores, que observan observadores. Lo relevante es que su primera realidad es una que se autoobserva.

Fuente: Adaptado de Rodríguez, D. (1988) *Epistemología de las Ciencias Sociales. Seminario I. Teoría de Sistemas*. Departamento de Filosofía. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Diego Portales. Santiago de Chile. Pág. 48.

**Cuadro N° 5. Comparación entre las ideas de Maturana y Luhmann sobre el observador y la observación.**

<b>Humberto Maturana</b>	<b>Niklas Luhmann</b>
El lenguaje resulta central y de su explicación debe surgir la explicación del observar como fenómeno biológico.	El lenguaje es un dispositivo de la comunicación. El origen del lenguaje se produce a partir de una comunicación que ya está allí.
El lenguaje surge en el mundo con otros: no hay lenguaje en la soledad de un solo individuo. El lenguaje es el resultado del acoplamiento estructural ontogénico que llega al establecimiento de un dominio consensual.	Es posible observar y que exista el observador sin el lenguaje e, incluso es posible la comunicación sin lenguaje.
Este dominio consensual es el dominio de conductas interconectadas que resulta del acoplamiento estructural recíproco ontogénico entre organismos estructurales plásticos. Es decir, estos organismos interactúan recursivamente de forma que cada uno es un medio para la realización de la autopoiesis del otro y, además, que para la generación del lenguaje basta con la ontogenia de los organismos involucrados.	El lenguaje es, en consecuencia, un dispositivo de la comunicación que le permite hacerse reflexiva. Es decir, es con el lenguaje que la comunicación puede referirse a sí misma.

Fuente: Adaptado de Rodríguez, D. (1988) *Epistemología de las Ciencias Sociales. Seminario I. Teoría de Sistemas*. Departamento de Filosofía. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Diego Portales. Santiago de Chile. Págs. 46-47.

De acuerdo a la posición de Luhmann, “es necesario entender el término observador de un modo extremadamente formal, es decir, evitar cualquier representación de exclusividad en el sentido de si un observador es una conciencia, un cerebro o un sujeto trascendental. Al hablar de observar tenemos

ante nosotros una primera distinción: observar/observador. Observar es, entonces, la operación; mientras que el observador es un sistema que utiliza las operaciones de observación de manera recursiva como secuencias para lograr una diferencia con respecto al entorno. Observar es una operación que sólo se lleva a efecto a la manera de un acontecimiento instantáneo, fugaz, y que necesita tiempo para enlazar operaciones de observación, con el objeto de lograr la diferencia con respecto al entorno” (Luhmann, 1996: 116).

“¿Qué es lo específico de la operación de observación? Observar, si se usa la terminología de Spencer Brown, es la utilización de la diferencia para designar un lado y no el otro de aquello que se observa. El punto de partida se encuentra en un concepto extremadamente formal del acto de observar, definido como *operación que utiliza la distinción y la indicación*. Esta operación no es posible como resultado aislado, sino que requiere de la repetición iterada de operaciones que conducen a la obtención de logros específicos que ya no es posible abandonar. Dicho de otro modo: la operación de la observación sólo se hace posible mediante la recursividad de un cálculo. Este cálculo conduce a valores propios a los que ya no es posible renunciar” (Luhmann, 1996: 117).

“Todas las diferenciaciones que permiten que se pueda observar el mundo encuentran un último techo de abstracción en una primera diferencia que consiste en la distinción entre observación y operación. Lo que es incuestionable, entonces, es la operación de la observación. Este punto de

partida decisivo reside en la realización del observar en general que ya no se puede poner en tela de juicio, pues al tratar de hacerlo por medio de una observación, se asienta de nuevo la posibilidad de la operación del observar” (Luhmann, 1996: 117).

“Si cualquier observación está posibilitada por la operación del observar en general, ¿dónde se puede encontrar la unidad de la observación? En lugar de la solución tradicional que postula la exigencia de un observador externo y el ideal de un sujeto extramundano, la teoría de la observación debe encontrar otra solución. Y es en este punto donde surge la crítica a Maturana. Esto sucede cuando se acepta que la distinción entre observación/operación en todo momento se hace por un sistema y que con todas sus consecuencias esta observación es y permanece como un logro del sistema” (Luhmann, 1996: 118).

“Los observadores son idénticos únicamente consigo mismos, porque observan a través de un límite que ellos mismos han trazado, mientras que otros sistemas, en todo caso pueden observar a los observadores, observando, sin poder participar en su observación” (Luhmann, 1996: 118).

**Cuadro N° 6. Autoobservación. Las diferentes perspectivas de Maturana y Luhmann.**

<b>Humberto Maturana</b>	<b>Niklas Luhmann</b>
La autoobservación es un fenómeno posible para el observador en el lenguaje. Un organismo que está en el lenguaje puede observarse a sí mismo y distinguir entre dominios distintos.	La autoobservación es la condición propia de los sistemas autopoieticos sociales y de la conciencia.
Experiencialmente no es posible hacer la distinción entre ilusión y percepción, para hacerla, es necesario recurrir a otro dominio consensual que se genera en el lenguaje y desde donde es posible hacer la diferencia entre ilusión y percepción o entre pensamiento abstracto y concreto.	Al menos para los sistemas sociales no se puede separar la reproducción autopoietica y las operaciones de autodescripción y autoobservación, que se aplican en el mismo sistema la diferencia Sistema/Entorno.
Esta autoobservación no entra en la autopoiesis del sistema que se autoobserva pero queda subordinada a ésta.	Es a través de la autoobservación que se introduce en el sistema la diferencia Sistema/Entorno, con lo que el sistema puede constituirse y, además, es la autoobservación un momento operativo de la autopoiesis del sistema porque en la reproducción de los elementos del sistema debe asegurarse que ellos se reproduzcan como elementos del sistema y no como otra cosa.

Fuente: Adaptado de Rodríguez, D. (1988) *Epistemología de las Ciencias Sociales. Seminario I. Teoría de Sistemas*. Departamento de Filosofía. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Diego Portales. Santiago de Chile. Pág. 47.

Arnold (1997) enumera las opciones en materia de constructivismo sistémico que se verán reflejadas en esta investigación:

- La acción de distinguir es la única posibilidad que dispone un observador que no puede acceder a una verdad, que está fuera de sus posibilidades de observación.
- Toda observación debe ser contextualizada a las perspectivas asumidas por sus observadores.
- Al no haber apelación posible a la objetividad, se admiten sus distintas versiones, cada una de las cuales puede constituir un dominio de significación.
- Múltiples universos de significación pueden, sin afectarse, coexistir simultáneamente.
- Todas las apelaciones a racionalidades y fines operan en contextos explicativos delimitados por un observador y no por algo externo a él.
- La apropiación del sentido y no la distribución cuantitativa de conceptos y eventos es lo que interesa a la investigadora.

- El investigador social es un observador, especializado en la observación de observadores, esto es: un observador de segundo orden.

Por lo tanto, el objetivo de la investigación es obtener una aproximación hacia la descripción del concepto de trabajo desde la autoobservación que realicen las propias organizaciones mediante sus distinciones. La observación de segundo orden que ha realizado la investigadora sobre éstas será con la perspectiva de una conformación de un sistema de observación (observador-observados) que, a su vez, está reflejada en sus interpretaciones de la información recolectada.

Tal como se ha afirmado anteriormente, un observador de segundo orden es un tipo de observador externo, orientado a la observación de observadores y sus respectivas observaciones. Desde su posición, sólo puede distinguir lo que sus observadores indican y describen –el qué distinguen-, sino también captar los esquemas de distinciones con que marcan tales observaciones y las trazan –el cómo observan.

“La inclusión del observador en la observación y del concepto en su concepción posibilita redimensionar la perspectiva de la construcción de la realidad y transformar, aprovechando la autorreferencialidad de la observación, el juicio crítico a..., por autocrítica, y la reflexión acerca de..., por autorreflexión” (Ceberio & Watzlawick, 1998: 146-147).

“Es mi mapa el que me lleva a trazar distinciones en mi acto de conocimiento, a generar descripciones que refuerzan dichas distinciones, a producir paralelamente comparaciones, a ejecutar categorías. Son los distingos que produzco los que me llevan a puntuar secuencias y a desarrollar interacciones con este mundo, del cual soy productor activo” (Ceberio & Watzlawick, 1998: 204).

Para Luhmann, “distinguir tiene que ver con la propia diferenciación, es la marcación de un límite, con la consecuencia de que en una forma surgen dos lados y con la consecuencia adicional de que ya no se puede pasar de un lado al otro sin cruzar el límite. La forma de diferenciación es, por lo tanto, la unidad de una dualidad (condicionada en su interior): en cuanto entra en operación una observación, inmediatamente puede surgir la pregunta de por qué se ha escogido precisamente esa diferenciación y no otra que pudiera estar condicionada de otra manera” (Luhmann, 1996: 119).

“Una primera diferenciación sólo puede ser introducida operativamente, y, no puede ser observada a su vez. Toda diferenciación de las diferenciaciones presupone que éstas no pueden efectuarse sólo después, es decir, que requieren tiempo, o en otras palabras, que se requiere de un sistema autopoietico que se encuentre en operación. Las diferenciaciones implican que no se puede estar en ambos lados al mismo tiempo, que no es posible conectarse a ambos lados a la vez. Para eso se requiere cruzar el límite y eso requiere de tiempo. De cierta

manera, el tiempo es un esquema mediante el cual la diferenciación (el observador) puede desparadojizar su propia paradoja: primero el lado izquierdo, luego el derecho” (Luhmann, 1996: 119).

El tiempo es una de las dimensiones que confiere sentido a un sistema, por eso Luhmann afirma, “el sentido es entonces un *producto* de las operaciones que lo usan y no una cualidad del mundo debida a una creación, fundación u origen. Todo orientarse es construcción, es distinción que se re-actualiza de momento a momento” (Luhmann, 2007: 27-28).

De acuerdo a Luhmann (2007), el sentido es una forma de operación histórica, y sólo su utilización enlaza el surgimiento contingente y la indeterminación de aplicaciones futuras. Toda determinación tiene que hacer uso de este médium, y toda inscripción en él tiene como único fundamento su propia facticidad recursivamente asegurada.

“Que la dimensión temporal del sentido pueda volverse en cada momento relevante para las distinciones, tiene consecuencias decisivas para las relaciones sociales. La dimensión temporal impide la petrificación objetualmente *cosificada* de la dimensión social. En el momento siguiente otros pueden observar de otra manera porque dentro de la dimensión objetual del sentido son temporalmente movibles. La medida con la cual las sociedades refrendan esta relevancia varía históricamente con la complejidad del sistema

social, lo cual es fácil de mostrar si se atiende a la dimensión objetual-cosista (res), lógica bivalente, tratamiento de las voces discrepantes como si fueran errores y separación de la opinión particular al considerarle mera *doxa/opinio*, fenómenos todos de la tradición vétero europea. Hoy día, en cambio, se parte más bien de la dependencia temporal de todas las ideas sobre el mundo” (Luhmann, 2007: 35).

Es por esto que se puede afirmar que la presente investigación ha construido nuevos sentidos a través de la construcción sistémica de segundo orden.

A partir de lo sintetizado en el Cuadro N° 7 sobre la distinción, se recuerda que en la terminología empleada por Spencer Brown se puede decir que la diferencia es el *punto ciego* de la unidad de la operación del observar. Para observar se debe fijar un punto: el trabajo y no otra cosa. La concentración se centra en el trabajo y, todo lo demás no juega un papel decisivo. Esto significa que la diferencia hace invisible la unidad de la distinción.

**Cuadro N° 7. La distinción. Las perspectivas de Maturana y Luhmann.**

<b>Humberto Maturana</b>	<b>Niklas Luhmann</b>
Proceso de traer a la mano, de levantar algo de un contexto determinado.	La realidad depende del observador; es el correlato de la pregunta. No se trata de buscar algo fuera, ya que sólo se cuenta para la construcción de la realidad y no con la realidad en sí.
En este proceso de distinción queda incluido el acto de indicar. Cada vez que un observador hace una distinción, indica, trae a la mano una unidad caracterizada por un conjunto de propiedades y además un espacio cuyas dimensiones son las propiedades de la unidad distinguida.	Utiliza un concepto más amplio de distinción, pero que al mismo tiempo excluye la indicación como algo diferente a la distinción. Toda observación es una distinción y una indicación.
La distinción es central en el proceso de observación y surge con el lenguaje.	La observación debe construir distinciones y la observación, al enfrentarse con estas distinciones, siempre se encuentra con otras distinciones. Siempre es un proceso recursivo.

Fuente: Adaptado de Rodríguez, D. (1988) *Epistemología de las Ciencias Sociales. Seminario I. Teoría de Sistemas*. Departamento de Filosofía. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Diego Portales. Santiago de Chile. Págs. 49-51.

Y, además, para Luhmann, “la manera más simple de abordar un contenido pragmático del concepto de observación de segundo orden, es pensar que se trata de una observación que se realiza sobre el observador. Lo que exige el concepto es delimitar que no se observa a la persona en cuanto tal, sino sólo la forma en la que ésta observa. Observación de segundo orden significa, focalizar, para observarlas, las distinciones que emplea un observador. Lo verdaderamente sobresaliente en este tipo de operación es que allí se lleva a

cabo una reducción de complejidad enorme, por el hecho de que se pueda hacer a un lado la totalidad del mundo, para concentrarse en lo que ese otro observa: la especialización de observar la observación de otro” (Luhmann, 1996: 127).

“En toda esta nueva disposición de la sociedad de observación de segundo orden, el observador forma parte de lo que él observa (re-entry). Se puede observar una organización, una sociedad, sólo en la medida en que se introduce la distinción observador/observado. Al observar la observación, todas las observaciones, incluyendo la de la vida cotidiana de la sociedad aparecen constituidas paradójicamente. Observar es una operación paradójica porque actualiza una dualidad como unidad. Para la observación de segundo orden el mundo aparece como una construcción que se sostiene bajo distinciones que son contingentes. Por eso esta manera de observación no es necesaria, sino contingente y en relación con la naturaleza no es justa, sino artificial. Por consiguiente, debe eliminarse la ambición por llegar a un fundamento común, a un símbolo fundamental, a un pensamiento conclusivo, a un concepto acabado. La sociedad moderna encuentra en sus propias paradojas y en el intento por resolverlas, la capacidad de ponerse en marcha y seguir hacia adelante” (Luhmann, 1996: 132).

Finalmente, nos referiremos a la investigación con estudio de casos, que se realiza cuando se tiene un interés muy especial en un tema y un sector de la sociedad muy específico, donde se busca el detalle de la interacción entre las

organizaciones dentro de un contexto determinado. El estudio de casos es aquel que busca la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (Stake, 1999).

Esta investigación trata de un estudio de casos instrumental que es aquel que se da cuando nos encontramos con una materia que se debe investigar, una situación paradójica, una necesidad de comprensión general y consideramos que podemos entender el tema mediante un estudio de un caso particular. La finalidad de este estudio de casos es un tipo de investigación para conseguir algo diferente a la comprensión de una persona concreta, sino que, como en esta situación, se elegirán distintas organizaciones, entonces, se convierte en un estudio colectivo de casos.

La presente investigación corresponde a un estudio de caso sobre el concepto de trabajo en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno, a partir de las distinciones que éstas realicen sobre el trabajo con la mirada puesta en los procesos del Desarrollo Organizacional y, teniendo un enfoque sistémico.

Esta investigación es<sup>1</sup>:

- Según su **finalidad**, de tipo aplicada ya que buscaba encontrar hallazgos nuevos respecto de los antecedentes históricos disponibles sobre el concepto de trabajo.
- Según su **alcance temporal**, seccional porque se recolectaron los datos en un período determinado de tiempo. El propósito de esto fue lograr el análisis de la situación y buscar una explicación sobre su incidencia e interrelación en un momento dado.
- Según su **profundidad**, de tipo descriptiva puesto que nos aproximamos a una dilucidación sobre el concepto de trabajo a partir de las observaciones de las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno para luego de caracterizar este concepto de trabajo desde una perspectiva sistémica.
- Según las **fuentes** que se han utilizado, esta investigación recurrió a fuentes de información secundaria para la realización del marco de antecedentes y marco teórico. Y, a fuentes de datos primarios, puesto que, se recogió información de primera mano para la investigación.

---

<sup>1</sup> Las características de la investigación que se presentan a continuación se basan en el formato de Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo. Madrid.

- Según su **carácter**, de tipo cualitativa, ya que se orientó a buscar las distinciones que realizan las organizaciones sobre el trabajo y, además, el sentido que les atribuyen a éstas, la importancia que le dan a los procesos del Desarrollo Organizacional.
- Según su **naturaleza**, de tipo empírica pues se trabajó con hechos de experiencia directa de los observadores tanto de las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno como las observaciones del propio investigador.
- Según el **objeto social** al que se refiere, éste corresponde al concepto de trabajo a nivel organizacional con enfoque sistémico.

## **CAPÍTULO 2. MARCO DE ANTECEDENTES**

### **Evolución del concepto de trabajo a lo largo de la historia**

Al realizar un estudio sobre la evolución del trabajo a lo largo de la historia se enfrenta el serio problema de escala y perspectiva. Bajo la enorme cantidad de material disponible se hace necesario realizar una selección. Y existen dos posibilidades para esta selección. Se pueden obtener imágenes detalladas de todos los fenómenos y procesos. O bien, se puede basar esta selección de los materiales en el carácter personal con el fin de acercarse al análisis pretendido en esta investigación, que consta de revisar la evolución del concepto de trabajo a lo largo de la historia. Se ha optado por la segunda opción.

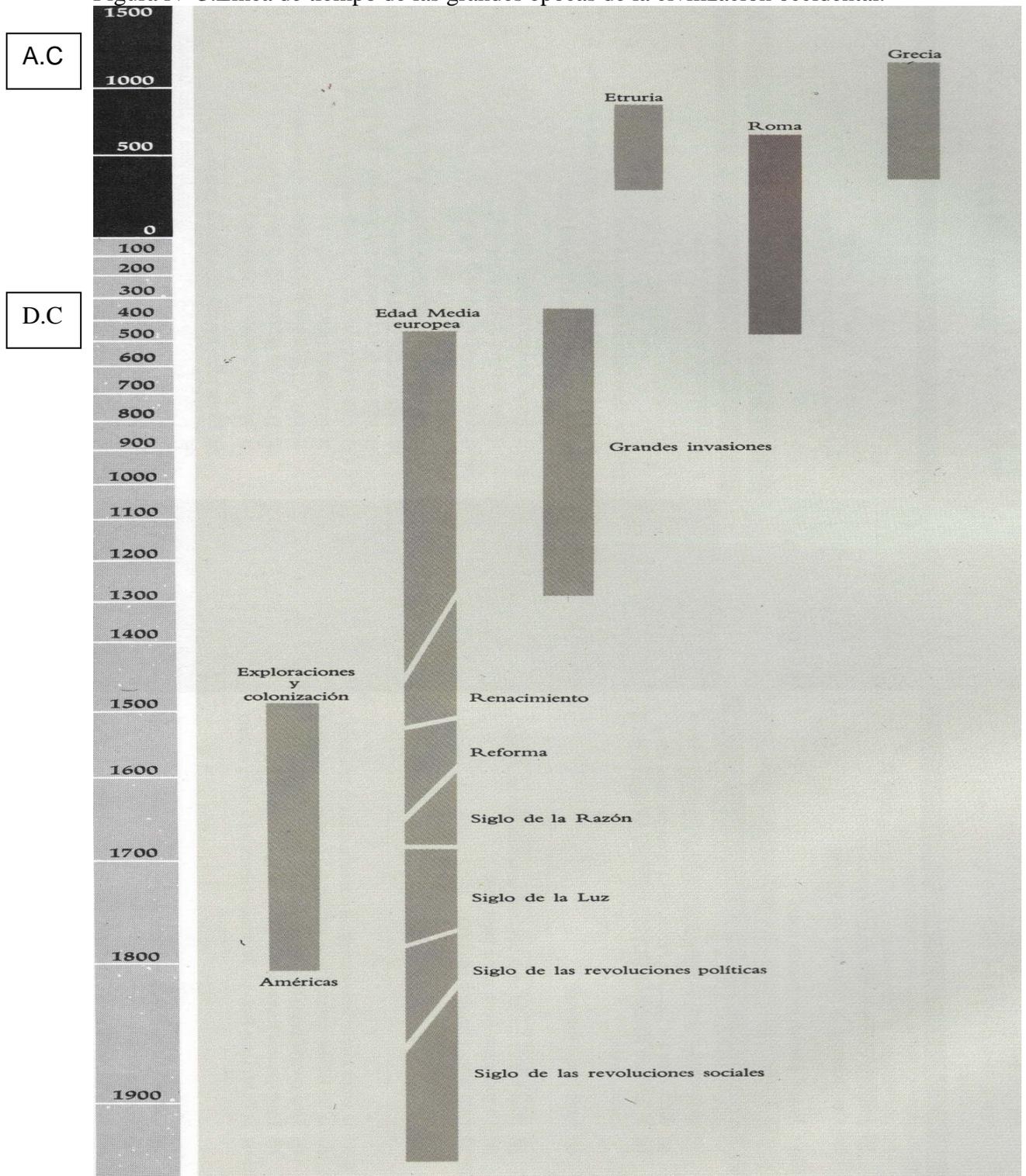
Se hace un recorrido comenzando por la Grecia Clásica, siguiendo con el pensamiento de hebreos, romanos y cristianos. La fe cristiana tendrá un profundo impacto en la época que le seguirá que es la época medieval donde se produce una evolución en la manera de ver el trabajo.

Luego, surge el cuestionamiento por el origen del capitalismo y se desarrolla la idea de los ciclos sistémicos de acumulación por los que ha pasado la civilización occidental, a saber, el genovés, el holandés, el británico y el estadounidense. Sin embargo, en medio de los ciclos se introduce la visión del

mercantilismo y el concepto renacentista de trabajo, la revolución industrial como épocas de cambio vertiginoso. Es aquí donde se introducen las ideas sobre la división del trabajo de Adam Smith.

Y, finalmente, se desarrolla un apartado donde se presentan las principales ideas sobre trabajo y capitalismo de algunos de los clásicos de la Sociología: Marx, Durkheim y Weber.

Figura N° 3. Línea de tiempo de las grandes épocas de la civilización occidental.



Fuente: Field, H. (1967). *Las grandes épocas de la humanidad*. Time-Life International.

## **Grecia Clásica**

En la Grecia Clásica, el trabajo constituyó la base material de la polis a través del esclavismo. De esta manera permitía a los ciudadanos libres tiempo de ocio, desarrollo de una cultura intelectual y física y un régimen democrático, que se restringía a los ciudadanos libres.

Los pensadores griegos realizan una desvalorización del trabajo manual en contraste con el trabajo intelectual que consideraban un patrimonio del ocio, que era realizado con desinterés, en donde radicaba su importancia, cuanto mayor fuese su autonomía respecto a las exigencias materiales mejor sería su disposición para la actividad contemplativa.

El esclavo, por su parte, es considerado un objeto más, propiedad de su amo.

La sociedad griega por esa época pasaba por una transición social, económica y política. El paso de la Grecia Arcaica a la Grecia Clásica ocurre con la expansión helénica en el Mediterráneo, en que se realiza el paso de la economía rural a una sociedad donde la actividad comercial se vuelve más activa.

La reflexión sobre el trabajo en la Grecia Clásica tiene las siguientes características:

- La aristocracia terrateniente se encuentra envuelta en una crisis ante el empuje del comercio.
- Se ha desarrollado una progresiva división del trabajo, motivada por el desarrollo técnico debido al uso del hierro como por la estructura productiva de la polis que necesita de una estructura apropiada para el intercambio comercial.
- La existencia del esclavismo como mano de obra y artesanos cuyo nivel de vida y status social eran muy bajos.

Todo aquel que trabaja está sujeto a la materia que lo somete y, en esa medida, su existencia carece de valor moral. Así, la valoración peyorativa que nace del desprecio por los esclavos se extiende a todos los trabajadores manuales: quien lucha contra la naturaleza para vencer, mediante su trabajo, las resistencias que un material le impone, y en esa lucha debe renunciar a la pura contemplación, fundirse con el medio y perder conciencia de su propia individualidad, se ve impedido de una vida auténtica y de un conocimiento verdadero de la realidad.

Según Platón: 'El hombre que ha puesto sólo en sí mismo todo lo que lleve a la felicidad o próximo a ella y no permanece dependiente de la condición de los demás, de manera que su situación sea obligada a oscilar según la buena o mala situación de aquellos, éste se halla preparado para la vida óptima; éste es sabio, valeroso y prudente...Sólo quien es capaz de gobernarse a sí mismo está en condiciones de gobernar a los demás. Por consiguiente, quien consagra su vida al trabajo, a la práctica mundana, depende más de los otros que de sí. Quienes liberados del yugo del trabajo pueden dedicar sus energías a las nobles labores del espíritu, a la contemplación de la filosofía y a la ciencia, saben discernir el bien del mal, lo justo de lo injusto, lo verdadero de lo falso. (Citado en Hopenhayn, 1988: 24-25).

Pero esta disponibilidad de tiempo para semejantes actividades supone un status económico que los libera de la necesidad de pertenecer a la población trabajadora.

Y en *Política* se lee: 'Ninguno de todos los que se fatigan en los trabajos manuales, debe ser nativo o de la familia de algún nativo, pues al ciudadano le corresponde un oficio grande. (Citado en Hopenhayn, 1988: 26).

Si el ideal platónico es la capacidad para prescindir de los cambios y de las contingencias, el trabajo, en tanto actividad contingente y transformadora,

ha de ser despreciado y expulsado del ámbito de lo ético. El desprecio por el trabajo manual y por la mano de obra en general parece contradecir el ideal de democracia de la polis griega. Pero tal democracia es para los ciudadanos y esto excluye a los bárbaros, es decir, a los extranjeros, que serán la fuente de provisión de esclavos. La democracia griega presupone una esclavitud, pues supone un ciudadano exento de las arduas tareas de producción y reproducción material de la sociedad y consagrado al ejercicio de la virtud.

Por su parte, Aristóteles no sólo excluye a esclavos del derecho a la ciudadanía, sino a todos aquellos que laboran. Así, en su *Política* se lee: ‘Una ciudad perfecta jamás dará ciudadanía a un artesano...la virtud del ciudadano...no es propia de cualquier individuo, ni de quien solamente es libre, sino de todos los que se hallan exentos de los trabajos necesitados. Los sujetos a los trabajos necesarios, si se hallan al servicio de un hombre, son esclavos; si están al servicio del público son artesanos y mercenarios. El esclavo jamás podrá llegar a descubrir o inventar nada por sí solo, y en esa medida su naturaleza no es libre: precisa de ayuda de otros para aprender a distinguir el bien del mal, lo útil de lo inútil, lo verdadero de lo falso’. (Citado en Hopenhayn, 1988: 27-29).

Según Hopenhayn, la línea divisoria que separó la actividad manual de la intelectual suscitó en la cultura griega un fenómeno paradójal; si por un lado, dicha cultura se desarrolló en el campo de las ciencias exactas, y en especial de

las matemáticas, fue incapaz, por el otro lado, de traducir este desarrollo de las ciencias en innovaciones técnicas.

No obstante lo anterior, también es posible encontrar en la Grecia antigua una corriente de reivindicación del trabajo tres siglos antes de Platón. Se encuentra en Hesíodo en *Los trabajos y los días* donde se lee: ‘Pero los Dioses inmortales han mojado con sudor la vía que lleva al logro de la buena finalidad. Hasta lograrla, el sendero es largo y empinado, pero, alcanzada la cima, se hace fácil y desaparece la fatiga de la jornada...Acuérdate, por lo tanto, de mi exhortación y trabaja...Los Dioses y los hombres odian igualmente al que vive inactivo. Se asemeja a los zánganos que, inactivos, devoran el fatigoso trabajo de las abejas...No es vergüenza el trabajo: la vergüenza es la falta de laboriosidad’. (Citado por Hopenhayn, 1988: 30-31)

En resumen, en la Grecia Clásica, los hechos que marcaron el trabajo fueron los siguientes:

- A los aristócratas, la búsqueda de conocimiento les proporcionaba tanto placer como el goce de las bellas artes. Sin embargo, esta sociedad evidentemente culta, consideraba al trabajo como una actividad degradante. La vida era placentera para los aristócratas, pero para los campesinos y los esclavos, que se encontraban en una precaria situación por falta de alimentos.

- Los esclavos se encargaban de llevar los asuntos domésticos, el trabajo rutinario del comercio y de la manufactura, mientras los ciudadanos disponían de libertad para conceder tiempo a los asuntos públicos.
- Se acostumbraba que los padres le enseñaran un oficio a sus hijos, y a los artesanos con oficio se les denominaba ‘señores manuales’; pero el trabajo monótono se consideraba adecuado sólo para las clases bajas.
- Los agricultores griegos no conocían la rotación de cosechas por lo que nunca fueron capaces de alimentar a toda Grecia, pero producían vino, aceite de oliva y lana.
- Otros productos eran manufacturados en las ciudades, como la cerámica y la joyería que podían comerciar en todas las zonas del Mar Mediterráneo y del Mar Negro.
- Los comerciantes obtenían grano, queso, carne de cerdo de Sicilia, alfombras de Cártago, marfil de Etiopía, vidrio de Egipto y perfumes de Arabia.

## **Hebreos**

Los hebreos veían en el trabajo un mal necesario, una actividad sacrificada y fatigosa, pero no por ello desprovista de sentido ético. El hebreo creía conocer la causa de esta obligación de trabajar, pues sentía como deber de cada cual expiar el pecado original cometido por sus antepasados. Dice el Talmud: ‘Si el hombre no halla su alimento como animales y pájaros, sino que debe ganárselo, es debido al pecado’. (Citado por Hopenhayn, 1988: 36).

Según Hopenhayn, entre los hebreos el hecho de que el trabajo sea una necesidad que surge como imperativo de ‘saldar una cuenta’, con el pasado del propio pueblo hace evidente un sentimiento de continuidad intergeneracional, de desarrollo y dirección dentro de la historia.

Aquí, el trabajo se justifica porque a través de éste se supera el pecado.

El trabajo es un medio para producir, pero también para redimir. En tanto castigo posee una connotación negativa, sin embargo como expiación tiene un sentido positivo. El trabajo es la dura necesidad, se trata de una expiación que tiene como objeto final pagar el pecado de los ancestros y reconquistar la dignidad espiritual para el pueblo. Así, el sudor de la frente es lo que despeja la frente.

Según Hopenhayn, en la literatura rabínica se sostiene, sin negar la venida del Mesías; que el Reino de Dios emergerá lentamente desde la realidad actual, gracias a la buena voluntad y al trabajo del hombre realizado solidariamente. Si el Apocalipsis pone el énfasis en la meta, la literatura rabínica lo hace en los medios que a ella conducen. El hebreo nunca se realiza trabajando, pues el trabajo es siempre una actividad penosa y en lo inmediato, desgastadora. No es el trabajo el espacio de autorrealización, de gratificación personal o de elevación, sino tan sólo un medio para éstas. El trabajo funda su dignidad en algo externo e incluso lo niega pues el Reino de Dios es un reino sin trabajo (1988: 37-38).

## **Romanos**

El Imperio Romano fue, en sus orígenes, un aglomerado de pequeñas comunidades agrícolas con escaso tráfico y una división marcada de clases sociales. Pero las condiciones naturales favorables, la cohesión nacional y la conquista de las colonias produjeron una transición acelerada hacia la estructura social y política más compleja. A medida que aumentaba el poder de Roma, con las guerras y las conquistas, aumentaban sus crisis económicas y el antagonismo de sus clases. Aumentaban los impuestos a los pequeños agricultores que enriquecieron a los terratenientes, junto a los prestamistas y mercaderes.

Durante el Imperio, la esclavitud continúa siendo la base de la economía, a tal punto que la enorme cantidad de esclavos contribuye a la desocupación de trabajadores libres.

Se destaca la contribución que hicieron los juristas romanos para ordenar las relaciones económicas, al legitimar los derechos de la propiedad privada, garantizando la libertad contractual. El individualismo jurídico, consecuente con el individualismo económico no considera como parte de las relaciones de trabajo el trato de esclavos pues los consideraban como una cosa, desprovista de personalidad jurídica. No hay relación de trabajo entre el esclavo y el dueño, pues semejante relación es parte del derecho de propiedad individual que un ciudadano puede ejercer. (Hopenhayn, 1988: 40).

A modo de síntesis, en Roma, el trabajo se desarrolló de la siguiente manera:

- La esclavitud continúa siendo, al igual que en Grecia, la base de la economía.
- La esclavitud logró una alta especialización.

- El esclavo era considerado un objeto sin propiedades ni privilegios, pero si acumulaba lo suficiente podía comprar su libertad.

## **Cristianos**

El contexto histórico en el que se desenvuelven los orígenes del cristianismo se encuentra ante las colonias del Imperio Romano y su desvalorización del trabajo manual.

En el mensaje de Cristo a través de los Evangelios lo más importante no es el rescate de las tradiciones heredadas, sino la fundación y fundamentación de nuevas normas de conducta social cuya raíz está en los valores cristianos de justicia y amor. Por lo tanto es universal, se dirige a toda la humanidad. Su finalidad no es poner fin a la explotación individual, sino al cambio total de la conducta del hombre en la sociedad en que vive. Cristo condena al mercado mirando hacia adelante, teniendo en mente este cambio de las relaciones humanas.

El trabajo para el cristiano no sólo se destina a la subsistencia, sino sobre todo a producir bienes que puedan compartirse fraternalmente. Si se utilizan los frutos del trabajo para la práctica de la caridad, el trabajo mismo se convierte en actividad virtuosa. Trabajar es para el cristiano el medio por el cual puede expresar su amor al género humano mediante la entrega desinteresada

inherente a la práctica de la caridad. Se trabaja no sólo para recibir algo a cambio, sino para dar.

Como reacción al Imperio y a su estructura, el cristianismo rechaza la riqueza y el ahorro. El orden providencial no exige acumulación en la vida terrena. Mateo lo explicita en el Evangelio: ‘No alleguéis tesoros en la tierra donde la polilla y el orín los consumen y donde los ladrones perforan y roban. Atesorad tesoros en el Cielo, donde ni la polilla ni el orín los consumen y los ladrones no perforan ni roban. Donde está tu tesoro allí estará tu corazón’. (Mt. 6, 19-21).

Los esclavos y los trabajadores pobres, al adherir a la nueva religión, abandonaron toda expectativa de progreso material; una oposición abierta se desató entre los aspectos espirituales de la nueva religión y las cuestiones materiales que dividían al Imperio. Y si bien, en materia de transformación social del cristianismo tuvo en lo inmediato pocos cambios, fue durante ese período que la Iglesia comenzó a crecer y a afianzarse para más tarde constituir una institución de enorme influencia en la estructura económica de la sociedad medieval.

## **El trabajo en la época medieval**

En la época medieval, el concepto de trabajo supone la plena aceptación de la fe cristiana y del dogma de la Iglesia. Además, también se encuentra la separación entre trabajo intelectual y trabajo manual aunque en menor proporción debida a la consideración cristiana de la dignidad de todo trabajo y del derecho y deber a trabajar.

Pensadores como Santo Tomás, a la vez que adherían a la fe cristiana, estaban también inmersos en una sociedad dividida por tensiones políticas y con los recurrentes conflictos entre el comercio y los terratenientes, donde distintos grupos –artesanos, siervos, señores, eclesiásticos- debían justificar sus derechos y pretensiones en la sociedad. Santo Tomás de Aquino, entre otros, analizó el acontecimiento de la separación entre trabajo y el ordenamiento profesional de la sociedad, relacionándola directamente con el proyecto del mundo elaborado por Dios.

Santo Tomás de Aquino dió al trabajo una interpretación de necesario únicamente con el fin de mantener la vida del hombre, individual y socialmente. Al no existir esta finalidad el principio deja de tener validez de un modo genérico, sin concretarse en cada caso. El que posea riqueza a suficiencia para vivir sin trabajar, no tiene obligación de cumplir con el precepto. La contemplación, en cuanto a la forma específica del obrar en el reino celestial,

no debe entenderse que se encuentra también por encima de la interpretación literal del mandato. Desde el punto de vista de la teología del hombre común, la manera más sublime de la 'productividad' monacal se basaba en el rezo y el servicio del coro (Weber, 2006: 174).

La producción de la época anterior se encontraba a cargo de enormes latifundios poseídos en su mayoría por senadores y trabajados por esclavos fue dando paso a la nueva estructura de la sociedad feudal: la propiedad feudal y la relación entre el señor y el siervo.

A diferencia del esclavo, este siervo del feudo es, aunque parcialmente propietario de sí mismo y de los frutos de su trabajo, debe destinar gran parte de su producción al señor. En lugar de trabajar sus tierras con esclavos que eran de su propiedad, los terratenientes arrendaban parcelas a arrendatarios libres o esclavos. Éstos últimos debían, a cambio, pagar una especie de renta en dinero y, a la vez, encargarse del cultivo de los dominios del propietario condujo a la formación de una casta de colonos militares que, si bien poseían privilegios sobre los otros inquilinos, debían someterse a obligaciones adicionales. En el siglo IV el arrendatario libre fue adscrito a la tierra, y así empezó un nuevo sistema de cautiverio que con el tiempo reemplazó eficazmente a la esclavitud antigua.

Según Dobb (1988:54), en el modo de producción feudal, la servidumbre difiere de la esclavitud porque el productor directo se halla en posesión de los medios de producción necesarios para la realización de su trabajo. En cambio, el esclavo trabaja en condiciones de producción ajenas. Este sistema de relaciones sociales lo denomina 'servidumbre feudal'. Aquí, la división del trabajo se encuentra en un estado muy primitivo de desarrollo.

Estos pequeños productores contaron con la posesión unificada de sus capacidades físicas e intelectuales y con la libertad para aprovechar la propia imaginación con el fin de alivianar su trabajo. Esta libertad contribuyó a aumentar la capacidad productiva mediante el aprovechamiento masivo de la energía natural del agua, viento y bestias de carga. El crecimiento que esto generó fue un cambio en el modo feudal de producción entre el siglo IX y el XIII. La apropiación de excedentes que enriquecía al señor, también otorgaba movilidad al pequeño campesino o artesano. Esto dió lugar a la formación de pequeñas ciudades donde se intercambiaban los productos, con la activación monetaria que acompaña al comercio. En los siglos que seguirían, la presión por romper las limitaciones del feudalismo conduciría a la ruptura de este sistema de producción.

En esta etapa de transición, es posible considerar el desarrollo de los gremios corporativos. Manteniendo la continuidad entre la familia y la profesión, estos organismos aglutinan a los artesanos en torno a un trabajo

considerado como una función social digna, útil a la colectividad y provista de un valor moral, ya que el miembro de la corporación es considerado una persona.

Junto a estas instituciones nacen nuevas formas jurídicas tendientes a la protección del trabajador, con la premisa de que el trabajo debe agruparse en organismos de carácter colectivo. El trabajador es libre de escoger a qué corporación pertenecer y en la cual desarrollará su vida de trabajo. La corporación constituyó un cuerpo intermediario entre la comunidad familiar y la comunidad urbana, donde se subordinan los intereses individuales del trabajo al interés profesional.

Hacia el siglo XII la estructura feudal, basada en un sistema rígido y en una economía cerrada donde el señor feudal tiene extensos derechos sobre la persona y la actividad de los siervos, comienza a desmoronarse. Ciertamente es que hasta entonces el régimen feudal le garantizaba al campesino una porción de tierra que poseía hereditariamente y un margen de seguridad y de ganancia que le permite una adecuada subsistencia de acuerdo a las sobrias costumbres de la época; pero, la irrupción de la riqueza y la producción artesanal, junto con su institucionalización en corporaciones, permite fabricar en mayor escala y a menor precio bienes antes producidos en el dominio feudal, a la vez que posibilita un más alto nivel de vida de los trabajadores. El dinero gana mayor peso que la tierra gracias a las actividades comerciales y financieras de las

ciudades, lo que ocasiona un deterioro de la vida de los siervos, pues el propietario debe aumentar sus rentas y exigir más a los trabajadores. En la primera mitad del siglo XIV la mayor parte de los campesinos alcanzan su libertad, que han debido comprarla a cambio de dinero. Cambiaron la tiranía feudal por la red del capital de mercaderes y usureros. Si el feudalismo nació del desmembramiento de la economía romana, ahora el capital mercantil abría las puertas nuevamente a la economía monetaria. (Hopenhayn, 1988: 48-49).

Según Dobb (1988: 69-76), se realiza un intento por retener a los trabajadores en la tierra como fuente de rentas debido a las emancipaciones parciales de éstos a partir del siglo XIII. La constante amenaza de perder la población de sus tierras, es especial en las regiones en que prósperas ciudades obraban como un poderoso imán, se combinó con la firme resistencia del campesinado a realizar trabajos gratuitos. La tendencia de los señores feudales fue la de reducir sus exigencias de trabajos gratuitos a fin de disuadir a los terrazgueros de abandonar sus señoríos.

La transición al cultivo de dominio mediante trabajo asalariado, fueron dos: la existencia de una reserva de trabajadores y que el nivel de productividad de este trabajo asalariado fuera, en considerable proporción mayor que sus salarios. Esta ‘considerable proporción’ que debía alcanzar el excedente engendrado por el nuevo modo de producción era una especie de mínimo necesario para que los dueños de tierras se sintieran incitados a emplearlo.

Según Dobb (1988: 92-99), en la medida en que el desarrollo del mercado ejerció una influencia desintegradora sobre la estructura del feudalismo y preparó el terreno para el crecimiento de fuerzas que habían de debilitarlo y suplantarlo, la historia de esta influencia puede identificarse, en buena parte, por el ascenso de las ciudades como cuerpos organizados, en tanto vinieron a poseer independencia económica y política en diversos grados. Su existencia fue base de transacciones monetarias y, en consecuencia, de pagos en dinero de campesino a señor (los que, sin embargo, no estuvieron ausentes durante el período feudal); además, si la presión de la explotación feudal y la declinación de la agricultura contribuyeron a proporcionar inmigrantes a las ciudades, la existencia de éstas, como oasis más o menos libres en una sociedad sometida, obró a su vez como un imán respecto de la población rural, alentando aquel éxodo de los señoríos para escapar a la presión de las exacciones feudales que desempeñó un poderoso papel en la fase de declinación del sistema feudal.

El autor postula cuatro posibilidades acerca del surgimiento de las ciudades:

- Se conjeturó a veces que las ciudades medievales eran supervivencias de antiguas ciudades romanas que resurgieron cuando el restablecimiento de cierto orden introdujo un período de paz luego de las devastaciones bárbaras.

- Otros, sostuvieron que las ciudades de este período tuvieron un origen puramente rural, desarrollándose a partir de un aumento en la densidad de la población rural.
- También existe la explicación de que las ciudades se originaron en asentamientos de caravanas de mercaderes.
- Finalmente, está la explicación que asocia el surgimiento de las ciudades al derecho de inmunidad o de asilo, concedido por la autoridad feudal.

Para el autor, lo importante no es la continuidad de asentamientos urbanos o edificaciones, ni siquiera de población, sino la continuidad de modos de vida y de las instituciones.

### **¿Origen del capitalismo?**

Es necesario, para el análisis de la evolución del trabajo, realizar una revisión de los orígenes del capitalismo. Según Dobb (1988), se le pueden dar tres significados al capitalismo. El primero de ellos tiene que ver con el espíritu que infundió al comportamiento humano la existencia de formas y relaciones económicas como una característica del mundo moderno, actitudes que buscan

la ganancia, racional y sistemática. El segundo significado identifica al capitalismo con la organización de la producción para un mercado, como por ejemplo, los gremios. Y el tercero relaciona al capitalismo con un modo de producción, significado dado por Marx (1986) y que tiene que ver con la apropiación de los medios de producción y las relaciones sociales entre los hombres como resultado del proceso de producción, donde la fuerza de trabajo se había convertido en una mercancía como cualquier otra y era comprada y vendida en el mercado como un objeto de cambio.

Dobb (1988: 465-466), define al capitalismo principalmente como un modo de producción y, entiende feudalismo como un sistema socio-económico. Se refiere a éste como un sistema bajo el cual el status económico y la autoridad estaban asociadas con la tenencia de tierra y en el que el productor tenía la obligación de dedicar cierta parte de su trabajo o de su producción en beneficio del señor feudal. En la transición del feudalismo al capitalismo, es decir, de un sistema de producción basado en el trabajo de siervos a un sistema basado en el trabajo contratado.

Dobb observa dos problemas que tienen que ver con dos fases de transición:

- La primera de ellas es la cuestión sobre cuáles fueron las causas o fuerzas que condujeron a la desintegración del sistema feudal de

- En segundo lugar está la cuestión del proceso por el cual nació el modo de producción capitalista, basado en el trabajo asalariado, establecido bajo nuevas relaciones sociales de producción.

Según Dobb (1988: 474-475), un factor fundamental en la decadencia del feudalismo en Europa occidental (y particularmente en Inglaterra, exponente de la crisis de la economía feudal en los siglos XIV y XV), fue la lucha de los pequeños productores para liberarse de las servidumbres de la explotación feudal. El estrato superior de campesinos acomodados que tenía posibilidades de extender el cultivo de nuevas tierras y mejorarlo, era especialmente conciente de estas servidumbres, y fue, por consiguiente, la cabeza de las revueltas que se llevaron a cabo. Estas tendencias fueron ayudadas y ayudaron, a su vez, a la ampliación del comercio y de la producción para el mercado. Pero en la medida en la cual la desintegración del antiguo orden continuó, y el modo de producción en pequeña escala se vio libre de las servidumbres feudales y de la explotación feudal, el proceso de diferenciación social (con su doble tendencia a formar una clase *kulak* de campesinos ricos por un lado, y una clase de *braceros* pobres o sin tierra por otra), el que dió lugar al nacimiento de las relaciones burguesas de producción. Sin embargo, tanto el proceso de desintegración como el de diferenciación necesitaron tiempo: y por

esta razón el nuevo modo de producción no nació totalmente desarrollado del anterior, sino que sólo pudo desarrollarse cuando la decadencia del antiguo había alcanzado una etapa bastante avanzada.

Braudel (1984: 6-8), cuando se refiere a la economía mundial afirma que: ‘se extiende a toda la Tierra; representa, como decía Sismondi, ‘el mercado de todo el universo’, ‘el género humano o aquella parte del género humano que comercia en conjunto y forma hoy, en cierto modo, un solo mercado’. En cambio, la economía-mundo sólo se refiere a un fragmento del universo, a un trozo del planeta económicamente autónomo, capaz en lo esencial de bastarse a sí mismo y al cual sus vínculos e intercambios interiores confieren cierta unidad orgánica...Una economía-mundo es una suma de espacios individuales, económicos y no económicos, reagrupados por ella; que abarca una superficie enorme (en principio, es la más vasta zona de coherencia, en tal o cual época, en una parte determinada del globo); que traspasa, de ordinario, los límites de los otros agrupamientos masivos de la historia.

Braudel (1984) establece reglas tendenciales que dominan el tiempo de la historia, que permiten explicar las transformaciones en un mismo lugar pero en diferentes épocas y también sus estados sucesivos que permiten realizar comparaciones:

- La primera regla se refiere a que la economía mundo ha sido un espacio que varía lentamente.
- La segunda regla es que siempre, en el centro, hay una ciudad capitalista dominante que es donde afluyen informaciones, mercancías, créditos, hombres, comerciantes. Las demás ciudades cercanas se adaptan a ella como a una metrópoli, su mayor característica es su precoz e intensa diversificación social, pero donde los ricos son cada vez más ricos y los pobres cada vez más miserables. Como consecuencia de esta regla es que las primacías urbanas se suceden, lo que significa que las ciudades dominantes se van reemplazando y las dominaciones urbanas son más o menos completas, ciudades como Venecia, Amberes, Génova, Ámsterdam y Londres. Estas ciudades, desde el siglo XIV han ido diseñando la evolución de las economías mundo que seguirán.
- La tercera regla se refiere a las diversas zonas que están jerarquizadas, es decir que distintas zonas de la economía mundo miran hacia un mismo punto, hacia el centro, además, presentan un esquema espacial que se repite en cada una de ellas y presentan una infraestructura de protección y desde donde mantienen canales de comunicación con otras ciudades.

Cuando Braudel se refiere a las sociedades y las economías-mundo afirma: nada tiene de asombroso que la materia social que se desliza entre los marcos de la economía-mundo parezca finalmente adaptarse a las clases dominantes de modo duradero, solidificarse y formar un todo con ellos. Nunca le falta tiempo para adaptarse a las circunstancias que la constriñen y para adaptar las circunstancias a la necesidad de sus equilibrios. Por ello, cambiar de círculo, a través de la economía mundo, es pasar sincrónicamente del asalariado a la servidumbre y a la esclavitud, y esto durante siglos. El orden social no cesa de construirse de manera bastante monótona de acuerdo con las necesidades económicas básicas. Cada tarea, una vez distribuida en la división internacional del trabajo, crea su control particular, y el control articula y domina a la sociedad. En el centro de la economía, al terminar el siglo XVIII, Inglaterra es el país donde el asalariado penetra a la vez en los campos y en las actividades urbanas; pronto nada será ajeno a él. En el continente, el asalariado, por su extensión más o menos notable, mide el grado de modernismo alcanzado, pero los artesanos independientes siguen siendo numerosos; el aparcerero aún ocupa allí un lugar considerable: es el fruto de un compromiso entre el arrendatario y el siervo de antaño; los campesinos propietarios de muy pequeñas parcelas pululan en la Francia revolucionaria...En fin, la servidumbre, planta vivaz, se extiende por la Europa refeudalizada del Este, como en los Balcanes turcos, y la esclavitud hace, desde el siglo XVI, su entrada sensacional en el Nuevo Mundo, como si todo debiera comenzar a partir de cero. Cada vez la sociedad responde a una obligación económica diferente y se halla encerrada en ella por su misma

adaptación, incapaz de salir rápidamente de las soluciones ya halladas. Entonces, si ella es, según los lugares, esto o aquello, es porque representa la o una solución posible, la mejor adaptada a los tipos particulares de producción con los que se enfrenta. (1984: 42-43).

Arrigui (1999) introduce el concepto sobre los ciclos sistémicos de acumulación de capital. Su investigación consiste esencialmente en un análisis comparativo de los sucesivos ciclos sistémicos de acumulación para intentar identificar:

- Las pautas de recurrencia y evolución que se están reproduciendo en la actual fase de expansión financiera y reestructuración sistémica, y
- Las anomalías de esta actual fase de expansión financiera que pueden conducir a una ruptura con las pautas anteriores de recurrencia y evolución.

El autor identifica cuatro ciclos, cada uno de ellos definido por una unidad fundamental de agencia primaria y de la estructura de los procesos de acumulación de capital a escala mundial:

- Un ciclo genovés que se extendió desde el siglo XV hasta principios del siglo XVII.
- Un ciclo holandés, que duró desde finales del siglo XVI hasta finales del siglo XVIII.
- Un ciclo británico, que abarcó la segunda mitad del siglo XVIII, todo el siglo XIX y los primeros años del siglo XX.
- Y un ciclo estadounidense, que comenzó a finales del siglo XIX y que ha continuado hasta la fase actual de expansión financiera.

A través de los ciclos sistémicos de acumulación es posible ver la evolución del capitalismo y cómo se ha venido reproduciendo, a través de éstos el autor describe la formación, consolidación y desintegración de los sucesivos regímenes mediante los que el capitalismo se ha expandido desde la época medieval hasta la actual dimensión global.

Como se desprende de esta aproximada periodización preliminar, los ciclos sistémicos de acumulación consecutivos se solapan y, aunque su duración se reduce progresivamente, todos ellos duran más de un siglo: por tanto, la noción de ‘siglo largo’ se tomará como unidad temporal básica en el

análisis de los procesos de acumulación de capital a escala mundial. Así, las fases de expansión material se caracterizan por ser fases de cambio continuo durante las cuales la economía-mundo capitalista crece en virtud de una senda única de desarrollo. Y las fases de expansión financiera se caracterizan por ser fases de cambio discontinuo durante las cuales el crecimiento en virtud de la senda establecida ha alcanzado o está alcanzando sus límites, y la economía-mundo capitalista ‘se desplaza’ a otra senda mediante reestructuraciones y reorganizaciones radicales (Arrigui, 1999: 19-22).

Las estrategias y las estructuras mediante las que estas agencias líderes han promovido, organizado y regulado la expansión o la reestructuración de la economía-mundo capitalista es lo que se conceptualiza como régimen de acumulación a escala mundial. El objetivo principal del concepto ‘ciclos sistémicos’ es describir y elucidar la formación, consolidación y desintegración de los sucesivos regímenes mediante los que la economía-mundo capitalista se ha expandido desde su embrión medieval subsistémico a su actual dimensión global. Sea como fuere, la cuestión que afecta directamente a nuestra investigación no es cuando y cómo surgió una economía de mercado a escala mundial a partir de las estructuras primordiales de la vida cotidiana; en nuestro caso, se trata de analizar cuando y cómo surgió el capitalismo a partir de las estructuras de la economía de mercado a escala mundial preexistente y cómo, con el paso del tiempo, se dotó del poder para reconfigurar los mercados y las vidas de todo el mundo (Arrigui, 1999: 23-24).

Cuatro Estados –Venecia, las Provincias Unidas, el Reino Unido y los Estados Unidos- han sido las grandes potencias de épocas sucesivas durante las cuales sus grupos dominantes desempeñaron el papel de líder en los procesos de construcción del aparato estatal y de acumulación de capital. Desde un punto de vista secuencial, sin embargo, los cuatro Estados parecen haber sido grandes potencias de un orden incremental muy diferente. Como detalla Arrigui en su estudio, los dominios metropolitanos de cada uno de estos Estados abarcan un territorio mayor y una mayor variedad de recursos que los que logró abarcar su predecesor. Mayor importancia reviste el hecho de que las redes de poder y acumulación que permitieron a estos Estados reorganizar y controlar el sistema mundial en el que operaban, crecieron en escala y amplitud a medida que se progresaba en la secuencia mencionada (Arrigui, 1999:28).

### **Primer ciclo sistémico de acumulación (genovés)**

Según Arrigui (1999), el capitalismo genovés se desarrolló en la segunda mitad del siglo XIV bajo el impacto de las mismas circunstancias sistémicas que rodearon al capitalismo financiero de otras ciudades-Estado italianas. A medida que se incrementaron las presiones competitivas y se intensificó la lucha por el poder, el capital excedente que ya no encontraba oportunidades rentables de inversión en el comercio se mantuvo líquido y se utilizó para financiar las crecientes deudas públicas de las ciudades-Estado, cuyos activos e ingresos futuros se pusieron en manos de sus respectivas clases

capitalistas como nunca lo habían estado antes. Génova se halló en la vanguardia de este movimiento con la fundación de la Casa di San Giorgio en 1407 donde se creó una institución para el control de las finanzas públicas por parte de acreedores privados de la ciudad.

El capitalismo genovés optó por la construcción de mercados y se embarcó en estrategias y estructuras cada vez más 'flexibles' de acumulación. Esta excepcionalidad hundía profundamente sus raíces en una combinación única de circunstancias locales y sistémicas.

Arrigui afirma que ni los problemas políticos, ni la relativa abundancia de medios de pago, ni la virtuosidad técnica del capitalismo genovés demostrada durante el siglo XV fueron resultado únicamente de circunstancias locales. Por el contrario, los procesos que se produjeron en Génova fueron radicalmente conformados por los contextos sistémicos italiano, europeo y eurasiático, los cuales englobaron aquéllos y tan sólo en escasa medida fueron configurados por Génova. La circunstancia sistémica más importante fue, sin duda, la desintegración del sistema comercial eurasiático en cuyo seno habían tenido lugar los logros comerciales de Génova a finales del siglo XIII y principios del siglo XIV.

Las tendencias y los acontecimientos que afectaron a Génova en la segunda mitad del siglo XIV y durante el siglo XV se vieron profundamente

influenciados por esta restricción de las redes de su comercio de larga distancia y por el deterioro concomitante de la posición de poder de la ciudad en la economía-mundo mediterránea y en el sistema de las ciudades-Estado italianas. El rápido cierre de la ruta genovesa de Asia central hacia China, el cerco del comercio mediterráneo genovés por las potencias otomana, veneciana y catalana-aragonesa, el surgimiento de poderosas ciudades-Estado alrededor de los dominios metropolitanos de Génova: esta configuración de circunstancias debe haber infundido un sentimiento de desesperanza en los genoveses. Y ciertamente cobra sentido la decisión tomada por la aristocracia terrateniente genovesa de retirarse del comercio e invertir los beneficios obtenidos del mismo en tierras, castillos y ejércitos por toda la región.

La clase capitalista genovesa del siglo XV se hallaba atrapada debido a la pérdida de oportunidades que ofrecía el comercio de larga distancia de épocas anteriores que generó luchas domésticas competitivas y disputas interminables que destruyeron los beneficios obtenidos y, provocó la desaparición de redes y de los recursos empresariales, inutilizados o inutilizables, que se hallaban dispersos por toda la economía-mundo. La misma lógica de la obtención de beneficios restringió la autoexpansión del capital genovés y lo amenazó con su autodestrucción.

El camino para superar esto fue establecer relaciones de intercambio político con gobernantes territorialistas como los de la Península Ibérica, que se

sentían impulsados a abrir nuevos espacios comerciales por motivos que no coincidían con la búsqueda de un beneficio calculable y que además precisaban de modo tan imperioso del tipo de servicios que la clase capitalista genovesa se hallaba óptimamente equipada para prestar como para permitir a ésta organizar libremente su tráfico de divisas y mercancías. Cuando la asociación se constituyó y los denominados ‘grandes descubrimientos’ la consolidaron, el capitalismo genovés salió finalmente de su larga crisis y se encaminó hacia su momento de mayor expansión.

El dominio genovés sobre las altas finanzas europeas siguió por otros medios la relación orgánica de intercambio político, que desde el siglo XV había entretejido las fortunas de la clase capitalista genovesa con la clase de los gobernantes de la Península Ibérica. Las finanzas y no el comercio, se habían convertido en el polo fundamental de la relación, pero ésta siguió siendo beneficiosa para ambos socios. Con el paso del tiempo ni todo el acervo de virtuosidad poseído por los financieros genoveses pudo eludir los efectos de circunstancias sistémicas cada vez más desfavorables: estrategias de acumulación de aquéllos que tendían a empeorar en vez de contrarrestar. El languidecimiento del dominio genovés en las altas finanzas europeas, la progresiva erosión del poder de la España imperial y la ruptura de la alianza hispano-genovesa no pueden comprenderse sino en el contexto de la intensificación de las luchas competitivas por el poder que favorecieron al capitalismo holandés.

Para Braudel (1984: 124), la experiencia genovesa, durante tres cuartos de siglo, permitió a los mercaderes-banqueros de Génova, mediante el manejo de los capitales y del crédito, ser los árbitros de los pagos y liquidaciones europeos. Es seguramente, el más curioso ejemplo de mercado y concentración que ofrece hasta aquí la historia de la economía-mundo europea, en el que ésta gira alrededor de un punto casi inmaterial. Pues no es Génova el pivote del conjunto, sino un puñado de banqueros-financieros. Y ésta no es más que una de las paradojas de esa extraña ciudad que es Génova, tan desfavorecida y que, sin embargo, antes como después de ‘su’ siglo tiende a deslizarse hacia las cúspides de la vida mundial de los negocios. Siempre ha sido y a la medida de todos los tiempos, la ciudad capitalista por excelencia.

### **Mercantilismo y concepto renacentista del trabajo**

Si el régimen feudal y la asociación gremial son las instituciones que rigen al trabajo en la época medieval, en el Renacimiento la actividad económica dominante es, sin duda, el mercantilismo. La práctica comercial y monetaria, cuyo incipiente desarrollo se hace manifiesto en los últimos siglos de la Edad Media, se convierte definitivamente en capitalismo comercial en los siglos XV y XVI.

La existencia del ‘mercader’ como institución social se afianza en el siglo XIII, cuando las ferias campestres se constituyen en mercado permanente

del mundo occidental. En sus orígenes, el mercader es un errante incansable movido por el interés de beneficios y ganancias, y la ‘mentalidad mercantil’ se forja recién en los dos siglos posteriores, a medida que los comerciantes se sedentarizan. Desde muy temprano se establecen vínculos entre los mercaderes feriantes y el poder político.

Es el mercado y el intercambio mercantil lo que da al trabajo su sentido y su marco de referencia. Orientado hacia la producción mercantil, el trabajo se integra a la vida social que ahora se ha asentado definitivamente en las ciudades. El auge de la vida ciudadana coincide con la consideración del beneficio económico: la ganancia es el fin último. Este criterio de maximización tiene repercusiones sobre el trabajo, pues maximizar el rendimiento conlleva a dividir el trabajo y a los trabajadores en diversos rubros.

De la división del trabajo da cuenta Adam Smith (1958: 7-12) quien afirma que el progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica o dirige, por doquier, parecen ser consecuencia de la división del trabajo.

La división del trabajo, en cuanto puede ser aplicada, ocasiona en todo arte un aumento proporcional en las facultades productivas del trabajo. Es de suponer que la diversificación de numerosos empleos y actividades económicas es consecuencia de esa ventaja.

Este aumento considerable en la cantidad de productos que un mismo número de personas puede confeccionar, como consecuencia de la división del trabajo, procede de tres circunstancias distintas; primera, de la mayor destreza de cada obrero en particular; segunda, del ahorro de tiempo que comúnmente se pierde al pasar de una ocupación a otra y, por último, de la invención de un gran número de máquinas, que facilitan y abrevian el trabajo, capacitando a un hombre para hacer la labor de muchos.

En primer lugar, el progreso en la destreza del obrero incrementa la cantidad de trabajo que puede efectuar, y la división del trabajo, al reducir la tarea del hombre a una operación sencilla, y hacer de ésta la única operación de su vida, aumenta considerablemente la pericia del operario.

En segundo lugar, la ventaja obtenida al ahorrar el tiempo que por lo regular se pierde, al pasar de una clase de operación a otra, es mucho mayor de lo que a primera vista pudiera imaginarse. Es imposible pasar con mucha rapidez de una labor a otra, cuando la segunda se hace en sitio distinto y con instrumentos completamente diferentes.

En tercer lugar y, por último, todos comprenderán cuánto se facilita y abrevia el trabajo si se emplea maquinaria apropiada. Sobran los ejemplos, y así nos limitaremos a decir que la invención de las máquinas que facilitan y abrevian la tarea, parece tener su origen en la propia división del trabajo. El

hombre adquiere una mayor aptitud para descubrir los métodos más idóneos y expeditos, a fin de alcanzar un propósito, cuando tiene puesta toda su atención en su objeto, que no cuando se distrae en una gran variedad de cosas. Debido a la división del trabajo toda su atención se concentra naturalmente en un solo y simple objeto. Naturalmente puede esperarse que uno u otro de cuantos se emplean en cada una de las ramas del trabajo encuentre pronto el método más rápido de ejecutar su tarea, si la naturaleza de la obra lo permite (Smith, 1958: 12).

La vida social tiene por objeto procurarse las cosas necesarias e intercambiarlas mutuamente. Esta es la mejor ilustración del comerciante burgués de los siglos XIV y XV, y el concepto de trabajo gira en torno a esta función social: el aporte al bien común y el bienestar de la comunidad. Pero en esta valoración del trabajo como aporte a la comunidad son los comerciantes y los cambistas los que se llevan la mejor tajada, tanto en retribución económica como en dignidad y status político. La nueva ideología mercantil no hace sino exaltar la práctica mercantil como la de mayor utilidad social.

Si bien los comerciantes también se asocian y constituyen monopolios como lo hacían los gremios, carecen de ese sentido de ‘familia’ que era el gremio corporativo, donde el artesano sentía su vida cobijada y justificada por un oficio. El comerciante no es ni lo suficiente sedentario para crear colectividades semejantes, ni está asociado al dominio de una técnica que deba

aprender un maestro, ni forma parte de un proceso productivo en sentido estricto.

La estima del dinero fue constante entre los mercantilistas, quienes bajo la lupa del capitalismo comercial identificaban dinero y capital. En lo que concierne al trabajo, los bienes guardan una referencia más personal con quien los produce, mientras la conversión es en dinero.

Pero en el Renacimiento la exaltación humanista opaca todo lo que pueda haber de negativo en el concepto de trabajo. El humanismo del Renacimiento, que destaca la voluntad racional de hombre capaz de conocer y dominar la naturaleza, denota también que es libre para crear y conocer para el trabajo.

El trabajador se ve sometido al capital comercial y al espíritu del empresario, quien es calculador y se guía por la razón más que por la tradición, sólo cultiva energía y disciplina aplicada al trabajo y adapta los medios para conseguir el fin propuesto. Al desplazar el interés por los problemas del consumo a favor de los de adquisición, el dinero, como capital adquisitivo, estimula el espíritu de empresa y la racionalidad empresarial. El nuevo tipo de hombre económico se caracteriza por esta fuerza motora, expansiva y dominadora.

El sistema mercantil fue un sistema de explotación a través del comercio y regulado por el Estado, que desempeñó un importante papel en la adolescencia de la industria capitalista: fue, en lo esencial, la política económica de un período de acumulación primitiva. Tan importante se lo consideró en su tiempo que en ciertos escritos mercantilistas hallamos una tendencia a considerar la ganancia que arrojaba el comercio exterior como la única fuente de la acumulación, así como la de las rentas del Estado. (Dobb, 1988: 249-250).

### **Segundo ciclo sistémico de acumulación (holandés)**

De acuerdo con Arrigui (1999), habiendo dejado de ser tiempo atrás la ciudad-Estado de Génova el lugar fundamental de la autoexpansión del capital genovés. Tampoco lo eran ciudades como Amberes, Sevilla o Lyon, como se sostiene habitualmente, confundiendo ciudades como lugares con ciudades como agencias. A diferencia de Venecia, Génova, Florencia y Milán en el siglo XIV, Amberes, Sevilla y Lyon en el siglo XVI no eran ni agencias, ni tampoco centros de los procesos de acumulación de capital. No eran ni organizaciones gubernamentales autónomas ni organizaciones empresariales autónomas. Eran simples lugares de mercado; mercados centrales de la economía-mundo europea sin duda, pero no obstante lugares sometidos políticamente a la autoridad de la España imperial (Amberes y Sevilla) o de Francia (Lyon) y subordinados económicamente a las actividades transestatales de las organizaciones

empresariales extranjeras, que ni representaban a las ciudades en cuestiones ni mostraban lealtad alguna de las mismas, excepto como lugares convenientes en los que encontrarse y negociar entre sí.

Estas naciones transestatales se hallaron implicadas en el comercio de mercancías de uno u otro tipo, los beneficios más sustanciosos provinieron no de comprar y vender éstas, sino del intercambio de moneda entre ellas mediante letras de cambio. Éstas permitían a los banqueros mercantiles obtener beneficios de las diferencias existentes en los valores de las monedas en distintos lugares en un momento dado y en diversos momentos en el mismo lugar.

Al compartir e intercambiar las promesas de pago, la información y las conexiones adquiridas en el negocio con clientelas solapadas pero distintas, bien en ferias, como en Lyon, bien mediante intercambios más continuos de mercancías, como en Amberes.

En primer lugar, aseguraban que el mayor número posible de promesas de pago se compensaran directa o indirectamente entre sí, minimizándose por tanto el transporte real de moneda que las 'naciones' tenían que realizar. En segundo lugar, compartían un conocimiento mejor de las condiciones que afectaban a las tendencias y fluctuaciones de los tipos de cambio que el que podrían haber obtenido individualmente. Y, en tercer lugar, se embarcaban en

rentables operaciones comerciales o financieras. En el momento en que la importancia de estos beneficios menguó para estas ciudades, la competencia desplazó a la cooperación y la posición central ocupada por los mercados cosmopolitas de Amberes y Lyon fue progresivamente erosionada y finalmente eliminada.

Para Braudel (1984: 139), el advenimiento de Ámsterdam, que prolonga una situación antigua, se realizó bastante lógicamente bajo las reglas antiguas: una ciudad sucede a otras ciudades. Amberes y Génova. Pero al mismo tiempo, el Norte retoma la ventaja sobre el Sur, y esta vez definitivamente. De modo que no es solamente Amberes, como se dice tan a menudo, a la que sucede Ámsterdam, sino también al Mediterráneo, todavía preponderante durante el intermedio genovés. A un mar riquísimo, adornado con todos los dones y ventajas, lo sustituye un océano durante mucho tiempo proletario, mal utilizado todavía y al que la división internacional de tareas había reservado hasta entonces los trabajos más duros y peor remunerados. El repliegue del capitalismo genovés y, más allá, de una Italia atada por todos lados a la vez, abrió el camino a la victoria de los marinos y comerciantes del Norte.

La fuente principal de riqueza y poder de los holandeses fue el control de los suministros de grano y pertrechos navales procedentes del Báltico. Estos suministros se habían hecho absolutamente esenciales para el despliegue de la guerra por tierra y por mar en Europa, dado el agotamiento de suministros

mediterráneos competitivos durante la primera mitad del siglo XVI. Cuanto mayor era el éxito holandés en mantener en jaque a la potencia de la Península Ibérica y en arrastrar a otros Estados al conflicto, suplementados por la detracción fiscal y a la inversa impuesta sobre España, constituyeron la fuente fundamental y original del desconcierto producido por estas riquezas.

Según Arrigui (1999: 162), no existe contradicción alguna entre el hecho de que el volumen del comercio báltico se hallara estancado y el hecho de caracterizar al mismo como ‘comercio matriz’ de las fortunas comerciales de los holandeses. Esta caracterización simplemente sugiere que los beneficios del comercio con la región del Báltico fueron en gran parte dones de la geografía y de la historia, un excedente que era más el origen que el resultado del desarrollo del capitalismo holandés.

Las circunstancias sistémicas que favorecieron a los holandeses consistían en un desequilibrio temporal y espacial fundamental entre la demanda y la oferta de grano y pertrechos navales, que afectaba a toda la economía-mundo europea.

Algunas de las principales características del capitalismo holandés fueron las siguientes: los mercaderes holandeses se convirtieron, con precocidad, en una clase de rentistas; invirtieron en actividades de organización de la guerra y construcción del aparato estatal; invirtieron en el consumo de

productos culturales, gracias al patronazgo de las artes y de otras actividades intelectuales.

Según la visión de Braudel (1984: 148-149) sobre los trabajadores de Ámsterdam, las ciudades son consumidoras de mano de obra. El conjunto urbano de las Provincias Unidas (constituidas por Holanda, Zelanda, Utrecht, Güeldres, Overijssel, Frisia y Groninga) sólo prospera gracias al aumento de la población: un millón de habitantes en 1500, dos millones en 1650 (de los cuales un millón vive en las ciudades). Tal progresión no se realiza a partir únicamente de la población local. El progreso de la economía holandesa atrae, reclama, a los extranjeros; en parte es obra suya. La prosperidad neerlandesa no dejó de implicar la existencia de un enorme proletariado apiñado en los tugurios y reducido a alimentos inferiores. La miseria de Holanda del siglo XVII, donde los ricos son más ricos que en otras partes y los pobres tan numerosos y quizás más desdichados que en otros lugares, aunque no sea más que por la carestía obsesiva de la vida.

Para Arrigui (1999: 169-170), esta expansión del radio de acción del sistema comercial holandés desde una escala regional a una global fue impulsada y sostenida por la combinación de tres políticas. La primera de ellas pretendía transformar Ámsterdam en el centro neurálgico de intercambio e intermediación de comercio europeo y mundial. La segunda, fue la estrategia de acumulación que impulsó y sostuvo el ascenso de la clase capitalista holandesa

desde la supremacía comercial regional a la supremacía comercial global. Este elemento consistió en la política de transformar Ámsterdam en el mercado central de dinero y capital de la economía-mundo europea. El movimiento táctico clave fue la creación en Ámsterdam de la primera bolsa de valores de mercado continuo. Y, la tercera política consistió en el lanzamiento de compañías por acciones de gran tamaño, dotadas de un estatuto privilegiado concedido por el gobierno holandés para detentar en exclusiva los derechos comerciales y de soberanía sobre los inmensos espacios comerciales de ultramar. Estas compañías fueron empresas comerciales concebidas para producir beneficios y dividendos, pero también para librar guerras y construir aparatos estatales por delegación del gobierno holandés.

Pero la capacidad demostrada por los holandeses para convertir las empresas y actividades de terceros en otros tantos medios de expansión de su supremacía comercial no era ilimitada. El propio éxito de la estrategia holandesa de acumulación pronto desencadenó fuerzas que socavaron y, finalmente, destrozaron los recursos del sistema comercial holandés para continuar expandiéndose indefinidamente. Estas fuerzas fueron variantes de lo que posteriormente llegó a conocerse como ‘mercantilismo’.

Según la lectura de Braudel (1984: 202), ya durante la segunda mitad del siglo XVI, que fue también un período de capitales superabundantes, Génova siguió el mismo camino, pues los *nobili vecchi*, prestamistas titulados

del Rey Católico, terminaron por abandonar la vida mercantil activa. Todo ocurre como si, al repetir esta experiencia, Ámsterdam hubiese abandonado la presa por su sombra, el mirífico ‘comercio de depósitos’, por una vida de rentistas especuladores, dejando las buenas cartas a Londres, y hasta financiando el ascenso de su rival...Toda evolución de este género parece anunciar, con la etapa del desarrollo financiero, cierta madurez; es el signo del otoño.

### **Tercer ciclo sistémico de acumulación (británico)**

Según Arrigui (1999), durante el siglo XVIII, Londres ganó terreno a Ámsterdam como centro rival de las altas finanzas. Era el resultado tanto del éxito británico en la lucha contra Francia y contra competidores menores por el control exclusivo del comercio con el mundo extraeuropeo, como consecuencia de la transferencia del capital excedente holandés a las empresas británicas.

Luego de la crisis holandesa de 1780-1783, Londres se convirtió en el centro rector de las finanzas mundiales.

El gasto público en Gran Bretaña creció enormemente, la industria británica de bienes de capital experimentó una tremenda expansión. La industria siderúrgica, en particular, adquirió una capacidad muy superior a las necesidades de los tiempos de paz. Esta sobreexpansión creó, no obstante, las

condiciones para un renovado crecimiento futuro, concediendo a los fundidores británicos incentivos sin precedentes en la búsqueda de nuevos usos para los baratos productos que podían fabricar sus nuevos hornos de grandes dimensiones. Estas oportunidades se presentaron con los ferrocarriles y con los barcos de casco de hierro.

Si a ello añadimos la difusión contemporánea de la mecanización de la industria textil, estas innovaciones transformaron la industria británica de bienes de capital en un proceso motor autónomo de expansión capitalista. Cuando la mecanización incrementó el número, la gama y la variedad de los bienes de capital fijo utilizables, las empresas que se especializaron en su producción buscaron enérgicamente nuevos mercados para sus mercancías entre los competidores reales o potenciales de su clientela establecida.

La continua liberalización unilateral del comercio británico creó, sin embargo, las condiciones para que se produjese una expansión de primera magnitud del comercio y de la producción mundiales. Los bienes de capital británicos encontraron una pronta demanda entre las organizaciones gubernamentales y empresariales de todo el mundo.

El efecto combinado de estas tendencias fue una aceleración de carácter sistémico de la tasa de conversión del capital-dinero en mercancías; particularmente, aunque no exclusivamente, en los nuevos medios de transporte

terrestre y marítimo. Entre 1845-1849 y 1870-1875, las exportaciones británicas de hierro y acero destinadas a la construcción ferroviaria se triplicaron holgadamente y las exportaciones de maquinaria se multiplicaron por nueve. Durante el mismo período, las exportaciones británicas a América Central y del Sur, Oriente Medio, Asia y Australasia se sextuplicaron.

La denominada Gran Depresión de 1873-1896 fue un prolongado período caracterizado por una competición salvaje de precios, donde la producción y el comercio de Gran Bretaña y en la economía-mundo en su conjunto se habían expandido y se estaban expandiendo todavía demasiado rápido para que los beneficios se mantuvieran. Como Arrigui ha mostrado, todas las expansiones materiales anteriores de la economía-mundo capitalista concluyeron con una intensificación de las luchas competitivas. En realidad, durante aproximadamente treinta años esta intensificación, que marcó el fin de la expansión comercial mundial del siglo XIX, no asumió la forma de una guerra interestatal abierta, como había sucedido desde un principio en ocasiones anteriores. Este retraso puede imputarse a dos circunstancias fundamentales que distinguieron el tercer ciclo sistémico de acumulación (británico) de los dos anteriores. Una de estas circunstancias se refiere al ‘imperialismo’, la otra al ‘libre comercio’ del régimen británico de dominio y acumulación.

Como en todos los ciclos sistémicos de acumulación anteriores, la intensificación de las presiones competitivas producidas por la fase de

expansión material hizo que, desde un principio, la clase capitalista británica abandonase masivamente la actividad comercial para involucrarse en la actividad financiera. La segunda mitad del siglo XIX no se caracterizó únicamente por las grandes olas de exportación de capital desde Gran Bretaña sino también por la expansión de sus redes bancarias provinciales y la creciente integración de las mismas en las redes de Londres.

La Gran Depresión de 1873-1896 fue una enfermedad de los hombres de negocios, deprimidos por la competencia 'excesiva' y por la existencia de beneficios irrazonablemente bajos; igualmente, la 'época dorada' de 1896-1914 fue fundamentalmente la recuperación de esta enfermedad provocada por la contención de la competencia interempresarial y el aumento de la rentabilidad. En cuanto a la expansión de la actividad comercial, de la producción y de la renta de la clase trabajadora, apenas se puede hablar de movimiento ascendente. Como todas las épocas doradas que han caracterizado las fases finales de los ciclos sistémicos de acumulación anteriores, la época dorada fue únicamente para una minoría e, incluso para esta minoría, no duró demasiado tiempo.

## **Revolución Industrial**

Según Braudel (1984: 454) es menester ver la Revolución Industrial como una serie de modernizaciones sectoriales, como una sucesión de fases de progreso, o bien desde la perspectiva de un crecimiento de conjunto, llenando la

palabra ‘crecimiento’ de todos los sentidos posibles. Si a fines del siglo XVIII el crecimiento inglés se hace irresistible, ni más ni menos que ‘la condición normal’ de Inglaterra, ciertamente no fue por tal o cual progreso particular, sino, por el contrario, por un conjunto indivisible, el conjunto de interdependencias y liberaciones recíprocas que cada sector, por su desarrollo más o menos antiguo, fruto de la inteligencia o del azar, había creado para ventaja de otros sectores. Un ‘verdadero’ crecimiento, en efecto.

La Revolución Industrial fue un proceso continuo que debió inventarse en cada instante su recorrido, que estaba como a la espera de la innovación que iba a venir, que debía venir. Siempre está por completarse la adición. Y es el último progreso el que justifica, el que da un sentido, a los que lo precedieron. El carbón, el coque, la fundición, el hierro y el acero son personajes muy importantes. Pero finalmente el vapor los justifica de algún modo; el vapor tan lento, también, en encontrar un verdadero lugar con la máquina de Watt, a la espera de los ferrocarriles.

Para Braudel (1984), que la Revolución Industrial por masiva que haya sido, no constituye el único ni el más vasto conjunto de un período sobrecargado de sucesos, el vocabulario que se usa lo dice de antemano. Es cierto que el *industrialismo*, el movimiento de cambio de una sociedad entera hacia el modo de vida industrial, es más amplio que la revolución misma. Es más seguro, entonces, que la industrialización, el paso de la preponderancia

agrícola a la preponderancia de las artes y los oficios –que en sí constituye un movimiento profundo-, supera el círculo de las explicaciones precedentes; la Revolución Industrial es, de algún modo, la aceleración. En cuanto a la *modernización*, es, a su vez, un conjunto más extenso que la industrialización misma: ‘El desarrollo industrial no es por sí solo la economía moderna’. Y el campo de crecimiento es más vasto aún: abarca toda la historia.

Para Dobb (1988), es de suma importancia el hecho de que el sistema económico se volvió tan complejo y, además, fue tan desigual en su esencia desde su aparición, que la propia labor interpretativa resulta formidable. Según este autor existen dos rasgos sobresalientes. El primero es el hecho de que, en el siglo XIX, el *tempo* del cambio económico, por lo que respecta a la estructura de la industria y de las relaciones sociales, al volumen de la producción y la amplitud y variedad del comercio, fue enteramente anormal, juzgado con el rasero de siglos anteriores: tan anormal como para transformar radicalmente las ideas de los hombres acerca de la sociedad –a saber: de una concepción del mundo más o menos estática, según la que los hombres, de generación en generación, estaban destinados a permanecer durante su vida en el puesto que les había sido asignado con el nacimiento, y en la que el apartamiento de la tradición era algo contrario a la naturaleza, una concepción de progreso como ley de la vida y del perfeccionamiento continuo como el estado normal de toda sociedad sana-.

El segundo hecho es que el escenario económico del siglo XIX (o, al menos, de sus primeras tres cuartas partes en Inglaterra) presenta una combinación de circunstancias excepcionalmente favorables para el florecimiento de una sociedad capitalista. Período de cambio técnico, en él aumentó rápidamente la productividad del trabajo; presencié, también, un incremento anormalmente pronunciado del número de proletarios, junto con una serie de acontecimientos que ensancharon simultáneamente el campo de inversiones y el mercado de consumo, en una escala sin precedentes. Es sabido cuán limitado estuvo el crecimiento de la industria capitalista en siglos anteriores por la estrechez del mercado y en qué medida se frustró su expansión por la baja productividad de métodos de producción del período; reforzados estos obstáculos, de tiempo en tiempo, por la escasez de mano de obra. Con la Revolución Industrial, estas barreras fueron derribadas simultáneamente y, en cambio, la acumulación e inversión del capital encontraron, desde todos los puntos del ámbito económico, horizontes que se ampliaban continuamente, atrayéndolas.

Smith (1958: 20-23) concuerda con esto afirmando que la división del trabajo está limitada por la extensión del mercado, o por la amplitud con que se practica el cambio, donde numerosas actividades no pueden sino ejecutarse en ciudades.

De acuerdo con Dobb (1988: 316), la supervivencia, en la segunda mitad del siglo XIX, de las condiciones de la industria doméstica y la manufactura, tuvo una importante consecuencia para la vida y la población industriales, raras veces valorada. Implicó que la clase trabajadora no empezó a cobrar, hasta el último cuarto de siglo, el carácter homogéneo de un proletariado fabril. Con anterioridad, la mayoría de los obreros conservó los rasgos del período anterior del capitalismo, tanto en sus hábitos como en sus intereses, en cuanto a la índole de la relación de empleo y las circunstancias de su explotación. No estaba desarrollada la capacidad para obtener una organización duradera o perseguir metas de largo alcance; el horizonte de intereses podía reducirse a la industria y hasta la localidad, antes que a la clase; y la supervivencia de las tradiciones individualistas del artesano, con su ambición de convertirse en pequeño patrono, por mucho tiempo impidió un crecimiento firme y amplio del sindicalismo, para no mencionar la conciencia de clase.

Al igual que Braudel, Dobb asegura que el cambio técnico fue un proceso continuo. A la verdad, es preciso considerar el hecho de que, una vez sobrevenida la transformación decisiva, el sistema industrial se embarcó en toda una serie de revoluciones en la técnica de producción, rasgo este sobresaliente de la época del capitalismo industrial desarrollado. El progreso técnico pasó a ser un elemento aceptado como normal del orden económico, en lugar de algo excepcional e intermitente. Con la aparición de la fuerza de vapor, fueron

barridos los anteriores límites impuestos a la complejidad y la masa de las maquinarias, y a la magnitud de las operaciones que ellas podían ejecutar. Hasta cierto punto, inclusive, la revolución técnica adquirió un impulso acumulativo propio, puesto que cada adelanto de la máquina tendió a traer por consecuencia una mayor especialización de las unidades de su equipo humano correspondiente; y la división del trabajo, al simplificar los movimientos individuales de labor, facilitó ulteriores invenciones en que estos movimientos simplificados fueron imitados por una máquina. A esta tendencia acumulativa se sumaron otras dos: la tendencia hacia una creciente productividad del trabajo y, por lo tanto, a la formación de un fondo cada vez mayor de plusvalía, del que podía extraerse una acumulación de capital siempre renovada; y la tendencia a una creciente concentración de la producción y de la propiedad de capital.

El sector líder de la ‘revolución industrial británica de finales del siglo XVIII fue desde un principio una industria global dependiente, en cuanto a su competitividad y su continua expansión, de las economías externas generadas por el abastecimiento de materias primas y por la venta de sus productos en los mercados extranjeros. Bajo el impacto de los gastos bélicos, y ello revistió todavía mayor importancia, la industria de bienes de capital británica había excedido en gran medida lo que el mercado doméstico podía soportar en circunstancias normales, y cuando estos gastos comenzaron a estabilizarse y después a contraerse, la industria de bienes de capital pudo conservar su volumen y especialización únicamente dotándose de una proyección global.

Durante los últimos años de las guerras napoleónicas y ante la recesión de la actividad productiva y la caída de los precios que siguió al fin de las hostilidades, la clase dominante británica se enfrentó a una situación en la que la expansión industrial de los treinta años anteriores amenazaba la seguridad interna y externa del Estado británico si no se encontraban los medios de consolidar la proyección global de la industria algodonera y de ampliar el mercado de la industria de bienes de capital. Si se pudieran encontrar estos medios, sin embargo, entonces ambas industrias podrían dejar de ser fuentes reales o potenciales de disturbios sociales y políticos, y convertirse en mecanismos de una mayor expansión de la riqueza y del poder británicos (Arrigui, 1999: 313-314).

#### **Cuarto ciclo sistémico de acumulación (estadounidense)**

Para Arrigui (1999), las estrategias y estructuras de acumulación de capital que han conformado nuestra época se perfilaron primordialmente durante el último cuarto del siglo XIX. Tuvieron su origen en un nuevo proceso de internalización de costes, producto de la lógica de economización que rige la empresa capitalista. El régimen holandés había hecho avanzar los procesos de acumulación de capital a escala mundial con respecto al régimen genovés, internalizando los costes de protección; el régimen británico había hecho lo propio respecto al régimen holandés, mediante la internalización de los costes de producción; siguiendo idéntica pauta, el régimen estadounidense se había

comportado del mismo modo en relación con el régimen británico internalizando los costes de transacción. La noción de internalización de los costes de transacción, constituye a juicio de Arrigui un rasgo específico del cuarto siglo sistémico de acumulación.

Con la emergencia de la industria moderna, las relaciones de complementariedad que vinculaban entre sí el destino de las unidades de producción independientes se hacen incomparablemente más fuertes que antes, y obligan a todas y cada una de estas unidades a buscar la cooperación de otras unidades para asegurarse fuentes fiables de abastecimiento de *inputs* y mercados seguros para sus *outputs*. Y, sin embargo, este fortalecimiento de las complementariedades no se halla vinculado con el debilitamiento de las presiones competitivas.

El problema subyacente más grave al que se enfrentaba el régimen británico seguía siendo el de la intensidad de la competencia intercapitalista. El control sobre la oferta de capital en busca de inversión hizo posible que las clases capitalistas de Europa y de Gran Bretaña en particular dictaran a los Estados competidores las condiciones en las que les asistirían en su lucha por el poder. Este factor crucial permitió a la burguesía europea no únicamente recuperarse de la Gran Depresión, sino disfrutar durante aproximadamente veinte años de una época de gran esplendor. La lucha interestatal por el poder, sin embargo, tendía a elevar los costes de protección por encima de los

beneficios que todos y cada uno de los Estados europeos podían obtener. Gran Bretaña incluida, y simultáneamente a minar los recursos de la burguesía en la mayoría de los países para externalizar las cargas de esa lucha. Cuando la lucha adquirió proporciones decisivas en la Primera Guerra Mundial, se selló el destino del régimen de acumulación británico.

El capital estadounidense, por el contrario, no necesitaba un imperio de esas características para emerger victorioso de la intensificación de la lucha competitiva. Entre 1803 y 1853, las compras y conquistas habían hecho que el territorio de los Estados Unidos se duplicara con holgura, adquiriendo dimensiones continentales.

El capital financiero estadounidense defendió hasta el último momento el sistema del mercado mundial británico, que colapsaba y nunca se convirtió en la agencia de sustitución de ese sistema. La agencia que lideró y dominó esa sustitución no fue el capitalismo financiero en ninguna de sus variantes, sino el capitalismo corporativo que emergió en Estados Unidos mediante la formación de empresas comerciales multidepartamentales verticalmente integradas y burocráticamente gestionadas. Una vez que estas empresas se consolidaron en el espacio económico enorme, diversificado, autosuficiente, dinámico y bien protegido englobado por el Estado Estadounidense, comenzaron a disfrutar de ventajas competitivas decisivas en la economía-mundo globalmente

considerada, tanto frente al capitalismo de mercado, modelo británico, como al capitalismo corporativo, modelo alemán.

Como conjunto nacional, las corporaciones estadounidenses combinaban las ventajas de una división 'técnica' del trabajo extensiva (economías internas) con las ventajas de una división 'social' del trabajo extensiva (economías externas). Esto permitió a la empresa estadounidense realizar una síntesis tremendamente eficaz de las ventajas de la planificación y de la regulación del mercado.

El capitalismo corporativo estadounidense fue y siguió siendo un poderoso agente de la destrucción de las estructuras de acumulación del capitalismo de mercado británico y de la centralización en los Estados Unidos de la liquidez, el poder de compra y la capacidad productiva de la economía-mundo. No obstante, una vez que la destrucción y la centralización alcanzaron el límite de sus posibilidades, la empresa corporativa estadounidense se mostró impotente para crear las condiciones de su propia autoexpansión en un mundo caótico. Ningún subsidio fiscal, ningún programa de seguros, ninguna garantía sobre los tipos de cambio resultaban suficientes para superar la asimetría fundamental que existía entre la cohesión y la riqueza del mercado doméstico americano y la fragmentación y la pobreza de los mercados exteriores. Éstas eran las raíces estructurales de la paralización que impedía, tras la Segunda Guerra Mundial, el reciclaje de la liquidez en la expansión de la producción y el

comercio mundiales. Finalmente, esta paralización se rompió mediante la 'invención' de la Guerra Fría. Lo que los cálculos coste-beneficio no podían conseguir y no consiguieron, lo logró el miedo.

## **Visión de los clásicos de la Sociología sobre el trabajo y el capitalismo**

Las tradiciones de algunos de los clásicos de la Sociología comparten el punto de vista de que el trabajo constituye un fenómeno social central.

Todas las sociedades están sujetas a la necesidad de entrar en una relación de intercambio con la naturaleza a través del trabajo y organizar ese intercambio de manera tal que produzca los aportes necesarios y suficientes para la supervivencia física del hombre socializado y se mantenga estable la forma de organización de ese intercambio.

La pretensión de explicar los fenómenos del trabajo y del capitalismo se puede sintetizar en la intención de formular los principios que impregnan la estructura de la sociedad, programan su inclusión y exclusión, gobiernan su desarrollo objetivo y rigen su desenvolvimiento utilizando referencias tanto pasadas, como presentes y, también, proyecciones futuras.

Aunque es muy importante no dejar de considerar a Marx, Durkheim y Weber como actores inmersos en la sociedad y pertenecientes a un período de tiempo situado desde la segunda mitad del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial, desde el cual desarrollan sus análisis y sus diferentes influencias, lo que sale a relucir en no pocas ocasiones en los textos estudiados, además de sus preferencias metodológicas.

Hacia fines del siglo XVIII se aglutinan una serie de sentidos que se atribuyen al trabajo: el concepto cristiano inscrito en los Evangelios, el concepto calvinista, la visión antropocéntrica y la visión economicista de la economía política clásica conviven sin diluirse y estructuran un concepto de trabajo colmado de diferentes significados.

Debido a lo anterior, se puede afirmar que no es casualidad que estos autores se hayan interesado en el fenómeno del trabajo y del capitalismo, ya que, en la sociedad industrial de la cual formaban parte, la modalidad del trabajo había cambiado de manera sustancial.

Cuando se habla de las formas variadas que toma el trabajo según las condiciones de lugar y tiempo y cómo ese hecho general queda, a medida que se avanza en la historia, es a lo que nos referimos al realizar la retrospectiva hecha en el apartado anterior, con el fin de apreciar cómo el concepto de trabajo se ha desarrollado a través del tiempo, cómo se han ido sumando nuevas concepciones que son propias de una época determinada hasta llegar a la sociedad en la que los autores se encontraban inmersos y, volviéndose observadores, desde la Sociología, realizan sus contribuciones, haciendo de los conceptos de trabajo y de capitalismo un problema y, constituyéndolos en objeto central de estudio.

## **Karl Marx**

Karl Marx (1818-1883), filósofo, economista y político. Elaboró su interpretación sobre los hechos históricos y sociales, el materialismo histórico, bajo una triple interpretación: filosófica, inspirada en Hegel; política, basada en teóricos socialistas franceses; y, económica, basada en la economía política británica. Hizo de la lucha de clases un principio general de explicación y otorgó al proletariado un papel emancipador de la humanidad, por lo que entró en contacto con el mundo obrero.

Para realizar la revisión de los conceptos que nos interesan para los fines de nuestra investigación, revisaremos la conceptualización sobre el trabajo para luego enfocarnos en sus ideas sobre el capitalismo.

“La transformación de valor del dinero en capital se materializa dentro de la órbita de circulación del dinero, que en el mercado se descubra una mercancía cuyo valor de uso posea la cualidad de ser fuente de valor y, al mismo tiempo, materialización del trabajo, y, por tanto, creación de valor. Y, en efecto, el poseedor de dinero encuentra en el mercado esta mercancía específica: la capacidad de trabajo de la fuerza de trabajo” (Marx, 1995: 121).

El autor entiende por “capacidad o fuerza de trabajo el conjunto de las condiciones físicas y espirituales que se dan en la corporeidad, en la

personalidad viviente de un hombre y que éste pone en acción al producir valores de uso de cualquier clase” (Marx, 1995: 121).

“Para convertir el dinero en capital, el poseedor de dinero tiene que encontrarse en el mercado entre las mercancías, con el obrero libre; libre en un doble sentido, pues por una parte ha de poder disponer libremente de su fuerza de trabajo como de su propia mercancía, y, de otra parte, no ha de tener otras mercancías que ofrecer en venta; ha de hallarse libre de todos los objetos necesarios para realizar por cuenta propia su fuerza de trabajo”.

“Al poseedor de dinero, que se encuentra con el mercado de trabajo como departamento especial del mercado de mercancías, no le interesa saber por qué este obrero libre se enfrenta en la órbita de la circulación. La naturaleza no produce, de una parte, poseedores de dinero o de mercancías, y, de otra parte, simples poseedores de sus fuerzas personales de trabajo. Este estado de cosas no es, evidentemente, obra de la historia natural, ni tampoco un estado de cosas social común a todas las épocas de la historia. Es, indudablemente, el fruto de un desarrollo histórico precedente, el producto de una larga serie de formaciones más antiguas en el campo de la producción social” (Marx, 1995: 122-123).

“El límite último o mínimo del valor de la fuerza de trabajo lo señala el valor de aquella masa de mercancías cuyo diario aprovisionamiento es

indispensable para el poseedor de la fuerza de trabajo, para el hombre, ya que sin ella no podría renovar su proceso de vida; es decir, el valor de los medios de vida físicamente indispensables” (Marx, 1995: 126).

“El trabajo es un proceso que se da entre la naturaleza y el hombre, proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza. En este proceso, el hombre se enfrenta como un poder natural con la materia de la naturaleza. Pone en acción las fuerzas corporales que forman su corporeidad para de ese modo asimilarse, bajo una forma útil para su propia vida, las materias que la naturaleza exterior le brinda. Y a la par que de este modo actúa sobre la naturaleza exterior a él y la transforma, transforma su propia naturaleza, desarrollando las potencias que dormitan en él y sometiendo el juego de sus fuerzas a su propia disciplina. Al final del proceso de trabajo, brota un resultado que antes de comenzar el proceso existía ya en la mente del obrero; es decir, un resultado que ya tenía existencia ideal. El obrero no se limita a hacer cambiar de forma la materia que le brinda la naturaleza, sino que al mismo tiempo, realiza en ella su fin, fin que él sabe que rige como una ley las modalidades de su actuación y al que supedita su voluntad” (Marx, 1995: 130-131).

En cuanto a la división del trabajo dentro de la estructura total de una sociedad, se hallase o no condicionada al cambio de mercancías, es inherente a los tipos económicos más diversos de la sociedad.

Ahora que ha quedado esbozado el concepto de trabajo, examinaremos el capítulo de *El Capital* denominado *La llamada acumulación originaria*, donde se explica cómo ésta es anterior a la acumulación capitalista, por lo que es el punto de partida del régimen capitalista de producción.

El proceso que engendra el capitalismo es el proceso de disociación entre el obrero y la propiedad sobre las condiciones de su trabajo, proceso que de una parte convierte en capital los medios sociales de vida y de producción, mientras que de otra parte convierte a los productores directos en obreros asalariados.

“La llamada acumulación originaria no es, pues, más que el proceso histórico de disociación entre el productor y los medios de producción. Se llama originaria porque forma la prehistoria del capital y del régimen capitalista de producción” (Marx, 1995: 608).

“La estructura de la sociedad capitalista surgió de la estructura económica feudal. El proceso de donde salieron el obrero asalariado y el capitalista tuvo como punto de partida la esclavización del obrero. Luego, esta esclavización cambió de forma, es decir, la explotación feudal se convirtió en explotación capitalista”. Según Marx, “los primeros indicios de producción capitalista se presentan en algunas ciudades del Mediterráneo durante los siglos XIV y XV, pero la era capitalista sólo data del siglo XVI. En la historia de la

acumulación originaria hacen época todas las transformaciones que sirven de punto de apoyo a la naciente clase capitalista y sobre todo los momentos en que grandes masas de hombres se ven despojados repentina y violentamente de sus medios de producción para ser lanzados al mercado de trabajo como proletarios libres, privados de todo medio de vida. Sirve de base a todo este proceso, la expropiación que priva de su tierra al productor rural, al campesino”.

Marx presenta el caso de Inglaterra: “a partir del último tercio del siglo XV se arrojó violentamente a los campesinos de sus tierras para que se convirtieran en un tropel de gentes a sueldo y de sus instrumentos de trabajo en capital. Luego, en el siglo XVI, la Reforma vino a dar un nuevo impulso al proceso violento de la expropiación de la masa del pueblo ya que la persecución a los conventos lanzó a sus moradores a las filas del proletariado. Alrededor de 1750 desapareció la clase de campesinos independientes (*yeomanry*) y en los últimos decenios del siglo XVIII se borraron los últimos vestigios de propiedad comunal de los braceros. La usurpación de los bienes comunales, acompañada casi siempre por la transformación de tierras de labor en tierras de pastos comienza a fines del siglo XV y sigue a lo largo del siglo XVI. Con todos estos métodos nombrados se abrió paso a la agricultura capitalista, se incorporó el capital a la tierra y se crearon las masas de proletarios libres y privados de medios de vida que necesitaban la industria de las ciudades”.

“Así, después de ser violentamente expropiados y expulsados de sus tierras y convertidos en vagabundos se introducía a los antiguos campesinos, a fuerza de tormentos, al sistema del trabajo asalariado. Dentro de la marcha natural de las cosas, ya puede dejarse al obrero a merced de las leyes naturales de la producción, es decir, entregado al predominio del capital, predominio que las propias condiciones de producción engendran, garantizan y perpetúan. Durante la génesis histórica de la producción capitalista, no ocurre aún así. La burguesía, que va ascendiendo, pero que aún no ha triunfado del todo, necesita y emplea todavía el poder del Estado para regular los salarios, es decir, para sujetarlos dentro de los límites que convienen a los fabricantes de plusvalía, y para alargar la jornada de trabajo y mantener al obrero en el grado normal de subordinación. Éste es un factor esencial de la llamada acumulación originaria” (Marx, 1995: 627-628).

Otros factores fundamentales en el movimiento de la acumulación originaria son: el descubrimiento de los yacimientos de oro y plata de América, el exterminio, esclavización y sepultamiento en las minas de la población aborigen, el comienzo de la conquista y el saqueo de las Indias Orientales, la caza de esclavos negros en el continente africano.

Según Marx las diversas etapas de la acumulación originaria tienen su centro en España, Portugal, Holanda, Francia e Inglaterra. El sistema de crédito público, es decir, la deuda del Estado, cuyos orígenes se descubrían en Génova

y Venecia en la Edad Media, se adueñó de Europa durante el período manufacturero. El sistema colonial, con su comercio marítimo y sus guerras comerciales, le sirvió de estímulo. Holanda fue el primer país en que se arraigó. La deuda pública, o sea, la enajenación del Estado, imprime su sello a la era capitalista. La única parte de la llamada riqueza nacional que entra real y verdaderamente en posesión colectiva de los pueblos modernos es la deuda pública. Ésta se convierte en una de las más poderosas palancas de la acumulación originaria. Aquí se corrobora la sucesión de hechos que marcan la historia del capitalismo en Europa revisados en el apartado anterior.

Lo interesante de este capítulo es que Marx nos muestra cómo la estructura social capitalista tuvo su origen en la esclavización del obrero.

Luego, Marx, en el tercer tomo de *El Capital*, explica cómo se convierte la ganancia extraordinaria en renta del suelo.

Primero, parte del supuesto de que “la agricultura, lo mismo que la industria, se halla dominada por el régimen capitalista de producción, es decir, de que la agricultura es explotada por capitalistas que se distinguen de los demás capitalistas por el elemento en que invierten su capital y sobre el que recae el trabajo asalariado que este capital pone en acción. Para Marx, el arrendatario de la tierra produce trigo, etc., como el fabricante produce hilado o máquinas. La premisa de que la agricultura ha caído bajo el imperio del

régimen capitalista de producción implica que domina todas las esferas de la producción y de la sociedad burguesa y que se dan también, en toda su plenitud, las condiciones que la caracterizan, tales como la libre concurrencia de los capitales, la posibilidad de que éstos se transfieran de una rama de producción a otra, nivel igual de la ganancia media, etc. La forma de la propiedad territorial tenida en cuenta por Marx constituye una forma en que, mediante la acción del capital y del régimen capitalista de producción, se convierte bien la propiedad feudal de la tierra, bien la agricultura explotada por pequeños campesinos como rama de la alimentación y en que la posesión de la tierra se considera como una de las condiciones de producción para el productor directo y su propiedad como la condición más favorable para el florecimiento de su régimen de producción. Y, así como el régimen capitalista de producción presupone condiciones de trabajo, en la agricultura presupone la expropiación de los obreros agrícolas con respecto a la tierra y su supeditación a un capitalista que explota la agricultura para obtener de ella una ganancia” (Marx, 1995: 573).

Para Marx es necesario investigar la forma moderna de la propiedad territorial, pues se propone estudiar con carácter general las relaciones especiales de producción y de cambio que surgen de la inversión de capital en la agricultura, ya que sin esto sería incompleto el análisis del capital. Se limita exclusivamente a la inversión del capital en la agricultura en sentido estricto, es decir en la producción de la materia vegetal básica de que vive un país. Y como

tal considera al trigo, ya que éste es el medio alimenticio fundamental en los pueblos modernos, capitalistamente desarrollados.

Marx afirma que la propiedad territorial presupone el monopolio de ciertas personas que les da derecho a disponer sobre determinadas porciones del planeta como esferas privativas de su voluntad privada, con exclusión de todos los demás. Partiendo de esto, se trata de explotar el valor económico, es decir, de valorizar este monopolio a base de la producción capitalista. Por sí solo, el poder jurídico que permite a estas personas usar y abusar de ciertas porciones del planeta no resuelve nada. El empleo de este poder depende totalmente de condiciones económicas independientes de su voluntad. El mismo concepto jurídico no significa otra cosa que la facultad del terrateniente, de proceder con ellas; y, este concepto –el concepto jurídico de la libre propiedad privada sobre el suelo- sólo aparece en el mundo antiguo en el momento moderno al desarrollarse la producción capitalista.

En el capítulo dedicado a estudiar la acumulación originaria veíamos cómo el régimen de producción capitalista presupone, de una parte, la emancipación del productor de la posición de mero accesorio de la tierra y, de otra parte, la expropiación de la masa del pueblo con respecto a la tierra misma.

En este sentido, podemos decir que el monopolio de la propiedad territorial constituye una premisa histórica y se mantiene como base constante

del régimen de producción capitalista y de todos los sistemas de producción anteriores basados bajo una u otra forma de explotación de las masas.

Ahora bien, “la forma en que la producción capitalista incipiente se encuentra con la propiedad territorial no es su forma adecuada. La forma adecuada de propiedad territorial la crea el propio régimen de producción capitalista al someter la agricultura al imperio del capital, con lo que la propiedad feudal de la tierra, y la pequeña propiedad campesina combinada con el régimen comunal se convierten también en la forma adecuada a este sistema de producción, por mucho que sus formas jurídicas puedan diferir” (Marx, 1995: 574-575).

Y en otro lugar asegura que, “la premisa de que se parte, dentro del régimen capitalista de producción es, por tanto, ésta: los verdaderos agricultores son obreros asalariados, empleados por un capitalista, el arrendatario, el cual no ve en la agricultura más que un campo especial de explotación del capital, de inversión de su capital en una rama especial de producción. Este arrendatario capitalista paga al terrateniente, al propietario de la tierra explotada por él, en determinados plazos, por ejemplo, anualmente, una determinada suma de dinero contractualmente establecida a cambio de la autorización que aquél le otorga de invertir su capital en este campo especial de producción. Esta suma de dinero recibe el nombre de renta del suelo, ya se abone por una tierra, un solar,

una mina, una pesquería, un cedido, arrendado contractualmente al capitalista por el terrateniente” (Marx, 1995: 576-577).

“Desde un punto de vista práctico, se considera renta del suelo, naturalmente, todo aquello que el arrendatario paga al terrateniente en forma de canon por la autorización de explotar su tierra. Cualesquiera que sean los elementos integrantes de este atributo y las fuentes de que proceda, tiene de común con la verdadera renta del suelo el hecho de que es el monopolio ejercido sobre una porción del planeta el que permite al llamado terrateniente percibir este tributo, imponer este gravamen. Tiene de común con la renta del suelo en sentido estricto el hecho de determinar el precio de la tierra, el cual no es otra cosa que la renta capitalizada del arriendo de la finca” (Marx, 1995: 582).

Según Marx (1995: 590-593), tres son los errores fundamentales que deben evitarse en el estudio de la renta del suelo:

- “La confusión de las diversas formas de renta que corresponden a diversas fases de desarrollo del proceso social de producción. Cualesquiera que sea su forma específica, todos los tipos de renta coinciden en que la apropiación de la renta es la forma económica en que se realiza la propiedad territorial, la propiedad de determinados individuos sobre determinadas porciones del planeta, lo mismo si el

propietario es la persona que representa a la comunidad, que si esta propiedad territorial es simplemente un atributo de la propiedad de determinadas personas sobre las personas de los productores directos, como ocurre en el régimen de esclavitud o de la servidumbre, que si se trata de la simple propiedad privada de los no productores sobre la naturaleza, un mero título de propiedad sobre el suelo, o, finalmente, de una relación con la tierra que, como en el caso de los colonos y de los pequeños campesinos propietarios de la tierra que trabajan, es decir, tratándose de un trabajo aislado y no desarrollado socialmente, parece ir implícita en la apropiación y en la producción de los frutos de determinadas porciones de tierra por los productores directos”.

- “Toda la renta del suelo es plusvalía, producto del trabajo sobrante. En su forma más rudimentaria, la renta en especie presenta todavía la forma directa de producto sobrante. De aquí el error de que la renta correspondiente al régimen capitalista de producción y que es siempre un remanente sobre la ganancia, es decir, sobre una parte del valor de la mercancía consistente a su vez en plusvalía; de que esta parte especial y específica de la plusvalía se explica por el hecho de explicar las condiciones generales de existencia de la plusvalía y de la ganancia en general. Estas condiciones son: por una parte, que los productores directos trabajen más tiempo del necesario para la reproducción de su propia fuerza de trabajo, es decir, de sí mismos. Ésta es la condición

subjetiva. La condición objetiva es que pueden ejecutar trabajo sobrante, es decir, que las condiciones naturales sean tales, que para su reproducción y para su propio sustento como productores baste con una parte de su tiempo de trabajo disponible, que la producción de sus medios necesarios de subsistencia no consuma su fuerza de trabajo íntegra. La fertilidad de la naturaleza marca aquí un límite, un punto de partida, una base. Otro límite lo marca el desarrollo de la fuerza productiva social del trabajo. Y, puesto que la producción de los medios alimenticios constituye la condición primordial de su vida y de toda la producción en general, se necesita que el trabajo invertido en esa producción, es decir, el trabajo agrícola en el sentido más amplio de la palabra, sea lo suficientemente fecundo para que la producción de medios alimenticios para los productores directos no absorba todo el tiempo de trabajo disponible, o, lo que es lo mismo, que haya la posibilidad de un trabajo agrícola sobrante y, por tanto, de un producto agrícola sobrante. Es decir, que el trabajo agrícola total –el trabajo necesario y el trabajo sobrante- de una parte de la sociedad baste para crear los medios necesarios de alimentación de la sociedad entera, incluyendo por tanto los obreros no agrícolas; que sea posible, por consiguiente, llevar a cabo esta gran división del trabajo entre obreros agrícolas e industriales, separando asimismo el trabajo de los agricultores que producen alimentos y el de los que producen materias primas”.

- “La valorización económica de la propiedad territorial, el desarrollo de la renta del suelo revela con una fuerza especial que su cuantía no depende en absoluto de la intervención personal de quien la percibe, sino del desarrollo del trabajo social, independiente de su acción y en el que él no tiene intervención alguna. Por eso es fácil concebir como característica peculiar de la renta algo que, a base de la producción de mercancías y, más concretamente, de la producción de mercancías, sea algo común a todas las ramas de producción y a todos sus productos”.

“La cuantía de la renta del suelo se desarrolla a la par que se desarrolla la sociedad, como resultado del trabajo total de ésta. De una parte, se van extendiendo el mercado y la demanda de productos agrícolas; de otra parte, crece directamente la demanda de la tierra misma, como condición de producción que compite con todas las ramas productivas, incluso las no agrícolas. Al mismo tiempo, la renta y con ella el valor de la tierra, para no hablar más que de la renta agrícola, en sentido estricto, se desarrollan a la par que se extiende el mercado para los productos de la tierra y, por tanto, a medida que aumenta también la producción no agrícola; conforme crecen sus necesidades y su demanda de medios de sustento y de materias primas”.

Con Marx, a nuestro modo de ver las cosas suceden dos situaciones con la distinción entre inclusión y exclusión. Una se da cuando se está excluido de uno o más sistemas a los que se podría o debería pertenecer.

La exclusión en un subsistema conduce a la exclusión en otros. La exclusión opera de manera integradora, según Luhmann (1998: 190). En la sociedad funcionalmente diferenciada, estar incluido en un subsistema no determina la inclusión en los otros subsistemas funcionales. Luhmann dice que se produce un importante relajamiento de la integración en el ámbito de la inclusión, al mismo tiempo que en el campo de la exclusión se encuentra mayor integración: el que está excluido de un subsistema tiende a ser fácilmente excluido de los demás. Se genera la tendencia a reducir las personas excluidas a una existencia puramente corporal.

La otra situación es la que sucede cuando ya se ha resuelto el problema de la inclusión, ya se es parte del sistema, de una organización en el caso del trabajo. Luhmann (1998: 184-186) habla de “la existencia de una red que dispone mecanismos para la inclusión y la exclusión instalado en el plano de las actividades y decisiones personales, es decir, una red de favores. Cada sistema funcional tiene sus propios límites de sentido, sólo procesa las comunicaciones que lo componen y, en todo esto, reduce la complejidad de tal manera que ve lo que ve y no ve lo que no ve. Así las cosas, no es posible contar con que la exclusión será solucionada al interior de algún sistema funcional particular, porque la misma inclusión que orienta su operar supone, como su otra cara, la exclusión”.

“La economía está entrelazada mundialmente no sólo por sus mercados, entre ellos el mercado del trabajo, sino también porque forma organizaciones que actuando precisamente como organizaciones tratan de sacar ventaja de las diferencias que encuentran. Las organizaciones son también sistemas socialmente diferenciados, pero por su propia dinámica se interponen a los sistemas funcionales de la sociedad. Se colocan entre la sociedad-y-sus-sistemas funcionales, por un lado, y la interacción-entre-presentes, por otro (Luhmann, 2007: 125).

Así, las organizaciones de los distintos sistemas funcionalmente diferenciados no son capaces, en la actualidad, de generar mayor inclusión del trabajo en sus operaciones, sucede lo contrario, cada vez más se va excluyendo trabajo debido a la incorporación de nuevas tecnologías o, a las personas, acopladas al sistema se les está exigiendo que cumplan con más exigencias o que posean más competencias para desarrollar más actividades. Esto se complica aún más por el carácter integrador de la exclusión, que conduce a que las exclusiones se sumen y refuercen, transformándose en un todo que no puede ser comprendido, ni mucho menos, solucionado por algún sistema funcional especializado en el cumplimiento del trabajo.

Si la autopoiesis significa que de la vida surge la vida. Es cuestionable si del trabajo surge el trabajo cuando se es excluido. En cambio, cuando se es parte de una organización, del trabajo surge el trabajo a través de la

comunicación en forma de decisión. En este punto la importancia que antes tuvo la fuerza, es decir la capacidad física del trabajador, hoy en día son las competencias.

Marx se dedicó a estudiar un sistema social: la sociedad capitalista a través del método de la dialéctica que interrelaciona el análisis con la síntesis que había sido propuesto por Hegel. Según Luhmann, “los éxitos de la crítica hacia el crecimiento de las fuerzas del mercado conducirían a la destrucción lo que dejó de lado fue preguntarse por qué la crítica opera. El desarrollo del orden económico capitalista conduce a hacer la pregunta de si la distinción crecimiento/destrucción es la única diferencia que se puede escoger para ver, y al mismo tiempo no ver, la paradoja del sistema social” (Luhmann, 1996: 254).

A través de los postulados teóricos del materialismo histórico, Marx, intenta describir como se desenvuelve la compleja sociedad capitalista al analizar los procesos de producción. Mostró la vinculación entre los procesos sociales y las mutuas transformaciones que surgen de estas interrelaciones, que en gran parte no pueden ser observadas por quienes las desarrollan.

Marx fue un observador de la sociedad capitalista quien utilizó la distinción trabajo/medios de producción. Según Luhmann, “en la recursividad de un mismo tipo de operación se tiene como resultado un sistema. La operación debe tener la capacidad de concatenar en el tiempo otras operaciones,

en la medida en que deja que acontezcan en otro lugar otro tipo de operaciones distintas. Con esto se quiere decir que Marx nos dice que los capitalistas ni los trabajadores son capaces de ver, debido al punto ciego de la observación, las relaciones económicas en las que se encuentran inmersos para quienes resultan naturales” (Luhmann, 1996: 67).

Esto puede servir para distinguir entre la realidad del trabajo en los distintos sistemas funcionalmente diferenciados, es decir, para distinguir cómo se realiza la distinción trabajo/medios de producción en diferentes sectores de actividad: economía, educación, salud, ciencia, etc.

## **Emile Durkheim**

Emile Durkheim (1858-1917) formó su pensamiento en la segunda mitad del siglo XIX y su obra pudo aplicarse a la realidad histórica de Europa de principios del siglo XX.

Durkheim es representante del paradigma positivista en ciencias sociales. Como positivista cree que todo conocimiento, para ser genuino, debe basarse en la experiencia. El progreso del conocimiento sólo es posible con la observación y el experimento, basándose en el método de las ciencias naturales. Es un empirista y realista que cree que la sociología debe estudiar los hechos sociales y tratar de explicarlos.

La concepción del autor acerca de la Sociología es una ciencia objetiva que se funda en la idea de que los hechos sociales deben estudiarse como cosas (Durkheim, 1986), es decir que hay que desprenderse de los prejuicios y nociones preconcebidas que se tienen de ellos para poder conocerlos científicamente. Para esto es necesario observar desde afuera los hechos sociales tal como se procede con los hechos físicos, ya que éstos no se conocen inmediatamente, no están dados sino que hay que aprehenderlos mediante la observación.

“Otra característica de los hechos sociales es que éstos pueden ejercer sobre el individuo una presión exterior” (Durkheim, 1986: 52). Por lo tanto, “la causa determinante de un hecho social debe ser buscada entre los hechos sociales antecedentes y no entre los estados de conciencia individual. Y la función de un hecho social debe buscarse siempre en la relación que sostiene con algún fin social” (Durkheim, 1986: 164).

Estas características relativas al método para estudiar los hechos sociales se encuentra en las principales obras de Durkheim: *El suicidio*, *Las formas elementales de la vida religiosa* y *La división del trabajo social*.

Surge el interés en el texto *La división del trabajo social* debido a que el problema presentado en él es que la sociedad moderna implica una diferencia extrema de las funciones y los oficios, entonces se cuestiona sobre cómo lograr que una sociedad dividida en innumerables especialistas conserve la coherencia intelectual y moral necesaria y, a su vez, logre la integración social de los individuos.

Durkheim quiere determinar la causa del desarrollo de la división del trabajo en las sociedades modernas, el cual se trata de un fenómeno esencialmente social. Cuando el fenómeno que se necesita explicar tiene esta naturaleza, de acuerdo con el principio de la homogeneidad de la causa y el efecto, también la causa debe ser social.

Por lo tanto, basaremos nuestras argumentaciones a partir del siguiente problema, no obstante, observándolo mediante las distinciones que realiza el propio autor:

“¿A qué causas se deben los progresos de la división del trabajo? No debería, sin duda, ser problema encontrar una fórmula única que englobare todas las modalidades posibles de la división del trabajo. Una fórmula tal no existe. Cada caso particular depende de causas particulares que no pueden determinarse sino mediante un examen especial. El problema que nos planteamos es más reducido. Si se hace abstracción de las formas variadas que toma la división del trabajo según las condiciones de lugar y tiempo, queda ese hecho general de su desenvolvimiento regular a medida que avanza en la historia” (Durkheim, 1992: 245).

A continuación se presenta una síntesis con las ideas principales del texto *La división del trabajo social* de Durkheim. Es necesario tener presente que el autor creía que, al determinar la función, es decir buscar a qué necesidad responde el fenómeno; las causas y condiciones de que depende la división del trabajo y realizar una clasificación de las formas anormales de este mismo, sería posible lograr una explicación de la división del trabajo que consideraba un hecho social.

Durkheim plantea que “la división del trabajo aumenta a la vez la fuerza productiva y la habilidad del trabajador, es la condición necesaria para el desenvolvimiento intelectual y material de las sociedades” (Durkheim, 1992: 58).

Según el autor, “el efecto más notable de la división del trabajo no es que aumente el rendimiento de las funciones divididas, sino que las hace más solidarias. Por eso busca determinar en qué medida produce la integración de la sociedad, por lo que realiza una clasificación de las diferentes especies de solidaridad social. Durkheim ve en el derecho la manera de realizar esta clasificación de acuerdo a las diferentes sanciones a que van unidas. Distingue el derecho represivo y el derecho cooperativo que a su vez dan origen a dos clases de solidaridad. La solidaridad mecánica, en donde se justifica la denominación por el hecho de que el lazo que así une al individuo a la sociedad es completamente análogo al que liga la cosa a la persona. Y la solidaridad orgánica o debida a la división del trabajo, donde la individualidad del todo se hace más capaz para moverse con unidad, a la vez que cada uno de sus elementos tiene más movimientos propios” (Durkheim, 1986: 141-142).

La solidaridad mecánica da origen a una organización segmentaria de la estructura social; en cambio, la solidaridad orgánica o debida a la división del trabajo da origen a la organización profesional. Además, un tipo de

organización retrocede con regularidad a medida que el otro progresa y es este último el que se define por la división del trabajo.

De esta manera queda definida la función del trabajo social y surge la pregunta respecto a qué causas se deben los progresos de la división del trabajo.

Parte por considerar como “una posible causa la búsqueda de felicidad por parte de los hombres y el límite de la productividad del trabajo. Durkheim explica que hasta entonces se ha creído que la causa de la división del trabajo tiene su origen en el deseo del hombre por encontrar la felicidad, debido a que mientras más dividido está el trabajo más se eleva el rendimiento y los recursos que nacen de él son más y mejores; la ciencia, el arte y la industria se hacen más perfectas. Por lo tanto, como el hombre tiene necesidad de todas estas cosas deberá ser más feliz cuanto más posea y que por naturaleza se encuentra incitado a buscarlas. Es este deseo de ser más feliz el móvil individual que ha hecho posible el progreso. Sino por qué buscaría este cambio si no es porque consiguiera felicidad”. Durkheim se ve llevado a buscar las causas determinantes de la división del trabajo en el medio que le rodea.

“Si las sociedades cambian y el hombre cambia, es que el medio cambia. Son las variaciones que allí se producen las que provocan aquellas por las que pasan las sociedades” (Durkheim, 1992: 264).

Al desistir de esta primera idea procede a buscar la causa que explica los progresos de la división del trabajo en las variaciones del medio social.

Durkheim llama densidad dinámica o moral al acercamiento o al comercio activo que resulta de la división del trabajo donde los individuos se encuentran en contacto para actuar y reaccionar unos sobre otros. Por lo tanto, los progresos de la división del trabajo se encuentran directamente relacionados con la densidad dinámica de la sociedad.

Según el autor, la condensación progresiva de las sociedades en el transcurso del desenvolvimiento histórico se produce de tres maneras principales:

- Mientras las sociedades inferiores se extienden sobre áreas inmensas con relación al número de individuos que las componen, en los pueblos más adelantados la población se va siempre concentrando.
- La formación de ciudades y su desenvolvimiento constituye otro síntoma del mismo fenómeno.
- Hay aumento en el número y la rapidez de las vías de comunicación y de transmisión. Suprimiendo o disminuyendo los vacíos que

separan a los segmentos sociales, aumentan la densidad de la sociedad.

A partir de lo anterior llega a formular la siguiente proposición: “La división del trabajo varía en razón directa al volumen y a la densidad de las sociedades, y si progresa de una manera continua en el transcurso del desenvolvimiento social, es que las sociedades, de una manera regular, se hacen más densas, y por regla general, más voluminosas” (Durkheim, 1992: 276).

Lo que quiere decir el autor con esto no es que el crecimiento y la condensación de las sociedades *permitan*, sino que *necesitan* una mayor división del trabajo. No se trata de un instrumento por medio del cual se realice; es la causa determinante.

“Entre los factores secundarios de la división del trabajo se encuentran la indeterminación progresiva de la conciencia común. A consecuencia de esta indeterminación progresiva es por lo que incluso la división del trabajo llega a ser la fuente principal de la solidaridad. Pero también depende de otros factores secundarios que pueden, o facilitarles, o entorpecer, o impedir por completo su marcha ya que la especialización no es la única solución posible a la lucha por la vida; hay también la emigración, la colonización, la resignación a una existencia precaria y de mayor lucha, finalmente, la eliminación total de los más débiles por medio del suicidio o de otra manera” (Durkheim, 1992: 301).

Además, considera que “la herencia es cada día un factor menos importante del desenvolvimiento humano, no sólo porque hay una multitud cada vez mayor de adquisiciones nuevas que aquélla no puede transmitir, sino también porque las que transmite estorban menos las variaciones individuales” (Durkheim, 1992: 339).

Por último, reconoce tres tipos o formas anormales de la división del trabajo, es decir, cuando éste deja de engendrar la solidaridad y producir integración. Distingue el trabajo anómico, la división coactiva del trabajo y la falta de coordinación de las funciones.

Con Durkheim vemos que el trabajo produce una máxima socialización a la que llama solidaridad orgánica y, por otra parte, la división del trabajo también conduce a una especialización creciente de las actividades laborales.

Una manera de ver el problema puede encontrarse en una visión economicista que destaca el trabajo como factor principal de la producción y eje fundamental del crecimiento económico que anula una posición antropocéntrica del trabajo. Sin embargo, considerando la visión que nos concierne, Durkheim, realiza la distinción entre solidaridad mecánica/solidaridad orgánica para distinguir entre la estructura social que tienen las sociedades segmentarias, es decir, segmentos homogéneos y semejantes entre sí, y la sociedad donde se ha realizado la división social del

trabajo, donde se ha llevado a cabo un creciente especialización de las funciones.

Con lo anterior, se quiere decir que Durkheim ve que detrás de esto se esconde una forma de diferenciación de la sociedad: el paso de una sociedad segmentaria a una sociedad funcional.

Durkheim rechaza la visión economicista porque cree que “la división del trabajo no consiste sólo en producir más, sino que esta producción es sólo una consecuencia necesaria, una repercusión del fenómeno, lo que permite a los hombres vivir en condiciones nuevas de existencia que le han sido dadas” (Durkheim, 1992: 290).

Aquí volvemos al problema planteado con respecto a las causas que provocan la división del trabajo. Durkheim afirma que se deben buscar las causas en el medio social. La causalidad eficiente del medio social es la condición de existencia de la Sociología científica. Esta consiste en estudiar los hechos desde fuera, en definir los conceptos, en clasificar las sociedades en géneros y en especies y buscar la explicación de un hecho particular por el medio social.

Por lo tanto, no es posible explicar la división del trabajo por la búsqueda de la felicidad, ni por el deseo de aumentar el rendimiento del trabajo

colectivo. La división del trabajo, que considera un hecho social, sólo puede explicarse por otro fenómeno social el cual está referido al volumen y la densidad de la sociedad. La densidad está asociada a la intensidad de las comunicaciones y los intercambios de los individuos. Cuanto más elevado es el número de relaciones entre los individuos más tienden a trabajar juntos, más estrechas las relaciones comerciales o competitivas y mayor la densidad. Y, también mayor complejidad.

Además, Durkheim, acertó en demostrar la integración de la sociedad por medio de la división del trabajo debido al surgimiento de una solidaridad orgánica en el seno de una organización corporativa de la sociedad civil.

El proceso de la división del trabajo constituye una manera de integración de la sociedad y es la base sobre la cual se constituye el eje en torno al que gira la investigación de *La división del trabajo social* analizado y a partir de lo cual se desarrollan los demás aspectos de la sociedad como el sistema moral, la religión, la familia, el derecho. Por lo tanto, al concepto del trabajo implícito en el proceso de la división del trabajo, reconocido como un hecho social fundamental, digno de ser estudiado desde la Sociología, se le adjunta una capacidad globalizadora e integradora de la sociedad.

Durkheim cree que el hecho social que permite dar cuenta de las transformaciones que sufre la sociedad de fines del siglo XIX es la división del

trabajo. Debido que a medida que avanza la modernidad, el trabajo va dividiéndose y complejizándose de manera creciente, llegando a niveles de especialización nunca antes vistos. El autor ve en el fenómeno una de las bases fundamentales del orden social, el cual logra integrar a los individuos en la sociedad mediante la búsqueda de especializaciones complementarias que permiten la cohesión social. Para Durkheim, la explicación de los fenómenos sociales se define de acuerdo con la causa. Explicar un fenómeno es buscar su causa y una vez establecida ésta se puede buscar la función que cumple y su utilidad.

La explicación que Durkheim obtiene es esencialmente sociológica porque propone la prioridad de la sociedad sobre los fenómenos individuales. Sobre todo destaca el volumen y la densidad de la población como causas de la diferenciación social y de la solidaridad orgánica, lo que implica mayor complejidad.

## Max Weber

Max Weber (1864-1920) fue promotor de una Sociología comprensiva que utiliza los tipos ideales, analizó el advenimiento del capitalismo al cual definió como existente dondequiera que se realiza la satisfacción de necesidades de un grupo humano con carácter lucrativo y por medio de empresas y a una explotación racionalmente capitalista como una explotación con contabilidad de capital; y, también el paso a la modernidad.

Según la formulación de Weber en el texto *Economía y sociedad* (1944), la Sociología es una ciencia de los actos sociales, a los que quiere comprender y aspira a explicarlos socialmente. Aquí tres términos son clave: comprender, interpretar y explicar. En el comprender se aprehenden los significados, en el interpretar se organizan los conceptos según su sentido subjetivo y el explicar se trata de las regularidades de las formas de conducta.

“El acto social es un comportamiento humano. Éste es una acción cuando el actor vincula su conducta con cierto significado. El acto es social cuando se relaciona con el comportamiento de otras personas” (Weber, 1944: 5).

Weber (1944: 20) realiza una clasificación de acción social. Ésta puede ser:

- **“Racional con arreglo a fines:** determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres, y utilizando esas expectativas como ‘condiciones’ o ‘medios’ para el logro de fines propios racionalmente sopesados y perseguidos”.
- **“Racional con arreglo a valores:** determinada por la creencia conciente de valor –ético, estético, religioso o de cualquiera otra forma como se le interprete- propio y absoluto de una determinada conducta, sin relación alguna con el resultado, o sea, puramente en méritos de ese valor”.
- **“Afectiva:** especialmente emotiva, determinada por efectos y estados sentimentales actuales”.
- **“Tradicional:** determinada por una costumbre arraigada”.

A su vez, el acto social se organiza en la relación social. “Hay relación social cuando actúan varios actores y el sentido de la acción de cada uno se relaciona con la actitud del otro, de manera que se orientan recíprocamente” (Weber, 1944: 21).

Luego, distingue las regularidades de las relaciones sociales utilizando los términos de uso y costumbre. A partir de este punto pasa a la conceptualización de los grupos sociales, cuyo proceso de integración puede culminar en una comunidad o una sociedad.

Más adelante en el texto se refiere a la acción orientada económicamente, que es de interés para nuestro estudio. Ésta se relaciona con la satisfacción de los deseos de las prestaciones de utilidad. El trabajo, por lo tanto, viene a ser un accionar económico en la medida en que es ejercicio pacífico de la capacidad de que dispone una persona o varias de disponer de herramientas o materiales para satisfacer sus necesidades. Cuando Weber dice accionar económico racional entiende por esto algo que es característico de la sociedad actual, es decir, un accionar que implica la utilización de los recursos disponibles de acuerdo con un plan, la continuidad de esfuerzos encaminados a satisfacer las necesidades.

Por profesión, entiende “la peculiar especificación, especialización y coordinación que muestran los servicios prestados por una persona, fundamento para la misma de una probabilidad duradera de subsistencia o de ganancia” (Weber, 1944: 111).

De acuerdo con Weber, el capitalismo se define por la existencia de empresas cuyo objetivo es obtener el máximo de ganancia y cuyo medio es la

organización racional del trabajo y la producción. Una empresa capitalista persigue la ganancia máxima mediante una organización burocrática. Lo que constituye al capitalismo no es tanto la ganancia máxima sino la acumulación indefinida.

En las palabras de Weber (1944:118-119), la evolución hacia el capitalismo consta de las siguientes fases:

- “Monopolio de hecho por empresarios de los recursos monetarios de la industria como medio de anticipar a los trabajadores. En consecuencia, dirección de la producción de bienes en virtud del crédito industrial, y asimismo, disposición respecto del producto a pesar de la apropiación formal, que subsiste todavía, de los medios de lucro por parte de los trabajadores”.
- “Apropiación del derecho de venta de los productos consecuencia de un monopolio de hecho, previamente adquirido, del conocimiento de las condiciones del mercado y con ello de sus oportunidades y de los medios cambiarios, en virtud de ordenanzas monopolistas impuestas por los gremios o bien de privilegios otorgados por el poder político”.

- “Imposición de una disciplina interna a los trabajadores de la industria a domicilio dependientes del empresario; suministro por el empresario de la materia prima y de los aparatos”.
- “Creación de talleres sin especialización racional del trabajo, dentro de explotaciones en donde el empresario se ha apropiado todos los medios materiales de producción”.
- “Como último paso hacia la transformación capitalista de las empresas de producción: mecanización de la producción y del transporte. Cálculo de capital. Todos los medios materiales de producción se hacen capital. Todas las fuerzas de trabajo: manos. Por la transformación de las empresas en asociaciones de poseedores de valores queda también expropiado el director y transformado en funcionario; el propietario se convierte materialmente en fideicomisario de quien otorga el crédito (bancos)”.

Otra distinción que Weber realiza es la existente entre los sistemas funcionalmente diferenciados de la política y la economía. Mientras la economía tiene que ver con la satisfacción de las necesidades; la política, en cambio, se caracteriza por el dominio ejercido por el hombre sobre otros. En este punto se refiere a que existen tres tipos puros de dominación legítima. El

fundamento de su legitimidad puede ser, según Weber (1944: 172), las formas de legitimidad y define tres tipos de dominación legítima:

- **“De carácter racional:** que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por estas ordenaciones a ejercer autoridad (autoridad legal)”.
- **“De carácter tradicional:** que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esta tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional)”.
- **“De carácter carismático:** que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (autoridad carismática)”.

Partiendo de la idea de dominio racional analiza los rasgos de la organización burocrática, que considera una característica de la sociedad moderna. Desde la idea de dominio tradicional trata el desarrollo y la progresiva diferenciación entre dominio gerontocrático, patriarcal, patrimonial. Y, finalmente, la idea de dominio carismático que se basa en las cualidades excepcionales de una persona.

Detengámonos en el tipo de dominación más puro, según Weber (1944: 175-180), a saber, “aquél que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Sólo el dirigente de la asociación posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por elección o por designación de su predecesor. Pero sus facultades de mando son también ‘competencias’ legales. La totalidad del cuadro administrativo se compone de funcionarios individuales”, los cuales:

- “Son personalmente libres, se deben sólo a los deberes objetivos de su cargo”.
- “Se encuentran en jerarquía administrativa rigurosa”.
- “Con competencias rigurosamente fijadas”.
- “Tienen contrato”.
- “Sobre la base de su calificación personal que fundamenta el nombramiento”.
- “Son retribuidos en dinero con sueldos fijos, con derecho a pensión las más de las veces; son revocables siempre a instancia del propio funcionario y en ciertas circunstancias pueden ser revocados por parte

del que manda; su retribución está graduada primeramente en relación con el rango jerárquico, luego según la responsabilidad del cargo”.

- “Ejercen el cargo como su única o principal profesión”.
- “Tienen ante sí una ‘carrera’ o ‘perspectiva’ de ascensos o avances por años de ejercicio, o por servicios o por ambas cosas, según el juicio de sus superiores”.
- “Trabajan con completa separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo”.
- “Y están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa”.

La administración burocrática pura es la forma más racional de ejercerse una dominación; y lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y, susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo en sus resultados.

Las líneas trazadas anteriormente nos muestran una pincelada de los contenidos que son relevantes para nuestra investigación y que son parte del complejo texto *Economía y sociedad*. No obstante, Weber también ha logrado ofrecer una imagen de las relaciones que se dan entre las actitudes religiosas y el comportamiento económico en el texto *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* que nos permitirán precisar más las ideas de este autor sobre el trabajo y el capitalismo.

Lo novedoso de este texto es que se pregunta en qué medida las concepciones religiosas han influido sobre la conducta económica y, por consiguiente, la noción de trabajo, y la transformación de las diferentes sociedades.

Weber define su acercamiento al objeto de su estudio diciendo que “ha abordado a la médula menos accesible de la disyuntiva: la determinación del influjo de ciertos ideales religiosos en la constitución de una ‘mentalidad económica’, de un *ethos* económico, apegándose al caso preciso de los nexos de la ética moderna con la ética racional del protestantismo ascético” (Weber, 2006:16).

Una vez más, Weber, define el capitalismo occidental por la reunión del deseo de la ganancia y la disciplina racional, que son, según él las características históricas que lo distinguen.

Weber, “para referirse a esta ‘mentalidad económica’ utiliza el término de ‘espíritu del capitalismo’, que queda expresado en la siguiente cita: ‘No puede decirse que la cuestión concerniente a las fuerzas propulsoras de la expansión del moderno capitalismo gire en torno, especialmente, del origen de las disponibilidades monetarias provechosas para la empresa, sino antes bien, en torno al desarrollo del espíritu del capitalismo. Tan pronto como éste se aviva es capaz de erguirse, crea sus propias posibilidades monetarias de las cuales puede valerse como medio de acción, lejos de que le sirvan a la inversa. Pero no fue de un modo pacífico que este espíritu se introdujo. Una ráfaga de desconfianza, más bien de rencor y de enojo moral, sacudió con frecuencia a los primeros innovadores y, en varias ocasiones, dio origen a una leyenda acerca de las enigmáticas sombras de su vida anterior. Difícilmente puede hallarse a alguien que acepte, sin prejuicios, a un empresario de este ‘nuevo estilo’ que sólo podía mantener su propio dominio y salvarse de este desastre, moral y económicamente, gracias a una excepcional firmeza de carácter; además, se debió, justamente, a ciertas cualidades ‘éticas’ perfectamente definidas que le fueron favorables para captarse la confianza requerida por parte de los clientes y de los trabajadores, reafirmandole la fuerza necesaria para derrotar las innumerables resistencias que le hacían frente a cada paso, y, muy particularmente, en virtud de esas cualidades, se debería la enorme capacidad para el trabajo requerido en un empresario de esta índole, enteramente incompatible con una existencia fácil; en suma, el nuevo espíritu encarna

determinadas cualidades éticas de diferente origen que la de aquellas que se acoplaban al tradicionalismo de otras épocas” (Weber, 2006:51-52).

El autor expone algunos ejemplos en los que ha de resaltar que una empresa capitalista persigue la ganancia máxima que se ve reflejada en que los todos los comerciantes han querido siempre, realizar los mayores beneficios posibles. Por tanto, lo que define al capitalista es que no limita sus ansias de ganancia y desea acumular cada vez más. Y diferencia entre el tradicionalismo económico y el espíritu capitalista que se vincula con el trabajo profesional.

En la concepción luterana de profesión queda expuesta esta diferencia. Weber afirma: “El tradicionalismo económico, que en los comienzos es producto de la indiferencia paulina, va derivando en fruto de la creencia, siempre más arraigada, de la predestinación, que identifica la obediencia incondicional a los preceptos divinos y la incondicional resignación con el lugar en que cada uno se encuentra colocado en el mundo. La vinculación del trabajo profesional con las concepciones religiosas no llegó a ser para Lutero la base de fundamentos en verdad nuevos o esenciales. La integridad de la doctrina, como único e infalible criterio de su iglesia, sostenida por él con progresivo rigor después de veinte años de esforzada lucha, constituía en sí un impedimento para esclarecer consideraciones en el plano de la ética. De suerte que la idea de profesión conservó en Lutero un sello tradicionalista. Profesión es algo a lo que el individuo debe someterse porque es una donación que la

Providencia le ha otorgado, algo ante lo cual debe ‘allanarse’, y tal idea establece la razón del trabajo profesional como misión, como la misión impuesta por Dios al hombre; este rasgo resultó aún más relevante en el posterior desenvolvimiento del luteranismo ortodoxo. En el plano de la ética, lo único nuevo fue este rasgo negativo: el eclipse de los determinados deberes ascéticos (que alcanzan una superioridad con respecto a los que deben cumplirse en el mundo) y la prédica de la sumisión a la autoridad y la resignación con el puesto asignado a cada quién en la vida”. (Weber, 2006: 73)

Weber formula la hipótesis de que algunas interpretaciones del protestantismo han creado motivaciones que favorecieron la formación del régimen capitalista, aunque primero nos hace una aclaración: “Debemos subrayar ahora que, si en nuestras pesquisas acerca de las relaciones entre la ética protestante y el espíritu capitalista en desarrollo lo hacemos partiendo de las creaciones de Calvino, del calvinismo y de las concernientes a otras sectas ‘puritanas’, no está en nuestro ánimo afirmar que lo que llamamos espíritu capitalista haya despertado, precisamente, merced a los iniciadores o representantes de estos credos, como objetivo de su trabajo y fundamentales actividades. En ninguno de ellos se descubre que considerara el deseo de los bienes terrenales como valor ético, es decir, como una finalidad inherente. Y, debemos hacer hincapié en que ninguno de los reformadores concedió una importancia en grado sumo a los programas de la reforma moral. No hay entre ellos uno siquiera a quien se le pueda considerar como fundador de una

sociedad de cultura ética; tampoco puede decirse que alguno representase un anhelo humanitario de reforma social o de aspiraciones culturales. El eje de su vida y su acción se circunscribía totalmente a la salvación del alma. Así, de sus ideales éticos y los efectos prácticos de su doctrina no hay otra explicación como no sea por esta otra finalidad esencial, y eran simples resultados de bases puramente religiosas” (Weber, 2006: 76).

Weber se cuestiona acerca de “cuáles contenidos peculiares de esta civilización podrían ser imputados al influjo de la Reforma. Tras nuestro objetivo es conveniente dejar la idea que trataría de alejar la Reforma como si hubiera sido propiciada por una ‘necesidad del desarrollo histórico’, dándole una derivación de específicos cambios de índole económica. Con el fin de reforzar la estabilidad de las iglesias de nueva creación hubieron de coadyuvar, evidentemente, gran número de complejas circunstancias históricas que en nada encajan en ninguna ‘ley económica’ y que, además, no son susceptibles en absoluto de consideraciones desde ningún ángulo de la economía, así como, por encima de todo, hubo hechos exclusivamente políticos que influyeron. Claro que habría de ser absurdo salir a la defensa de la tesis doctrinaria puesto que, según ella, el ‘espíritu capitalista’ únicamente pudo surgir debido a la influencia de la Reforma y, entonces, el capitalismo sería un fruto suyo. En primer lugar, esta tesis queda refutada por el hecho de que mucho antes del movimiento reformista ya existían importantes formas de economía capitalista. Lo que se requiere dejar sentado es si las influencias religiosas tomaron parte, y hasta qué

extremo, en los pormenores y el desarrollo cuantitativo del ‘espíritu’ relativo al mundo y cuáles son, en definitiva, los visos que la civilización capitalista les debe. Debido a las distintas influencias entre las bases materiales y los modelos de estructuras político-sociales y, el fundamento espiritual de las diversas etapas de la Reforma, el estudio que nos ocupa debe limitarse a definir si se han dado y, en este caso, al detalle, ‘afinidades electivas’ entre algunas particularidades de la creencia religiosa y la ética profesional” (Weber, 2006: 77-78).

Para realizar su análisis sobre la ética profesional y el protestantismo ascético, Weber distingue cuatro agentes: primero, el calvinismo, con su peculiar estructura acogida en los principales países de la Europa occidental, donde llegó a predominar especialmente en el siglo XVII; segundo, el pietismo; tercero, el metodismo, y cuarto, las sectas bautizantes surgidas del movimiento. Entre estos movimientos no hubo ninguna marcada oposición ni rigor, siquiera, en el modo como se produjo la desagregación de las iglesias no ascéticas de la Reforma.

Weber admite que las tendencias surgidas del movimiento de la Reforma han encontrado en el éxito temporal y, con el tiempo, el éxito económico una prueba impuesta por Dios. La persona se ve impulsada al trabajo para superar la angustia en la que no puede dejar de pensar sobre la idea de su salvación. A partir de esto se puede decir que se debilita el sentido de

comunidad con el prójimo y del deber respecto de los otros, ya que, cada uno está solo frente a Dios. Por lo tanto, el trabajo racional, regular, constante acaba siendo interpretado como obediencia a Dios.

Weber afirma: “lo más importante para nuestra finalidad es la doctrina (de todos los grupos en común) del ‘estado piadoso de gracia’, como un status que aleja del ‘mundo’ al individuo, considerado réprobo al igual que todo lo creado, siendo su posesión imposible de lograr mediante la magia-sacramental, incluyendo el descargo de la confesión o de otro acto cualquiera religioso, a no ser, únicamente, por la verificación de una vida renovada en la que se viera explícita la desigualdad, de un modo inequívoco, entre ella y la propia del ‘hombre natural’. De ahí se originaba para el hombre el ímpetu a controlar con método su estado de gracia en el comportamiento, y, por consiguiente, a sellar con el ascetismo su pauta en la vida. Como ya se comprobó, este cambio de vida representaba la racionalización de la existencia, afín con los mandatos divinos. Ahora bien, tal ascetismo era una realización prescrita a todo aquel que quisiese que la vida privativa impuesta religiosamente al ‘santo’ que no tenía proyección alguna fuera del mundo, en agrupaciones monásticas, antes bien había de efectuarse en el mundo y sus ordenamientos. Así, pues, la idea que el protestante se forjó acerca de la profesión dio por resultado esta racionalización del comportamiento en el mundo, con la mira puesta en el más allá” (Weber, 2006: 130-131).

En otro pasaje afirma: “el ascetismo laico del protestantismo obraba contra el placer despreocupado de la abundancia, usando la potencia al máximo, y ahorcaba el consumo, principalmente de artículos lujosos; por otra parte, psicológicamente aniquilaba, sin embargo, todas las sujeciones que la ética tradicional ofrecía al deseo de la riqueza, destruía todos los eslabones del anhelo de lucro pues, aun cuando no lo legalizaba, lo tenía conceptualizado como mandato de Dios” (Weber, 2006:182).

Por lo que se refiere a los trabajadores, la pluralidad pietista ensalzaba al trabajador leal a su profesión, indiferente a la ganancia, que se ajusta en su vida al modelo apostólico y se halla, por consiguiente, urgido con el carisma de los discípulos. Indudablemente, en la totalidad de la literatura ascética de la mayoría de las confesiones predominaba la idea de que el trabajo honrado es igualmente grato a Dios, así sea ejecutado a base del salario bajo por aquel que no ha sido favorecido con otras posibilidades más ventajosas. Al respecto, el ascetismo del protestantismo no elaboró ninguna innovación; sin embargo, además de ahondar en ello, muy sutilmente por cierto, aceleró algo que se consideraba de máxima importancia para la eficiencia de la norma, esto es: el impulso anímico motivado por la idea de este trabajo en calidad de profesión, como el solo medio digno de preferencia para lograr la seguridad de la gracia. Por otro lado, le daba autoridad legal a la buena disposición para el trabajo, toda vez que también el enriquecimiento del patrón estaba considerado como una "profesión". Ya se

descubre, pues, en qué grado había de lograr su predominio moral, por encima de la 'productividad' del trabajo en el sentido propio del capitalismo, el solo anhelo de lograr el reino de los cielos mediante la fiel observancia de la obligación profesional y el estricto ascetismo, impuesto por las normas eclesiásticas simplemente como algo natural, a las clases menesterosas. En los tiempos modernos, el hecho de que el trabajador considere su actividad como "profesión" es una característica tan natural como lo es la que corresponde al concepto del enriquecimiento para el empresario.

El texto muestra cómo el ascetismo en el mundo, una actividad que no busca obtener placeres ni goces, sino más bien va tras lo que cree su deber en la tierra. Además, da prueba de que el espíritu ascético del protestantismo intervino en el nacimiento del moderno espíritu capitalista y la racionalización del comportamiento en base al concepto de profesión.

Weber realiza la distinción fin/medio y ha introducido el concepto de racionalidad a la acción. Para este autor, la acción social constituye un caso especial de acción, determinada por la intención dirigida por lo social.

Según Luhmann (1991: 223-225) "sin acciones humanas no habría sistemas sociales; y, por el contrario, el ser humano sólo pudo adquirir la capacidad de acción en los sistemas sociales. Mediante el concepto de

interpenetración, la necesidad de distinguir acción y comunicación gana referencia de sentido adicional. La acción requiere de la adjudicación individual como momento constitutivo, es decir, se lleva a cabo mediante un principio de separación”.

“La comunicación, en cambio, se produce debido a la coincidencia de tres selecciones, a saber, la reunión de información, notificación o darla a conocer y la expectativa de éxito, es decir, que el otro entienda la cual no debe suceder casual y eventualmente, sino reproducirse regularmente como expectativa” (Luhmann, 1991: 155).

Se puede decir que la comunicación es un impulso, un acontecimiento, esencialmente social. No obstante, la acción puede ser solitaria.

Para Weber, la burocratización es la característica de las organizaciones en la que el cambio social empieza cuando el trabajo ya no sólo se desarrolla en un nivel doméstico, o tradicional como diría el autor, sino que se une a la economía a través del dinero. Aquí la interpenetración humana retrocede y da lugar a nuevas formas de interpenetración que son el mercado y la organización burocrática. En el trabajo se intercambia, bajo unos requisitos específicos, una retribución en dinero. Ya no valen premisas morales bajo la distinción estima/desestima. La estima pierde importancia ya que sólo basta la apreciación de la capacidad de rendimiento y de pago.

Para concluir este apartado diremos que, los hechos que están dando cuenta de las transformaciones del trabajo no pueden ser sino sociales. La diferencia puede constituirse en explicación del orden social. Una de estas distinciones puede ser la de inclusión/exclusión.

### **CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo comienza con la distinción entre Sociología del empleo y Sociología del trabajo con la finalidad de situar al concepto de trabajo en el contexto que nos proponemos estudiar y que es principalmente al interior de las organizaciones.

Luego, se realiza una breve síntesis de los orígenes de la empresa en la civilización occidental, la Revolución Industrial para identificar cómo se da lugar a diferentes aproximaciones o enfoques para el estudio de las organizaciones, como el estudio de la burocracia, la Escuela de Administración Científica, la Escuela de Relaciones Humanas, el Enfoque Neoclásico. En este recorrido pondremos especial atención a las implicancias que estos enfoques han tenido para el concepto de trabajo con la denominada crisis de la empresa tradicional y los desafíos de la empresa emergente.

Posteriormente, nos vamos a detener a analizar en detalle el enfoque de la Teoría de Sistemas, la cual tiene relevancia debido a que considera a las organizaciones como un sistema social de tipo propio, junto con las interacciones y la sociedad.

A partir de lo anterior, veremos que la comunicación que en la organización toma la forma de decisión; y, las competencias que desarrollan las organizaciones tienen un impacto profundo en el trabajo en la sociedad actual.

Finalmente, se desarrolla una breve crítica a las concepciones de trabajo en la sociedad actual.

### **Sociología del empleo y Sociología del trabajo**

Se hace necesaria una distinción entre Sociología del trabajo y Sociología del empleo para establecer el lugar que ocupa el trabajo en las organizaciones.

“La Sociología del empleo aborda las relaciones sociales del empleo, temas como movimientos de la población económicamente activa (PEA), mecanismos sociales de reparto del empleo y de producción del desempleo. Toma de la economía el tema del mercado del trabajo y estudia las consecuencias de las modalidades de entrada y salida del mercado del trabajo como también la actividad laboral en términos de status sociales. En otras palabras, el empleo supone el hecho de tener un trabajo”. (Maruani: 2000: 9)

Por otro lado, la Sociología del trabajo entiende por “trabajo una actividad de producción de bienes o servicios y el conjunto de las condiciones para ejercerlo” (Maruani, 2000: 10).

Así, se puede afirmar que ambas consideran que el trabajo es un hecho social central pero antes del trabajo se encuentra el empleo.

La investigación propuesta se centra en las cuestiones relativas a la Sociología del trabajo y al trabajo propiamente tal y se partirá de la base de que éste se puede desarrollar única y exclusivamente al interior de las organizaciones. Se puede realizar una clasificación de las organizaciones de acuerdo al sistema al que pertenezcan, esto es, pueden ser organizaciones empresariales pertenecientes al sistema económico; pueden ser organizaciones político-administrativas pertenecientes al sistema político y; pueden ser organizaciones socio-territoriales pertenecientes al sistema social<sup>2</sup>. A pesar de realizar esta clasificación todas ellas tienen en común que están orientadas a generar bienes o servicios a diferentes usuarios.

### **Origen de la empresa**

El origen de la empresa se remonta hasta la Edad Media, éstas eran en sus comienzos domésticas, donde la familia se dedicaba a una actividad en particular y el producto de su trabajo era comercializado en los burgos o ciudades que comenzaban a convertirse en los centros de intercambio de mercancías.

---

<sup>2</sup> Esta clasificación es introducida por Arocena, J. (1995). *El desarrollo local. Un desafío contemporáneo*. Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Universidad Católica del Uruguay. Editorial Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.

Luego de producirse una serie de adelantos tecnológicos, en aquella época, tales como la máquina para hilar y la máquina a vapor, entre las principales, comienzan a surgir las empresas, que no eran sino lugares donde se concentraba a los trabajadores para que realizaran una actividad productiva.

Así, se produjo el advenimiento de la Revolución Industrial y con ella una serie de relaciones entre trabajador y empresario nuevas, también se desarrolló un orden que regía al interior de las empresas, lo que Max Weber llamaría burocracia.

Revisemos algunos de los hitos más importantes que caracterizan este período de cambio en el cual surge la empresa, lo que nos servirá de introducción a los primeros estudios que se realizaron en las organizaciones.

“Es menester ver la Revolución Industrial como una serie de modernizaciones sectoriales, como una sucesión de fases de progreso, o bien desde la perspectiva de un crecimiento de conjunto, llenando la palabra ‘crecimiento’ de todos los sentidos posibles. Si a fines del siglo XVIII el crecimiento inglés se hace irresistible, ni más ni menos que ‘la condición normal’ de Inglaterra, ciertamente no fue por tal o cual progreso particular, sino, por el contrario, por un conjunto indivisible, el conjunto de interdependencias y liberaciones recíprocas que cada sector, por su desarrollo

más o menos antiguo, fruto de la inteligencia o del azar, había creado para ventaja de otros sectores. Un ‘verdadero’ crecimiento, en efecto” (Braudel, 1984: 454).

La Revolución Industrial fue un proceso continuo que debió inventarse en cada instante su recorrido, que estaba como a la espera de la innovación que iba a venir, que debía venir. Siempre está por completarse la adición. Y es el último progreso el que justifica, el que da un sentido, a los que lo precedieron. El carbón, el coque, la fundición, el hierro y el acero son personajes muy importantes. Pero finalmente el vapor los justifica de algún modo; el vapor tan lento, también, en encontrar un verdadero lugar con la máquina de Watt, a la espera de los ferrocarriles.

Para Braudel (1984), que la Revolución Industrial por masiva que haya sido, no constituye el único ni el más vasto conjunto de un período sobrecargado de sucesos, el vocabulario que se usa lo dice de antemano. Es cierto que el *industrialismo*, el movimiento de cambio de una sociedad entera hacia el modo de vida industrial, es más amplio que la revolución misma. Es más seguro, entonces, que la industrialización, el paso de la preponderancia agrícola a la preponderancia de las artes y los oficios –que en sí constituye un movimiento profundo-, supera el círculo de las explicaciones precedentes; la Revolución Industrial es, de algún modo, la aceleración. En cuanto a la *modernización*, es, a su vez, un conjunto más extenso que la industrialización

misma: 'El desarrollo industrial no es por sí solo la economía moderna'. Y el campo de crecimiento es más vasto aún: abarca toda la historia.

Para Dobb (1988), es de suma importancia el hecho de que el sistema económico se volvió tan complejo y, además, fue tan desigual en su esencia desde su aparición, que la propia labor interpretativa resulta formidable. Según este autor existen dos rasgos sobresalientes. El primero es el hecho de que, en el siglo XIX, el *tempo* del cambio económico, por lo que respecta a la estructura de la industria y de las relaciones sociales, al volumen de la producción y la amplitud y variedad del comercio, fue enteramente anormal, juzgado con el rasero de siglos anteriores: tan anormal como para transformar radicalmente las ideas de los hombres acerca de la sociedad –a saber: de una concepción del mundo más o menos estática, según la que los hombres, de generación en generación, estaban destinados a permanecer durante su vida en el puesto que les había sido asignado con el nacimiento, y en la que el apartamiento de la tradición era algo contrario a la naturaleza, una concepción de progreso como ley de la vida y del perfeccionamiento continuo como el estado normal de toda sociedad sana-.

El segundo hecho es que el escenario económico del siglo XIX (o, al menos, de sus primeras tres cuartas partes en Inglaterra) presenta una combinación de circunstancias excepcionalmente favorables para el florecimiento de una sociedad capitalista. Período de cambio técnico, en él

aumentó rápidamente la productividad del trabajo; presencié, también, un incremento anormalmente pronunciado del número de proletarios, junto con una serie de acontecimientos que ensancharon simultáneamente el campo de inversiones y el mercado de consumo, en una escala sin precedentes. Es sabido cuán limitado estuvo el crecimiento de la industria capitalista en siglos anteriores por la estrechez del mercado y en qué medida se frustró su expansión por la baja productividad de métodos de producción del período; reforzados estos obstáculos, de tiempo en tiempo, por la escasez de mano de obra. Con la Revolución Industrial, estas barreras fueron derribadas simultáneamente y, en cambio, la acumulación e inversión del capital encontraron, desde todos los puntos del ámbito económico, horizontes que se ampliaban continuamente, atrayéndolas.

“La supervivencia, en la segunda mitad del siglo XIX, de las condiciones de la industria doméstica y la manufactura, tuvo una importante consecuencia para la vida y la población industriales, raras veces valorada. Implicó que la clase trabajadora no empezó a cobrar, hasta el último cuarto de siglo, el carácter homogéneo de un proletariado fabril. Con anterioridad, la mayoría de los obreros conservó los rasgos del período anterior del capitalismo, tanto en sus hábitos como en sus intereses, en cuanto a la índole de la relación de empleo y las circunstancias de su explotación. No estaba desarrollada la capacidad para obtener una organización duradera o perseguir metas de largo alcance; el horizonte de intereses podía reducirse a la industria y hasta la

localidad, antes que a la clase; y la supervivencia de las tradiciones individualistas del artesano, con su ambición de convertirse en pequeño patrono, por mucho tiempo impidió un crecimiento firme y amplio del sindicalismo, para no mencionar la conciencia de clase”. (Dobb, 1988: 316)

Al igual que Braudel, Dobb asegura que el cambio técnico fue un proceso continuo. A la verdad, es preciso considerar el hecho de que, una vez sobrevenida la transformación decisiva, el sistema industrial se embarcó en toda una serie de revoluciones en la técnica de producción, rasgo este sobresaliente de la época del capitalismo industrial desarrollado. El progreso técnico pasó a ser un elemento aceptado como normal del orden económico, en lugar de algo excepcional e intermitente. Con la aparición de la fuerza de vapor, fueron barridos los anteriores límites impuestos a la complejidad y la masa de las maquinarias, y a la magnitud de las operaciones que ellas podían ejecutar. Hasta cierto punto, inclusive, la revolución técnica adquirió un impulso acumulativo propio, puesto que cada adelanto de la máquina tendió a traer por consecuencia una mayor especialización de las unidades de su equipo humano correspondiente; y la división del trabajo, al simplificar los movimientos individuales de labor, facilitó ulteriores invenciones en que estos movimientos simplificados fueron imitados por una máquina. A esta tendencia acumulativa se sumaron otras dos: la tendencia hacia una creciente productividad del trabajo y, por lo tanto, a la formación de un fondo cada vez mayor de plusvalía, del que

podía extraerse una acumulación de capital siempre renovada; y la tendencia a una creciente concentración de la producción y de la propiedad de capital.

### **Una primera aproximación al estudio de las organizaciones. Max Weber y la burocracia.**

De acuerdo con Weber el capitalismo se define por la existencia de empresas cuyo objetivo es obtener el máximo de ganancia y cuyo medio es la organización racional del trabajo y la producción. Una empresa capitalista persigue la ganancia máxima mediante una organización burocrática. Lo que constituye al capitalismo no es tanto la ganancia máxima sino la acumulación indefinida.

En las palabras de Weber (1944:118-119), la evolución hacia el capitalismo consta de las siguientes fases:

- “Monopolio de hecho por empresarios de los recursos monetarios de la industria como medio de anticipar a los trabajadores. En consecuencia, dirección de la producción de bienes en virtud del crédito industrial, y asimismo disposición respecto del producto a pesar de la apropiación formal, que subsiste todavía, de los medios de lucro por parte de los trabajadores”.

- “Apropiación del derecho de venta de los productos consecuencia de un monopolio de hecho, previamente adquirido, del conocimiento de las condiciones del mercado y con ello de sus oportunidades y de los medios cambiarios, en virtud de ordenanzas monopolistas impuestas por los gremios o bien de privilegios otorgados por el poder político”.
- “Imposición de una disciplina interna a los trabajadores de la industria a domicilio dependientes del empresario; suministro por el empresario de la materia prima y de los aparatos”.
- “Creación de talleres sin especialización racional del trabajo, dentro de explotaciones en donde el empresario se ha apropiado todos los medios materiales de producción”.
- “Como último paso hacia la transformación capitalista de las empresas de producción: mecanización de la producción y del transporte. Cálculo de capital. Todos los medios materiales de producción se hacen capital. Todas las fuerzas de trabajo: manos. Por la transformación de las empresas en asociaciones de poseedores de valores queda también expropiado el director y transformado en funcionario; el propietario se convierte materialmente en fideicomisario de quien otorga el crédito (bancos)”.

Partiendo de la idea de dominio racional analiza los rasgos de la organización burocrática, que considera una característica de la sociedad moderna. Desde la idea de dominio tradicional trata el desarrollo y la progresiva diferenciación entre dominio gerontocrático, patriarcal, patrimonial. Y, finalmente, la idea de dominio carismático que se basa en las cualidades excepcionales de una persona.

Detengámonos en el tipo de dominación más puro, según Weber (1944: 175-180), a saber, “aquél que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Sólo el dirigente de la asociación posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por elección o por designación de su predecesor. Pero sus facultades de mando son también ‘competencias’ legales. La totalidad del cuadro administrativo se compone de funcionarios individuales”, los cuales:

- “Son personalmente libres, se deben sólo a los deberes objetivos de su cargo”.
- “Se encuentran en jerarquía administrativa rigurosa”.
- “Con competencias rigurosamente fijadas”.
- “Tienen contrato”.

- “Sobre la base de su calificación personal que fundamenta el nombramiento”.
- “Son retribuidos en dinero con sueldos fijos, con derecho a pensión las más de las veces; son revocables siempre a instancia del propio funcionario y en ciertas circunstancias pueden ser revocados por parte del que manda; su retribución está graduada primeramente en relación con el rango jerárquico, luego según la responsabilidad del cargo”.
- “Ejercen el cargo como su única o principal profesión”.
- “Tienen ante sí una ‘carrera’ o ‘perspectiva’ de ascensos o avances por años de ejercicio, o por servicios o por ambas cosas, según el juicio de sus superiores”.
- “Trabajan con completa separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo”.
- “Y están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa”.

La administración burocrática pura es la forma más racional de ejercerse una dominación; y lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y, susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo en sus resultados.

### **Estudio de las organizaciones desde la perspectiva de la Administración Científica**

La Escuela de la Administración Científica estaba destinada a maximizar la producción del trabajo y minimizar sus costos. Esta escuela plantea una aplicación de los principios y reglas de la administración a los talleres mecánicos. Implica un programa de acción metódicamente trazado que abarca todos los servicios. También implica un personal atentamente reclutado y formado, unos supervisores competentes que provean un control riguroso. El trabajador, en el programa racionalizado de Taylor debe obedecer las instrucciones elaboradas por la dirección que determinan la función tiempo-movimiento, las herramientas y velocidades adecuadas. Ejecutar estas órdenes hasta el más mínimo detalle dejando de lado cualquier iniciativa propia está inscrito en su programa. (Taylor, 1972).

Taylor (1972: 29) establece cuatro principios fundamentales que son la base del desarrollo científico de la administración. Éstos son:

- “Desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos”.
- “Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instruía a sí mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades”.
- “Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con sus propias posibilidades”.
- “Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos”.

Según Taylor (1972: 30), “el uso práctico de antecedentes científicos exige la instalación de una oficina para guardar libros, registros donde el proyectista pueda trabajar tranquilamente. Así, todo trabajo que bajo el sistema antiguo era hecho por el obrero como resultado de su experiencia personal, en el nuevo sistema debe necesariamente ser hecho por la administración de

acuerdo con las leyes de la ciencia; porque aun en el caso en el que el obrero estuviera bien capacitado para el análisis y uso de los procedimientos científicos, le sería materialmente imposible trabajar al mismo tiempo junto a sus máquinas y en un escritorio”.

Para Taylor, resulta evidente que se necesita de un tipo de hombre para preparar el trabajo, y un tipo completamente para ejecutarlo.

“El trabajo así preparado con anticipación constituye una tarea que el obrero no cumple por sí solo, puesto que en la mayoría de los casos representa el esfuerzo común de éste y de la administración. En esta forma, no sólo se especifica lo que ha de hacerse, sino también cómo debe hacerse y el tiempo exacto concedido para realizarlo. Y siempre que el obrero logra efectuar su tarea correctamente y dentro del tiempo límite especificado, recibe un aumento del treinta por ciento de su salario ordinario. El trabajo de cada obrero es cuidadosamente proyectado, de manera tal que su ejecución exija una tarea conciente y prolija, pero ejecutada a una velocidad tal que en ningún caso le exija un ritmo de trabajo que sea perjudicial para su salud. La tarea es siempre regulada de modo que el obrero que la desempeña sea capaz de trabajar durante años bajo este sistema sin temor de cansancio” (Taylor, 1972: 31).

Taylor, en el texto *Principios de la Administración Científica*, recuerda a F. B. Gilbreth, que había estudiado en su juventud la construcción a base de

ladrillos, llegó a interesarse en los principios de la administración científica y decidió aplicarlos a este oficio. Efectuó un análisis de cada movimiento del albañil, eliminó uno tras otro los movimientos innecesarios y reemplazó los lentos por otros rápidos. Realizó experimentos con todas las causas de lentitud que de alguna manera afectan la rapidez y el cansancio del albañil. Este perfeccionamiento lo consiguió de tres maneras diferentes:

- Eliminó completamente ciertos movimientos que los albañiles creían necesarios, pero que, en cuidadosos estudios y ensayos demostraron su inutilidad.
- Introdujo aparatos simples, tales como su andamio regulable y sus armazones para sostener ladrillos, por medio de los cuales, con cierta cooperación por parte del obrero, se eliminan completamente muchos movimientos fatigosos y consumidores de tiempo.
- Enseñó a sus albañiles a ejecutar movimientos simples, con ambas manos a la vez, allí donde anteriormente realizaban un movimiento con la mano derecha y luego otro con la mano izquierda.

“El cambio de la organización empírica por la organización científica no consistía solamente en el estudio de la rapidez correcta para hacer el trabajo y

en la transformación de las herramientas e implementos existentes en el taller; comprende también un cambio completo en la actitud mental de todos los obreros del taller hacia sus tareas y hacia sus patrones. Las mejoras materiales efectuadas en las máquinas para asegurar grandes ganancias; el estudio de los movimientos, sobre la base de un estudio minucioso realizado con un cronómetro y el estudio del tiempo en que cada obrero debe efectuar su trabajo, pueden ser realizados con relativa rapidez” (Taylor, 1972: 72).

Los principales resultados obtenidos mediante la aplicación de la dirección científica fueron principalmente:

- La sustitución del criterio individual del obrero por una ciencia.
- La selección, y formación científicas del obrero, que es estudiado, instruido y adiestrado, y podría decirse sometido a experimentación, en lugar de permitir que se seleccione y desarrolle al azar.
- La cooperación íntima de la administración con los obreros, de manera que juntos realizan el trabajo de acuerdo con las leyes científicas obtenidas, en lugar de dejar la solución de cada problema personalmente en manos del obrero.

En definitiva la contribución de Taylor se resume en 2 operaciones diferentes:

- Examinar el trabajo manual, no se ponía en duda que la fuente de productividad era la destreza física del trabajador, pero Taylor reconoce que la productividad del trabajo manual no puede quedarse sólo ahí, por lo que desagregó este concepto en 2 componentes: movimientos y tiempos. Ahora le era posible examinar el tipo de movimientos que el trabajador manual realizaba y el tiempo en que los ejecutaba. Pudo rediseñar los movimientos y tiempos para mejorar la productividad.
- Esta desagregación de la destreza física debe hacerla el ingeniero. Taylor realiza una separación radical entre la actividad de ejecución del trabajo realizada por el obrero y la actividad de diseño realizada por el ingeniero. Debe separar músculo de mente, destreza física y pensamiento. El factor clave de la productividad del trabajo resulta ser el conocimiento del ingeniero y no el trabajo físico del obrero donde se aplica el conocimiento del ingeniero. Éste debe establecer las relaciones óptimas entre movimientos y tiempos y una vez establecida esa optimización el objetivo es la estandarización de todos los trabajos manuales.

### Reacciones en contra de Taylor:

- Sectores sindicales e intelectuales lo acusaron de promover un tratamiento inhumano a los trabajadores, que su propuesta garantizaba la superexplotación de los obreros por parte de empresarios que lo único que buscaban era expandir sus ganancias a costa de los aumentos en la productividad.
- Desigual distribución de poder que se establecía entre los empresarios y sus asesores, por un lado, y los trabajadores por otro.

Taylor se defendió argumentando que inicialmente se requeriría de sacrificio por parte de los trabajadores pero a la larga se beneficiarían y participarían de la generación de valor a la que estaban contribuyendo. Taylor creía que su sistema no podía funcionar con salarios bajos.

### El efecto de la propuesta de Taylor en el mundo industrializado:

- Aumento de los salarios.
- Aumento de la productividad.

- En ambas guerras mundiales se utilizaron sus principios.

Los principios desactivaron la lucha de clases y la creciente polarización entre capitalistas y trabajadores.

Los principios de Taylor fueron aplicados a los procesos de industrialización de la Unión Soviética y a la organización de la sociedad. Sin embargo, cuando el trabajo manual comienza a ser desplazado en importancia por el trabajo no manual, los países socialistas empiezan a mostrar gran rigidez.

Por su parte Henri Fayol, en el texto la *Administración industrial y general* expone que los elementos de la administración no son otra cosa que las cinco partes en que es susceptible descomponer cualquier acto administrativo:

- **Previsión:** tiene como objetivo escudriñar el porvenir y se cristaliza en un programa de acción que abarca todas las operaciones de la empresa y que comporta previsiones a corto y largo plazo.
- **Organización:** tiene como objetivo dotar a la empresa de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, tanto como organismo material cuanto como organismo social.

- **Mando:** tiene como misión hacer funcionar el cuerpo social, y como tal se reparte entre los diferentes jefes y jerarquías dentro de la empresa.
- **Coordinación:** es la acción de establecer la armonía entre los actos de cada elemento del cuerpo social, con el fin de facilitar su funcionamiento en pleno acuerdo con el de los otros.
- **Control:** consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos.

A su vez, también se distinguen los principios generales de administración aseguran la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social. Según Fayol, éstos son:

- División del trabajo
- Autoridad
- Disciplina

- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés particular al interés general
- Remuneración del personal
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Unión del personal

Cuadro N° 8. Taylorismo y Fayolismo. Aspectos comunes.

<b>Taylorismo y Fayolismo. Aspectos comunes.</b>
Tienen en común el horror al despilfarro en la vida de las empresas, de cualquier tipo que éstas sean, y la decisión indeclinable de dedicar su vida a combatir esa enfermedad y perfeccionarlas.

Fuente: Adaptado de Taylor, F. (1972). *Principios de administración científica*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Fayol, H. (1972). *Administración industrial y general*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.

Cuadro N° 9. Diferencias entre Taylor y Fayol

<b>Diferencias entre Taylor y Fayol</b>	
Taylor	Fayol
Comenzó su carrera como un sencillo obrero metalúrgico.	Cumplió toda su vida funciones directivas.
El taylorismo es la organización del trabajo en torno a los movimientos y tiempos para aumentar la productividad.	El fayolismo es la doctrina del gobierno de la empresa, y está precisamente orientado a mejorar el conjunto de principios, reglas y procedimientos que tienen como objetivo la optimización de su gobierno.

Fuente: Adaptado de Taylor, F. (1972). *Principios de administración científica*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Fayol, H. (1972). *Administración industrial y general*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.

En resumen, “en la Escuela de Administración Científica se realizaron variados estudios de tiempos y movimientos que fueron progresivamente refinando sus enfoques y metodologías. Estos se pueden clasificar de la siguiente manera”:

- “Estudios de cronometraje global, ocupados de establecer los tiempos físicos necesarios para cumplir efectivamente las tareas”.
- “Estudios de cronometraje analítico, interesados en entender la necesidad de movimientos, es decir, detectar y eliminar movimientos innecesarios que demoraban el logro de la tarea”.
- “Estudios de cronometraje sin cronómetro, cuya finalidad era establecer tablas de tiempos normales de producción”. (Rodríguez, 2004: 38)

Además, se realizaron series de análisis fisiológicos del trabajo, cuyo énfasis estaba puesto en entender que el ser humano sólo puede rendir al máximo si consigue reponer la energía gastada. De estos estudios se desprendieron conclusiones centrales que demostraban la importancia de los descansos, de los horarios máximos de trabajo, etc.

### **La aproximación al estudio de las organizaciones desde la perspectiva de la Escuela de Relaciones Humanas**

La Escuela de Relaciones Humanas tiene un concepto de hombre más complejo y creen que el trabajo es más que una actividad, que comienza en algo

que antecede a la actividad que es la motivación y culmina en otra cosa que la trasciende, su gratificación. Pero el equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de los trabajadores es posible, pero debe ser llevada de manera deliberada. Para esto busca la cooperación para aumentar la eficiencia. La situación del trabajo puede mejorarse mediante la participación activa y responsable del empleado en su actividad. Sentirse parte de un equipo, agente de un proceso, conciente de una tarea. (Rodríguez, 2004).

“Los comienzos de esta Escuela estuvieron en estudios que pretendían determinar el nivel óptimo de iluminación requerido para lograr el máximo de productividad. El resultado obtenido, de incrementos de la productividad independientes de la cantidad de luz disponible, indicaba que la explicación no podía ser deducida de los principios que habían orientado la explicación. Era necesario buscar una alternativa teórica que permitiera dar cuenta de él. Esta es la teoría de las Relaciones Humanas, que surge a partir de la observación y posterior elaboración explicativa de este hecho. En este punto, es conveniente mencionar la vocación académica y la enorme visión de los investigadores, que fueron capaces de reorientar totalmente su estudio, dando origen a una nueva Escuela. Este cambio de rumbo se orientaba a comprender la importancia de los factores psicosociales, tales como la atención que se dedicaba al grupo o a la gravitación de los procesos grupales en la producción”. (Rodríguez, 2004: 39)

Los principales exponentes de la Escuela de Relaciones Humanas son: Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor y Abraham Maslow.

“La Escuela de Relaciones Humanas destaca al grupo, es decir, le da importancia a la comprensión del hombre como ser social, que interactúa con otros hombres en términos de lo que una nueva disciplina científica, como es la psicología social, podía describir como comportamiento grupal” (Rodríguez, 2004: 40).

Los principales postulados de la Escuela de Relaciones Humanas son los siguientes:

- “La influencia del grupo sobre el comportamiento de los individuos que puede incluso hacer que los seres humanos pasen por sobre sus propias disposiciones y dejen de respetar las normas organizacionales”.
- “La cantidad de trabajo que puede llevar a cabo un trabajador dado estará determinada por su ‘capacidad social’, es decir, cuánto le interesa ser un miembro integrado del grupo, y no por su capacidad física”.

- “Las recompensas no económicas son muy importantes en la motivación de los trabajadores. Factores tales como el reconocimiento, la aceptación del grupo, el status, el prestigio, etc., pueden explicar comportamientos de personas que no los habrían efectuado para conseguir mayores salarios”.
- “Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupos y no como individuos”.
- “El líder no es necesariamente la persona designada en un puesto de jefatura. Pueden surgir líderes informales”.
- “La organización racionalmente planificada es sólo un aspecto de lo que ocurre en la organización. Se habla de ello como ‘organización formal’, para diferenciarla de la muy importante ‘organización informal’, surgida en forma paralela a la organización formal como producto de las interacciones que espontáneamente ocurren entre las personas que han llegado a la organización a realizar un trabajo”.
- “El supervisor más efectivo es el ‘centrado en los empleados’, es decir, el que se interesa por las personas que colaboran con él. El

supervisor ‘centrado en la tarea’, que piensa que debe conseguir rendimiento y cumplimiento ante todo, no consigue tanto éxito”.

- “La información y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más importantes recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso y la adhesión de los trabajadores”.
  - “Los trabajadores tienen sus propios sistemas de control del trabajo. Establecen restricciones a los niveles de rendimiento que les permiten mejorar su productividad o empeorarla, de acuerdo a su propia decisión colectiva. Con esto los trabajadores pueden recompensar a los supervisores que lo merezcan, pueden proteger a los miembros más jóvenes e inexpertos y a los más viejos y débiles, de una competencia que pudiera resultarles desastrosa, etc”.
- (Rodríguez, 2004: 40-41)

La crítica más frecuente a todo el movimiento de Relaciones Humanas fue que pudo transformarse en un instrumento de manipulación de los trabajadores por parte de los empresarios. Al margen de la crítica, sin embargo, es preciso reconocer en la Escuela de Relaciones Humanas un muy importante avance en el conocimiento del fenómeno organizacional y de los individuos actuando como miembros de grupos. (Rodríguez, 2004: 42)

En el siguiente cuadro se pueden apreciar los supuestos de la Escuela Clásica de Administración y las críticas que la Escuela de Relaciones Humanas hace de ellos:

Cuadro N° 10. Comparación entre la Escuela Clásica de Administración y la Escuela de Relaciones Humanas.

<b>Supuestos de la Escuela Clásica de Administración.</b>	<b>Críticas de la Escuela de Relaciones Humanas a la Escuela Clásica de Administración.</b>
<p>a) Tiene como supuesto el hombre concebido como <i>homo oeconomicus</i> que podía ser manejado como una herramienta, a partir de una adecuada manipulación de estímulos monetarios.</p> <p>b) La racionalidad organizacional podía lograrse a través de la adecuación de medios a fines.</p> <p>c) La Escuela Clásica de Administración suponía, además, que no existía contradicción entre los intereses de los trabajadores y los de la organización. La organización más eficiente será la más satisfactoria ya que puede aumentar la producción y los salarios.</p>	<p>a) Este supuesto es superado por un concepto de hombre más complejo, cuya motivación es resultado de una serie de elementos, muchos de los cuales tienen un origen social.</p> <p>b) La Escuela de Relaciones Humanas descubre la estructura informal y hace destacar la enorme distancia que existe entre los modelos abstractos y normativos de comportamiento organizacional, y la conducta efectiva de dichas organizaciones.</p> <p>c) La Escuela de Relaciones Humanas señala al respecto que el equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de los obreros es posible, pero debe ser construido en forma deliberada. Para esto, se hace necesario referir el trabajo y la estructura a los requerimientos de los trabajadores, lo que implica obtener la cooperación y aumentar la eficiencia.</p>

Adaptado de Rodríguez, D. (2004). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile. Páginas 41-42.

## **El Enfoque Neoclásico en el estudio de las organizaciones**

El Enfoque neoclásico, por otra parte, se produce por una demanda del sector empresarial de soluciones simples, de bajo costo y que aumentaran los niveles de productividad después de la crisis de 1929. Esto se vio reflejado en propuestas en extremo simples que produjo insatisfacción en algunos sectores de la sociedad. Así, surge este enfoque que significó una nueva conceptualización que tomó en cuenta aspectos organizacionales tanto como los actitudinales. En éste se pone al centro el servicio de los fines sobre el de los medios. Si se estructura la división del trabajo y la jerarquía, los fundadores de la organización reducen la probabilidad de que ésta llegue a desviarse de sus propósitos originales. (Rodríguez, 2004)

“El Enfoque Neoclásico se produce debido a que después de que la Escuela de Relaciones Humanas pusiera la mirada sobre los fenómenos relacionados con el trabajador, entendido como un ser social se produjo la crisis de 1929 y el sector empresarial demandó una búsqueda de soluciones simples, de bajo costo y que condujeran a mayores niveles de productividad”. (Rodríguez, 2004: 42)

“El resultado de esta demanda fue la extrema simpleza de algunas de estas propuestas condujo a una insatisfacción en círculos académicos y empresariales. Esto llevó, a finales de la década de los cincuenta, al surgimiento

de una nueva conceptualización que fuera capaz retomar los aspectos estructurales de una organización, pero sin perder de vista los actitudinales: la Escuela Neoclásica”. (Rodríguez, 2004: 43)

Para la Escuela Neoclásica, el tema de la racionalidad tiene una importancia central ya que se dedica al estudio de las formas efectivas en que los fines de la organización son llevados a cabo.

“Para contrarrestar la tendencia al desplazamiento de fines, March y Simon, proponen trazar las líneas organizacionales en tal forma que se ponga de relieve el servicio de los fines sobre el de los medios. Si se estructura la división del trabajo y la jerarquía de autoridad de acuerdo con esto, los fundadores de la organización pueden aminorar la probabilidad de que la organización llegue a desviarse de sus propósitos originales” (Rodríguez, 2004: 45).

## **La crisis de la empresa tradicional y la empresa emergente de Echeverría<sup>3</sup>**

La empresa tradicional en sus inicios garantizó los rendimientos máximos del trabajo, actualmente se ha convertido en un obstáculo para el logro de tales rendimientos. Antes se le acusó de sobreexplotar a los trabajadores ahora es incapaz de aprovechar el potencial productivo de sus trabajadores. La estructura piramidal y jerárquica demuestra ser lenta y poco eficaz en la toma de decisiones a diferencia de las nuevas empresas que son más flexibles y se anticipan a la toma de decisiones. Es obsoleta como red de flujos de información ya que actualmente podemos intercambiar información de manera casi instantánea con cualquier punto de la organización.

La estructura de la empresa tradicional es lenta, poco eficaz, distorsionadora de sus procesos de trabajo y negocio, cara y poco competitiva. Ya es obsoleta.

### **Las variables externas de la crisis:**

La aceleración del cambio

La globalización de los mercados

El incremento de la competitividad

El efecto de las nuevas tecnologías

---

<sup>3</sup> Esta sección se basa y está adaptada de Echeverría, R. (2006). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Editorial Gránica. Santiago de Chile.

### **Las variables internas de la crisis:**

- **Cambios en el carácter del trabajo:** Se ha pasado de la predominancia del trabajo manual al trabajo no manual que ha pasado a ser más numeroso y más importante en la generación del valor. El trabajo manual se sustenta en la destreza física; el trabajo no manual pareciera sustentarse en destrezas intelectuales.
- **Crisis del mecanismo de regulación del trabajo:** el mando y el control está obsoleto porque ya no es posible ordenarle exactamente qué hacer a un trabajador no manual porque no se lograrían aprovechar los rendimientos potenciales de estos trabajadores.

Figura N° 4. Crisis de la empresa tradicional. Variables externas e internas.



Fuente: Adaptado de Echeverría, R. (2006). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Editorial Gránica. Santiago de Chile.

### **El problema de la productividad según Drucker:**

**El desafío de Drucker:** La empresa del futuro sólo se construirá cuando seamos capaces de resolver el problema de la productividad del trabajo no manual. Drucker vislumbra por lo menos dos problemas o dificultades, a saber:

- En el trabajo no manual la tarea a ser ejecutada no es obvia. Drucker distingue en doing the right thing (hacer lo correcto) y en doing things right (hacerlas cosas correctamente). Esta

distinción es equivalente a la de eficiencia (doing things right) y efectividad (doing the right thing). La efectividad toma en consideración el valor que resulta de las acciones emprendidas donde es preferible hacer mal lo necesario que hacer bien lo innecesario.

- El carácter del trabajo no manual se sustenta en el conocimiento. No sabemos cómo incrementar la productividad del trabajador de conocimiento y no sabemos tampoco cómo gestionar el conocimiento.

### **El trabajo y el conocimiento:**

**La heterogeneidad del trabajo:** La distinción entre trabajo manual y trabajo no manual encierra el reconocimiento de que el trabajo no es homogéneo, es decir que el trabajo no manual no puede desagregarse en unidades de trabajo obrero.

Drucker reconoce que el trabajo manual se sustenta en la destreza física, mientras que el trabajo no manual se sustenta en el conocimiento. Si bien todo trabajo representa una acción intencional de transformación, no todos los trabajos son equiparables entre sí, por lo tanto no siempre es posible convertir unos en otros.

Echeverría se cuestiona si es adecuado sostener que lo que sustenta al trabajo manual es su manualidad o fisicalidad y lo que sustenta al no manual es el conocimiento.

**Manualidad y conocimiento:** Todo trabajo tiene una determinada dosis de manualidad, también todo trabajo requiere de un cierto conocimiento. Pero qué entendemos por conocimiento: es un juicio que hace un determinado observador al examinar determinados comportamientos. El conocimiento surge como una manera de calificar o juzgar el comportamiento observado. Y ¿cuándo se observa el conocimiento? Cuando el comportamiento observado nos permita decir que las acciones ejecutadas son eficaces.

Entonces también podemos observar acciones eficaces en el trabajo manual. Por lo tanto no podemos basarnos en el principio de la heterogeneidad para distinguir entre trabajo manual y no manual.

**El poder transformador de la palabra:** En un principio se creía que la palabra tenía un papel pasivo, que el lenguaje y la acción eran dos dominios separados. A partir del trabajo de Austin se reconoce que el lenguaje tiene un papel activo y generativo, lo que llamamos el poder transformador de la palabra.

El lenguaje es acción, a través de él generamos nuevos objetos y productos, abrimos o cerramos posibilidades.

Reconocemos que el conocimiento es necesario para hacer cualquier cosa de forma eficaz, pero no es el conocimiento lo que diferencia al trabajador manual del no manual, es el hecho de que el primero utiliza el poder transformador de su fuerza física, los segundos utilizan el poder transformador de la palabra. Esta es la característica distintiva del trabajador no manual.

**Trabajo rutinario y trabajo creativo:** De quedarnos aquí hay una dimensión que no logramos revelar que incide en el reconocimiento de la heterogeneidad, en la manera como nos planteamos el problema de la productividad y en el tipo de estructura organizativa que requiere.

Es importante distinguir también si el trabajo en cuestión, sea éste sustentado en el poder transformador de la fuerza física o de la palabra, consiste en la mera aplicación de procedimientos estándar, en cuyo caso hablaremos de trabajo rutinario (cajero) o de índole creativa (publicista).

Se trata de trabajos que requieren mecanismos y tiempos de regulación o supervisión diferentes.

Además, el trabajo rutinario registra una mayor posibilidad de ser reemplazado por tecnología que el trabajo creativo. El trabajo rutinario que descansa en la fuerza física puede ser robotizado; el trabajo rutinario que descansa en el poder de la palabra puede ser sustituido por programas informáticos como los trabajos administrativos.

Pero la diferencia más importante descansa en la capacidad de generar valor de cada uno de estos trabajos, donde el trabajo creativo resulta determinante para la supervivencia de una empresa y ha ido ganando mayor influencia en la generación de valor.

Cuadro N° 11. Comparación entre el trabajo rutinario y el trabajo creativo.

Trabajo Rutinario:	Trabajo Creativo:
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="402 464 878 611">■ Aplicación de procedimientos estándar</li><li data-bbox="402 667 878 814">■ Mayor posibilidad de ser reemplazado por tecnología</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="912 401 1385 548">■ Determinante para la generación de valor de una empresa</li><li data-bbox="912 548 1385 747">■ Preservación de oportunidades de negocio para la empresa</li><li data-bbox="912 747 1385 905">■ Trabajar con posibilidades y compromisos</li></ul>

Fuente: Adaptado de Echeverría, R. (2006). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Editorial Gránica. Santiago de Chile.

**Trabajo contingente y trabajo innovador:** Se puede decir que los trabajadores no manuales que realizan un trabajo creativo tienen como labor la preservación de oportunidades de negocio para la empresa. Trabajan con las posibilidades y los compromisos, ya que su objetivo es mantener abiertas las posibilidades existentes, generar nuevas y lograr aquellos compromisos que permitan aprovecharlas, todo esto a través del lenguaje.

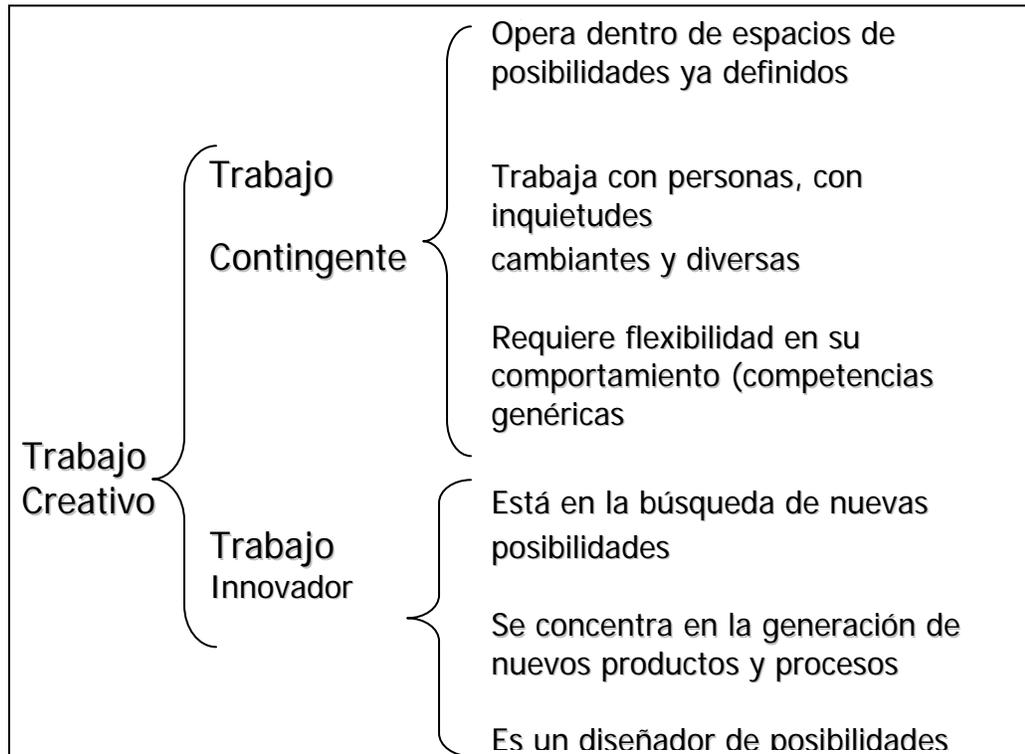
Dentro de los trabajadores creativos que recurren al poder de la palabra se distinguen: aquellos que están a cargo del manejo de contingencias y aquellos cuya labor es la innovación.

El trabajador que opera con contingencias lo hace dentro de espacios de posibilidades ya definidos, por lo general trabajan con personas con inquietudes cambiantes y diversas, enfrentan problemas que modifican sus prioridades y requieren ser resueltas, por lo que el tipo de competencias que estos trabajadores requieren son distintas le permiten más flexibilidad en su comportamiento. Diremos que se trata de competencias genéricas.

Por otro lado, el trabajador innovador está en la búsqueda de nuevas posibilidades, debe concentrarse en la generación de nuevos productos, de nuevos procesos. Es un diseñador de posibilidades.

Pero un trabajador no manual puede combinar tareas rutinarias, contingentes e innovadoras. Esto es una consecuencia de trabajar con la palabra.

Figura N° 5. Aspectos derivados del trabajo creativo



Fuente: Adaptado de Echeverría, R. (2006). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Editorial Gránica. Santiago de Chile.

### La tridimensionalidad del trabajo:

- **La tarea individual:** se refiere al trabajo de cada individuo y sobre el que cabe una responsabilidad personal y directa y exclusiva.
- **Las actividades de coordinación:** los trabajos individuales articulados en procesos.

- **El trabajo reflexivo de aprendizaje:** es el trabajo que hacemos sobre el trabajo presente para mejorarlo en el futuro. Se trata de un trabajo sobre el trabajo.

**Competencias conversacionales: clave de la productividad del trabajo sustentado en el poder de la palabra:** De la misma manera que Taylor desagregó la destreza física en movimientos y tiempos ahora se puede desagregar el poder transformador de la palabra en un conjunto específico y concreto de competencias conversacionales.

Se pueden reconocer en el interior de una conversación tres subdominios diferentes: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad y a su vez dentro de cada uno de ellos encontramos un conjunto de competencias conversacionales distintas.

Por ejemplo, en el lenguaje las competencias que remiten tanto al escuchar como al hablar.

El habla: actos lingüísticos básicos o actos del habla. Por ejemplo, la manera como hacemos y fundamos nuestros juicios, la manera como entregamos y recibimos, la manera como pedimos y ofrecemos, la manera como elaboramos y cumplimos nuestras promesas.

La emocionalidad también es un componente determinante en la productividad.

**La productividad de la tarea individual:** Por lo general, se trata de un trabajo que involucra, al nivel de la tarea individual, a otros como parte central de lo que debe hacerse. Las competencias requieren un buen nivel de flexibilidad. Se sustenta en las competencias genéricas, que son competencias que podemos adecuar a diversas circunstancias, que suelen ser bastante más independientes de las particulares condiciones del presente, que permiten un permanente perfeccionamiento en el tiempo y, por lo tanto, no están delimitadas de una vez para siempre. Como el escuchar y el cumplimiento de las promesas.

**La productividad de las actividades de coordinación:** El lenguaje es la gran herramienta para coordinar las acciones. Coordinación que realizan las personas y efectúan para ello peticiones, ofertas y promesas.

Aquí ha servido la reingeniería de procesos pero Echeverría cree que tiene debilidades y que ésta debería orientar su enfoque hacia los diagramas de conversaciones en vez de diagramas de tareas.

**La productividad del trabajo reflexivo de aprendizaje:** Es el trabajo que estamos obligados a efectuar sobre el trabajo presente para garantizar nuestra capacidad de seguir siendo efectivos en el futuro. Pero no basta con trabajar

sobre la forma como hacemos las cosas (tareas individuales y de coordinación); es también necesario trabajar sobre la manera como trabajamos, es decir se vuelve sobre sí mismo una y otra vez.

Echeverría piensa que la empresa del futuro estabilizará una particular estructura, a la vez que estará sujeta a transformaciones permanentes. La capacidad reflexiva que ella deberá exhibir es uno de los rasgos estables de la empresa del futuro y la importancia que adquirirán las competencias conversacionales genéricas será otro.

Los círculos de calidad se han orientado a generar herramientas, procedimientos, metodologías que permitan el desarrollo de las competencias requeridas por el trabajo reflexivo de aprendizaje.

El profesional del futuro requiere transformarse en un practicante reflexivo que sepa integrar acción y reflexión, de manera de producir un permanente enriquecimiento de su hacer.

La empresa del futuro será una organización en constante aprendizaje y ello debe traducirse en su estructura y forma de organización.

## **Crítica a las concepciones sobre trabajo en la sociedad actual**

Continuando con el análisis sobre el cambio y desarrollo del trabajo, antes visto a lo largo de la historia, ahora se revisarán los problemas que se presentan en la sociedad actual.

Las categorías hasta hoy básicas como profesión, empleo de por vida ya no sirven para la realidad emergente de la organización del trabajo que se ha hecho evidente socialmente. Las nuevas formas más flexibles de subempleo representan más trabajo que antes y también menos trabajo.

Desde hace un par de décadas se han producido transformaciones en el mundo del trabajo. Por una parte, la llegada masiva de las mujeres al mercado del trabajo y el cambio en la composición de la población activa. Y, por otra parte, la irrupción del desempleo masivo y la multiplicación de formas precarias de empleo flexible y parcial han producido una situación de desestabilización del empleo que afecta a todos.

Bajo las condiciones de pleno empleo la destrucción del trabajo conduce a una marginación de los desocupados. Así, crece la presión por una flexibilización de las relaciones laborales. Por eso las empresas descubrieron los beneficios del empleo a tiempo parcial y el subempleo.

La flexibilidad laboral se puede referir a la facilidad para agrandar y reducir la plantilla del personal con que operan las empresas y al uso efectivo que se hace de la posibilidad de variar el número de trabajadores. También, puede referirse a la duración de los contratos: de carácter permanente o indefinido, o de duración limitada. Pero es frecuente que se utilicen contratos indefinidos en empleos que van a ser de corta duración y determinada para no amarrarse ni siquiera en ese plazo en caso de que se decida despedir antes al empleado, o por el contrario, que relaciones de empleo de larga duración que adopten la forma de sucesivos contratos temporales. Otra forma de flexibilidad es identificar si las empresas recurren al uso del personal externo, sea bajo la forma de subcontratación de actividades o personas.

Según Beck (1998: 178), el sistema estandarizado de pleno empleo empieza a debilitarse y a tambalearse a partir de las fases sucesivas de racionalización que flexibilizan tres pilares: derecho laboral, la localización del trabajo y el horario laboral. Con ello las fronteras entre trabajo y desocupación se hacen fluidas. Se generalizan formas plurales, flexibles, de subempleo. Incluso en el último rincón de social se hace patente que la norma del empleo pleno para toda la vida está siendo sustituida por múltiples formas de flexibilizaciones del tiempo laboral. La flexibilización del tiempo laboral y la transformación de los empleos a tiempo pleno en temporales de lo más diversos no pueden ocurrir de manera neutral en relación al salario. Esto significa que, junto con la división del tiempo laboral, que es útil para la generalización del

subempleo y para la explotación del desempleo y no para el objetivo de un pleno empleo, tiene lugar una redistribución de ganancias, de la seguridad social, de las oportunidades de promoción y de la posición en la empresa en sentido descendente, de pérdida colectiva.

La producción se vuelve crecientemente flexible, tanto desde el punto de vista de los procesos de trabajo como de la volatilidad del capital y en la esfera del consumo se acentúa también la rotación y lo efímero, con una importancia mayor de los estilos de vida y del consumo de servicios perecederos.

Las normas sobre seguridad en el trabajo quedan al margen del contrato en las formas de trabajo descentralizado y los costes de su trasgresión o mantenimiento corren a cargo de los trabajadores.

El empleo a tiempo parcial se trata de una iniciativa por parte del empleador que es impuesta al trabajador, es una forma de empleo y obedece a una lógica de mercado, tiene un tipo de contrato, modalidades de acceso al mercado laboral y condiciones de empleo. Desde hace bastante tiempo ya que el empleo a tiempo parcial se viene desarrollando hasta ser, en la actualidad, ampliamente mayoritario. Es posible observarlo en sectores como el comercio o de servicios.

El desarrollo de las fuerzas productivas coincide con la reconversión de la organización del trabajo con el aumento de la productividad principalmente a través de la incorporación de nuevas tecnologías y la experimentación e implantación de nuevas formas de organización del trabajo.

Según Rifkin (1996), es importante considerar el papel que tiene la tecnología en la imaginación de las personas, ya que, si los empresarios han contemplado siempre las nuevas tecnologías como un medio para generar mayores niveles de producción, mayores beneficios y más trabajo, el público ha sostenido una visión alternativa de que algún día la tecnología sustituirá al ser humano y le liberará de por vida, dándole más capacidad de disfrutar de tiempo libre. Pero según este autor, las personas se están empezando a dar cuenta de que las tecnologías, que deberían ser los medios de la liberación del trabajo, se han convertido en todo lo contrario, han sido el motivo por el cual se han producido reducciones en los niveles salariales, han eliminado puestos de trabajo y han empezado a amenazar seriamente sus vidas cotidianas.

El paso de una sociedad estratificada a una funcionalmente diferenciada repercute también en una fuerte distinción entre los sistemas personales (individuos) y su ambiente social. La inclusión social de los individuos pierde su carácter adscriptivo y se transforma en una tarea que debe desarrollarse mediante mecanismos sociales (competitivos) de selección. Los individuos deben desarrollar carreras personales, parte de las cuales depende

exclusivamente de ellos, y otra de las posibilidades que les ofrezcan sus entornos. Justamente las carreras personales, desde el punto de vista de un observador, son el despliegue temporal de sus procesos de inclusión social. (Rodríguez, D. & Arnold, M., 1990: 151).

Sennett es, quizás, el autor que desarrolla una visión más cercana y lúcida de la realidad de lo que sucede en materias laborales actualmente. Con una aproximación desde las vivencias laborales de trabajadores de distintas generaciones y enfrentados a distintas situaciones logra realizar una comparación entre la época de posguerra hasta nuestros días, y da cuenta de cómo han cambiado las situaciones de los trabajadores. Utilizando el mismo concepto de flexibilidad que fue antes criticado aquí, se nos aparece más cercano.

Según Sennett, la piedra angular de las modernas prácticas de dirección de empresas es la creencia en que las redes flexibles son más abiertas que las antiguas jerarquías piramidales a una reinención radical. En la red, la unión entre nódulos es más flexible; se puede separar una parte sin destruir a las demás. El sistema es fragmentario, y en ello reside la oportunidad de intervenir. Su misma incoherencia invita a revisarlo (Sennett, R., 2000: 49).

## **Teoría de Sistemas**

La comprensión sistémica de las organizaciones se produce en forma paralela con el desarrollo de la Teoría General de Sistemas, por lo tanto, se puede decir que uno de los aportes de ésta es que las organizaciones parecen ser el ámbito más adecuado para aplicar los conceptos teóricos sistémicos, es por esto, que se busca utilizar en ellas los conceptos de esta teoría con pretensiones globalizadoras.

Otro aporte de esta Teoría es que se ve a la organización como un todo, en donde la realización de los fines es sólo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización.

Además, se ha profundizado en la relación Sistema/Entorno, se ha tratado de comprender la importancia organizacional de diferentes configuraciones ambientales y se han incorporado mayor cantidad de elementos cibernéticos y sociológicos para la elaboración de un marco conceptual que permita comprender a las organizaciones como sistemas sociales.

Niklas Luhmann es el autor de la Teoría de los Sistemas Sociales y su evolución representa la culminación de un largo proceso de desarrollo intelectual. Esta teoría se orienta al análisis sistémico de todo el horizonte incluido en la experiencia y acción social humanas, tanto en los planos

sincrónicos como a los evolutivos, a situaciones de conflicto como de consenso, es decir, es aplicable a todos los diferentes grados de complejidad con que el mundo social se organiza.

Luhmann radicaliza el análisis funcional dando paso a una nueva Teoría de Sistemas que señala que el objeto del análisis sociológico consiste en concebir todos los sistemas en términos del control y reducción de la complejidad, y analizarlos desde esta perspectiva extremadamente abstracta como comparables e intercambiables. A partir de ello, propone una modificación en los tipos vigentes de explicación sociológica y antropológica, especialmente de aquéllos caracterizados como funcionalistas.

Una segunda ruptura con la tradición teórica que lo antecede, consistió en descartar la supuesta existencia de constantes estructurales, las que eran consideradas una base tanto para la sociedad como para sus posibilidades de análisis, como en el caso de los prerequisites funcionales de una sociedad. Luhmann desecha su modelación apriorística, procediendo a interrogarse acerca de la función que sería satisfecha con su construcción, es decir, antepone la función a la estructura, retomando para ello el concepto de la contingencia de la tradición tomista.

Las siguientes argumentaciones están basadas en el texto de Luhmann, *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo* (1997).

“Como punto de partida debe ponerse en claro en qué sentido aplican los análisis siguientes el concepto de decisión. Por *decidir* se piensa normalmente en un proceso de reflexión que sirve de preparación para una acción que ejecutará la decisión” (Luhmann, 1997: 8).

A diferencia de las simples acciones, las decisiones *tematizan*<sup>4</sup> su propia contingencia y logran unidad por el hecho de que, *no obstante*, se definen de forma clara. Lo que actúa como unidad de la decisión (y, en organizaciones, como elemento del sistema) es por tanto la relación *ajustada entre alternativas*.

Si se parte de las tres características: “elemento, selectividad y temporalidad, es necesario considerar las siguientes exigencias de sentido”:

- “Las decisiones han de tener la presentación de permanecer una unidad, a pesar de la descomponibilidad posterior y, por decirlo así, por encima de una realidad profunda mucho más compleja. Deben ofrecerse como unidad para una posterior aplicación (o como

---

<sup>4</sup> Todas las cursivas de este apartado también se encuentran en el original.

veremos más adelante, fingirse tales), con el objeto de poder ser, a este nivel de agregación, premisas para otras decisiones”.

- “Las decisiones deben *cotematizar la selectividad de su relación con otras decisiones*. Esto han de hacerlo entonces con una perspectiva doble de selección: eligen no sólo una de varias alternativas, sino que hacen esto en vistas a que, a través de ello, éstas producen o impiden relaciones con otras decisiones...Esta relación de las alternativas reales con el conjunto de decisiones es la que determina ante todo el decidir organizado y lo hace problemático. Frente a lo anterior es una cuestión secundaria si intervienen además criterios de racionalidad o programas de decisión y si constituye una diferencia si los hay o no”.
- “Las decisiones en cuanto sucesos fijados a puntos del tiempo y *pasajeros* deben *tomar y reflejar una función que ata al tiempo*. La función del decidir que ata al tiempo corresponde con el hecho de que no haya un futuro objetivo (que funcione como objetivo), de tal forma que el futuro sólo puede entrar en función en cuanto diferencia con el pasado. Las decisiones sólo pueden, en consecuencia, ser suceso en cada uno de sus presentes cuando expresan una diferencia de pasado y futuro, pero ellas continúan

como diferencias y hacen su aporte constantemente transmisible, al menos por un tiempo. A pesar de ser pasajeras deben ser utilizables como premisas al decidir posterior, y por lo tanto determinar qué determinaciones de sentido están cofijadas y dónde se encuentran los puntos críticos en los cuales se plantea el decidir posterior en contradicción con el decidir anterior. Tan sólo esta función de unión temporal es la que permite distinguir el desarrollo posterior entre continuidad y discontinuidad. También esta función de la unión temporal yace bajo la cuestión normalmente tenida en cuenta de si las burocracias son demasiado conservadoras y no suficientemente proclives a la innovación. Para poder decidir en uno u en otro sentido, deben antes producir un sentido que, ante todo, pueda continuar” (Luhmann, 1997: 17-18).

Se decide porque se ha decidido o para que se decida.

El crecimiento con buena conciencia, el crecimiento bajo perspectivas de mejoría, el crecimiento sin teleología, es decir, sin reglas de detención incluidas, parece ser la salida en la que caen típicamente los sistemas organizacionales, cuando se los critica por su letargo y se les exige mayor eficiencia, mejoras, reformas, innovación o incluso la capacidad constante de innovar, participación o exigencias similares.

Una idea muy difundida señala que las organizaciones reaccionan a su propio crecimiento con la burocratización: con una formalización más aguda de los requisitos de decisión, pérdida de la flexibilidad de los canales de comunicación, departamentalización de los intereses y motivos, pérdida de la capacidad de emprender medidas eficaces de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba, diferenciación conflictiva de funciones especiales, dispositivos centrales, controles y equipos de planificación. Tales tesis no han sido claramente comprobadas en la investigación empírica. Además de esto, de acuerdo con su concepción teórica se encuentran atadas a la idea de aumento de comunicaciones. Esto hace plausible suponer que hay que conformarse con reglas más estrictas para la comunicación, mayor pérdida de sentido por la repetición en largas distancias y diversas estaciones intermedias, y luego nuevas instalaciones de control y sus respectivas precauciones defensivas. De todos modos puede ser que un aumento de la cantidad de decisiones en este sentido y con estas consecuencias aumente también la cantidad de comunicación, pero no es necesariamente así. En todo caso, deben separarse analíticamente ambos puntos de vista y se mantiene la cuestión inicial de qué líneas de desarrollo se señalan y qué estrategias organizacionales quedan pendientes, cuando un nivel creciente de requerimientos en sentido real y social hace crecer el número de decisiones.

“Una Teoría Sociológica de la organización debe partir del hecho que las cantidades de decisión no pueden ser aumentadas a voluntad, que las

organizaciones no pueden crecer a voluntad. Desde allí debe intentarse comprender con mayor exactitud el proceso de constitución de los elementos del sistema, es decir, comprender cómo se construye la complejidad y al mismo tiempo la hace posible de manipulación” (Luhmann, 1997: 40).

Las decisiones no se dejan comprender como mónadas, ni como fenómenos únicos; se condicionan mutuamente en el sentido de que sin otras decisiones no habría nada que decir.

Constitución no significa, sin embargo, producción o creación; no quiere decir que todo el volumen de las decisiones que construye el sistema son fácticamente producidas y al mismo tiempo relacionadas. Cada decisión única está más bien constituida dentro de un horizonte de otras decisiones que, a partir de allí, puede ser tratada como algo dado selectivamente relevante. La realidad de estas *otras* decisiones se garantiza en primer lugar sólo a través de la realidad del *dirigirse conforme a ellas*. El proceso de constitución no provoca, por lo tanto, que todas las decisiones sean *decididas*, sino que *cada* decisión *pueda partir de la base* de que todas las decisiones son decididas. Siempre que se impone decidir algo, la decisión conveniente podrá, bajo tales condiciones de constitución, descargarse (y así posibilitarse) mediante la toma en consideración de otras decisiones y, al mismo tiempo, ponerse bajo la presión de ser ella misma una decisión, o bien, en caso de emergencia, de actuar como tal. De allí que, desde cualquier decisión, se vea al sistema como si

estuviera formado por decisiones, y, para la supresión de algún nivel especial de constitución del sistema, basta que no se permita ningún otro tipo de identificación y relación de elementos.

Las organizaciones son en eso *sistemas sociales* que se permiten *tratar al comportamiento humano tal como si fuera un decidir*. La realidad social del decidir en organizaciones es interpretada por consiguiente como la sola *aceptación o suposición o sugestión* de los participantes en el sistema.

“En esta nueva versión del concepto de organización propuesta abstractamente, se deja, en primer lugar, entender que hay un equivalente funcional para el crecimiento, a saber: la (más o menos justificada en la realidad) suposición de las decisiones. En lugar de preocuparse por el aumento del volumen de decisiones a través de la descomposición real o social de los problemas de decisión, se puede suponer que las decisiones correspondientes ya han sido adoptadas o lo serán. Si aumenta el volumen de decisiones parecen multiplicarse correspondientemente las necesidades de la suposición. Si se descompone democráticamente la decisión de dirección, se debe suponer que cada votante ha decidido, que cada uno de los que lo eligieron ha decidido y que cada decisión de procedimiento es una elección entre alternativas. El sistema puede desarrollarse, en cuanto descomposición, en dirección a una mayor explicación, conciencia y control de los procedimientos, es decir, crecimiento en lugar de sólo suposición; pero, junto con eso, crecerá

supuestamente de igual manera la cantidad de las suposiciones. Ellas siguen a la racionalización y a la democratización como su sombra, y pobre del que se vuelva a buscar su sombra” (Luhmann, 1997: 46).

Esta unidad está garantizada a través de condiciones de la comunicación mutua a las que no se subordina cuando se sigue un rol de miembro en el sistema. Lo que constituye una organización, no es entonces una regla de la agregación de contenidos en forma de decisión por fijar, como por ejemplo un fin, sino aparte de todo su proceso de comunicación. Si se permite la exigencia mutua de comportamientos de decisión y si es difícil, en el contexto formal y social de las organizaciones, salirse abiertamente de una tal exigencia, el proceso oficial de comunicación transcurre, típicamente y para los casos normales entre las premisas del comportamiento de decisión universal. El comportamiento propio es referido a programas de decisión o a decisiones especiales de otros, en la medida en que cae bajo la presión de la comunicación y de la articulación. Junto con esto, las conexiones con el comportamiento pasado o futuro de otros son puestas abiertamente o mediante implicaciones bajo la premisa de que también han decidido, o bien decidirán y podrían aclarar su decisión con horizontes de tiempo amplios que abarcan el futuro y el pasado.

“Si se quiere acentuar la parte patológica de este procedimiento, se podría caracterizar a las organizaciones como sistemas sociales que padecen de *decisionitis*, la enfermedad de la decisión, y se podría, análogamente a la

investigación epidémica, investigar formas y caminos de esta infección. El fenómeno que es fundamento de la racionalidad no tiene, en todo caso, sólo consecuencias racionales y, de alguna forma, supone un organismo sano que lo resista. Quien no gusta de la semántica de lo patológico, o quien desearía acercarse al estado de cosas sin un prejuicio tan crítico, ni tan enemigo de la burocracia puede, sin cambiar el concepto teórico mismo, recurrir a medios conceptuales más formales. El punto central es que un sistema organizacional sólo puede constituir las unidades elementales por cuya relación este sistema está construido, es decir, las decisiones, en una forma que es adecuada a la complejidad que con esto surge. La decisión es un concepto de interpretación y reflexión, que funciona en el sistema mismo, y que le permite dejar transcurrir procesos de autosimplificación bajo la cotematización de una mayor complejidad. Aquí no se trata sólo de una minimización del estándar de la racionalidad óptima para el proceso de decisión único en el sentido de los conceptos de la *bounded rationality* y del *satisfying behavior*, más bien, se trata además de la simplificación de la diferencia a servicios de otorgamiento de sentido, que pueden ser supuestos como decisiones de otros. La presentación de una decisión expresa como unidad una cantidad de posibilidades aprobadas y negadas. Esto mismo facilita la intervención limitada con la que se pueden constituir y relacionar los elementos del sistema, y con esto se levanta el sistema social organizado sobre la realidad que transcurre fácticamente –no totalmente, pero sí lo suficiente como para que puedan ser establecidas formas

de la autodirección, que entonces es la misma forma del *partir de decisiones* vuelven a influenciar la realidad” (Luhmann, 1997: 48).

Tampoco se refiere al caso que trata desde el punto de vista de la planificación; que a través de decisiones se establecen premisas de decisión para otras decisiones. Cuando el decidir se hace reflexivo y con eso se refiere a sí mismo, se establece un segundo nivel de proceso al que constantemente se puede recurrir, para decidir si se va a decidir y cuándo, y qué decisiones se quieren adoptar. El idioma de la burocracia deja reconocer la omnipresencia de una tal reflexividad: se ‘adoptan decisiones’, ‘conceden aprobaciones’, ‘presentan solicitudes’- o no se hace.

Por lo tanto, teóricamente, debe ser puesto el concepto de límites del sistema en forma prioritaria al concepto de cumbres del sistema. Esta transformación tiene correspondencia:

- Con la generalización de la racionalidad de las decisiones (más o menos) racionales.
- Con el aflojamiento de las premisas de interdependencia, por ejemplo, por el trabajo.

- Con la problematización de la legitimidad, especialmente mediante la exigencia de mayor codeterminación y democracia en organizaciones.

Todos estos pasos de reorganización deben ser vistos y ejecutados en forma relacionada.

En el desarrollo experimentado hasta el momento por la sociedad moderna han favorecido una autocatálisis de las organizaciones ante todo tres condiciones estructurales diferentes:

- La primera condición ha sido ya mencionada por Max Weber y otros como condición para la burocratización. Radica en la *diferenciación y en la monetarización general del sistema económico en la sociedad*. Tiene como consecuencia, que todo comportamiento económicamente relevante, es decir, no sólo por ejemplo negocios de intercambio o de crédito, sino también la ejecución del trabajo propio, e incluso la sola posesión y conservación de bienes económicamente relevantes, así como también el no trabajar, aunque no sea ejecutado empíricamente, al menos puede ser considerado y tratado como disposición sobre valores monetarios, es decir, como decisión. El viejo parque de una villa puesto en la mira de una

sociedad constructora se transforma en la posesión de una decisión, y el hecho de pasarse en él se transforma en un lujo, comparable a ir regularmente de vacaciones a las Bahamas. La suposición de que su entorno decide de acuerdo al mercado permite y obliga a decidir a las organizaciones individuales del sistema económico. Sólo por dicha razón, la forma y el grado de dificultad del decidir organizacional interno dependen de la forma en que el mercado regula las interdependencias y las expresa como precios.

- Otra condición yace en *la legalización de las condiciones de mantenimiento y continuación del modo de vida diario*. Para poder hacer uso de las oportunidades (así como también: de la igualdad de oportunidades), se deben cerrar contratos, o presentar solicitudes, y con eso adoptar una serie de decisiones sobre modalidades y desarrollos que tienen diferentes consecuencias legales y que por lo tanto deben ser examinados. Más exactamente dicho, no es necesario decidir, pero los mecanismos organizacionales del sistema legal y de la burocracia de asistencia social sólo engranan si pueden suponer que sus clientes deciden. También aquí operan las organizaciones exitosamente con tal suposición -¿quién podría impedirselo, sino otras organizaciones?- de que puede suponerse o exigirse tanta independencia en el comportamiento decidor. Si éste no es el caso (e incluso con suficiente evidencia no lo es) y lo que

hoy día es válido, ante todo en los diferentes ámbitos de la política social, las organizaciones deben producir las decisiones de su propio entorno a través de nuevas formas de asesoría profesional, mediante la búsqueda activa de posibles clientes y, ante todo, mediante la interacción.

- En tercer lugar, hay que considerar en esta relación, que en la sociedad moderna la vida del individuo ya no queda establecida primera y normalmente por la casa y la familia, sino que *es discontinuada mediante la educación escolar y la elección del oficio*. Las selecciones que aquí resultan pueden ser también interpretadas como posibilidades de decisión, que la persona en crecimiento utiliza para escoger una especialización, un oficio y un lugar de trabajo para sí. También es ésta una pregunta abierta y muy investigada, si y en qué medida, y en qué nivel de formación, son ejecutadas tales decisiones objetivamente en forma conciente, o incluso siguiendo criterios de racionalidad. Se puede decir que las organizaciones suponen la capacidad para la autodeterminación y la autolimitación en el sector de capacitación y profesión, y toman tan sólo el resultado de tales procesos.

En el ámbito de sus elementos, en este caso, en el ámbito de las decisiones, no hay ninguna otra descomposición posible para un sistema, es decir, no hay reflexión posible.

Si no hay otra descomposición posible, la red de decisiones, además de la doble contingencia entre la persona y la organización, hace posible el trabajo.

La red de seguridad de las actas no corresponde en toda su amplitud a los grados de libertad que el sistema puede actualizar en su proceso de selección. Para entornos especialmente irritantes e inseguros se pueden, y por lo tanto se deben, desarrollar composiciones de decisión diferentes y distintas transferencias comunicativas –por ejemplo, comunicación informal o incluso comunicación personal, es decir, aquella comunicación en que los involucrados se aseguran mutuamente cómo actuarán personalmente en el sistema organizacional, frente a riesgos. La red de seguridad de la comunicación formal y documentada mantiene, aun en este caso, su función básica. Refuerza, por ejemplo, la necesidad de decidir conscientemente (como el escribir hace concientes los procesos mentales conducentes a la determinación, en cuanto operaciones previas, en forma muy diferente al hablar). Las actas exigen y producen, por tanto, bastante, quizá demasiada, conciencia de decisión. Aquí no está, sin embargo, la respuesta última a nuestro problema del dominio de situaciones de trabajo, que siempre son interpretadas como decisiones, pero que

no pueden, o que sólo insuficientemente pueden, ser mantenidas como decisiones.

Otras reflexiones corresponden a la pregunta de cómo puede uno comportarse con propiedad, cuando se espera (o cuando hay que contar con que se espera) que uno determine su propio comportamiento en la forma de decisiones, o bien, que se comporte como sujeto de decisión. El campo de despliegue, al menos de los rangos más bajos, es visto normalmente en la literatura especializada como *demasiado estrecho*, y por eso, como problemático. Esto corresponde a un interés normativamente puesto en la ‘humanización’ y en el mundo laboral mediante la ampliación de los campos de acción.

“La dificultad del decidir conduce a *stress*, cuando el tiempo de decisión relativo al grado de dificultad es *demasiado corto*. La presión por conformidad conduce a la *alienación*, cuando el tiempo que se está expuesto a ella es *demasiado largo*. Ambos casos son típicos de las organizaciones. Por esta razón se agregan siempre el *stress* y la *alienación* al deber del trabajo organizado” (Luhmann, 1997: 82).

Esta clase de acciones de distribución y control tienen propiedades en común que se apoyan mutuamente. La idea de una burocracia inmóvil es seguramente falsa. Por el contrario, el cuadro predominante es el de una

circulación espesa, que permite permanecer activo con el mínimo de carga de decisión. La decisión no es sustituida por la inmovilidad, sino por el movimiento. El proceso de comunicación formalmente organizado se transforma en el conductor de transferencias sociotemporales y es precisamente el movimiento de un procedimiento el que justifica el no movimiento de otro.

Visto desde la perspectiva de la construcción jerárquica, se trata de estrategias típicas de los grados medios que, sin embargo, se irradian hacia arriba y hacia abajo.

“La noción de autopoiesis comprende no sólo relaciones más o menos consolidadas entre los elementos, sino también los elementos mismos, resultantes de la reproducción correlativa del sistema. Un sistema autopoietico puede representarse entonces como algo ‘autónomo’ sobre la base de una ‘organización cerrada’ de reproducción autorreferencial. Clausura y autorreferencia se relacionan en un nivel formado por la síntesis de elementos, y no niegan en modo alguno la dependencia respecto al entorno a otros niveles. Queda claro, no obstante, que en el ámbito de los sistemas autopoieticos, la clausura circular interna es condición *sine qua non* para la continuidad de la autorreproducción del sistema y que el cese de la misma significaría la muerte” (Luhmann, 1997: 105-106).

Todos los procesos –tan sólo recordaremos los procesos laborales en una perspectiva tayloriana- son subdivisibles en acontecimientos de acción elementales. Sólo cuando se alcanza el límite de esta subdivisión (y éste no es un problema lógico, sino un problema de aplicación del sistema en cuestión), se encuentra el *unit act*, el acontecimiento elemental de una acción unitaria. Aquí se toma en cuenta el problema del trabajo manual y no manual de acuerdo a Echeverría.

Admitiendo la tesis, según la cual la capacidad de conexión sólo puede asegurarse a través de la autorreferencia de elementos –entendiendo por autorreferencia a la unidad de identidad y diferencia- es posible deducir a partir de ella una nueva aproximación para interpretar más adecuadamente el esquema fin/medio de la acción.

De ahí pueden, naturalmente, derivarse puntos de apoyo para una descomposición real y tayloriana. La acción pierde su status de elemento y se convierte en una relación de interacciones unitarias definidas detalladamente, las que se constituyen –a su vez- en una unidad como ‘medios-para-un-fin’.

Nociones tales como la de fin y medio (o sus equivalentes semánticos) han demostrado tener una asombrosa capacidad de supervivencia, junto a cambios profundos en el sentido unido a ellas. Categorías tales como la de

*techne* y *poiesis*, que se refieren a una diferencia entre acción y trabajo, han resistido tanto críticas religiosas como humanísticas.

La utilidad específica de esta articulación dada por la diferencia entre fin y medio, parece radicar en el incremento en la capacidad de conexión de la acción. La misma permite abarcar una mayor variedad en la reproducción de sistemas de acción y al mismo tiempo, una mejor articulación entre observación y control. Tanto así, que no es casualidad que la teleología fue inventada justo después de una amplia difusión de la escritura alfabetizada, junto con el control consecuente del espacio de comunicación que con ésta se había empleado. Las ventajas de las orientaciones de fin fueron reconocidas, naturalmente, mucho antes, pues de que otro modo hubiera sido posible construir pirámides, gobernar Estados, organizar campañas bélicas, etc. La semántica de la teleología, de la poiética, de la técnica, pone a disposición sus diferenciaciones para la *re-entry* en la acción.

Es más importante desarrollar los conocimientos obtenidos en una dirección diferente. Por de pronto, Luhmann retoma la tesis, según la cual la autorreferencia basal de la acción y su implicación, la identidad y diferencia, debe distinguirse de las articulaciones específicas de esta condición para la autopoiesis. Una articulación de este tipo se encuentra disponible en el esquema fin/medio. ¿Habrán otros?

En otras palabras, la articulación de la autorreferencia basal con las posibilidades de *re-entry* debe considerarse, en un análisis funcional, como un problema de referencia. Luego, puede verse de inmediato una solución al problema, muy utilizada y también muy criticada, y puede preguntarse, entonces, si existen equivalentes funcionales, que intenten resolver el mismo problema básico, pero con otro aparato semántico y, por lo tanto, como una ‘mezcla’ diferente de ventajas y desventajas.

Se requiere, por lo tanto, una lógica de lo social, una fundamentación capaz de consenso, un entendimiento comunicativo y las teorías correspondientes. Difícilmente podremos sustraernos de la fascinación que plantea el *desideratum*, o de la legitimidad de la cuestión. También la Teoría de Sistemas, parte naturalmente siempre de una constitución ‘mutualista’ de los sistemas sociales. Esto obliga forzosamente, a preguntarse acerca de cómo podría concebirse la unidad de la acción (como unidad de identidad y diferencia), cuando se plantea como tarea no sólo de producir otra acción, sino también de incorporar acciones de otro. Si pudiera hallarse un formalismo para ello, o al menos, una semántica fácilmente manejable –similar a la de la operacionalización del imperativo categórico- se poseería el tan buscado ‘equivalente funcional’ para el esquema fin/medio.

La teoría de los sistemas autopoieticos autorreferenciales descritos previamente debería, en primer término, variar la forma de plantear el

problema. Sólo puede ofrecer como ‘universal’ su propio concepto de autopoiesis. La acción debe poder reproducir la acción a base de autorreferencia basal y de temporalidad de acontecimientos. Si esta propuesta no funciona, entonces, no hay nada que hacer. Lo que está en juego es mucho más que al mero postulado clásico acerca del mantenimiento del estado ya que toda la problemática ha sido llevada del nivel de las estructuras (intercambiables) al nivel de los elementos. Así, por ejemplo, debemos partir de una *interdependencia de descomposición y reproducción*; el cese de una acción es la condición para las acciones consecutivas y el sistema se reproduce sobre las condiciones de posibilidad de esta interdependencia. Con esta operación, contrariamente a lo que ocurre cuando se buscan razones ‘generalizables’ el tiempo, o sea, el *tempo*, se convierte en una variable crítica, obviamente, por razones de temporalidad, los sistemas deben preocuparse en lo esencial ellos mismos por su propia reproducción.

Una teoría de los sistemas autorreferenciales debería formularse: ‘la obtención, el mantenimiento y la renovación del consenso o disenso’.

Con la elección de la diferencia a la cual se orientan los procesos de comunicación se ha tomado una importante decisión estructural-genética. No se da de ningún modo por sobre entendido, que la diferencia consenso/disenso sea aceptada, sin más, como una diferencia conductora. La corrección que se aplica al principio de racionalidad, orientada a la comprensión, tiene un alcance menor

de lo que podría suponerse de antemano. Pero, seguramente, tiende a incorporar formas con las que puede fijarse el disenso, ya sea en el sentido de una línea orientadora, aplicable a numerosas situaciones; ya sea por razones de temporalidad; ya sea por razones morales que rigen el establecimiento de ciertas condiciones de autoestima y de estima al prójimo.

Surge la pregunta, entonces, si no sería mejor suprimir por completo –a nivel de la conceptualización de la acción, o bien, a nivel de la conceptualización de la comunicación- la diferenciación de los distintos *tipos* y *modos* de acciones (comunicaciones), y *en lugar de todo esto* plantearse la pregunta acerca de la *diferencia*, por cuyo intermedio transcurre la obtención de información y la determinación del sentido.

La teoría sistémica construye, dentro del concepto de autopoiesis, una idea semejante: sólo los elementos que son producidos por el sistema pueden participar en la reproducción del sistema (clausura). Esta afirmación podría completarse y casi neutralizarse, por medio de la tesis que sostiene que: *todo* el uso de distinciones y *toda* la orientación por diferencias es una observación, o bien, una descripción, a las que corresponden, respectivamente, las nociones de autoobservación y autodescripción.

Para lo cual un observador externo utilizaría las diferencias (por ejemplo, conciente/inconciente; manifiesto/latente), que no están disponibles

dentro del mismo sistema. Solamente conectándose en la autorreproducción del sistema, el elemento operativo quedaría incluido en el sistema, es decir, exigiría una *re-entry* de distinción.

### **Enfoque de Contingencias**

El Enfoque de Contingencias también es una visión sistémica de las organizaciones. La organización es concebida como un sistema compuesto por diversos subsistemas y delimitada de su entorno con fronteras identificables. Este enfoque se interesa por comprender tanto las interrelaciones existentes al interior de la organización como las que se producen entre la organización y su ambiente externo. Dado que cada subsistema es, a su vez, un sistema interesa también entender las relaciones que puedan darse en su interior. Este modo de ver implica un intento por comprender el carácter complejo y multivariado de las organizaciones.

Este enfoque se cuestiona cuál es la mejor forma de organización para las diferentes condiciones ambientales. Por eso, se interesa en estudiar las relaciones fronterizas de la organización y las características del ambiente.

Se proponen cuatro dimensiones que pueden cambiar de acuerdo con la certidumbre o incertidumbre que el sistema organizacional tiene respecto a las partes del ambiente relacionadas con él:

- Grado de confiabilidad de las reglas y canales formales de comunicación dentro de la unidad.
- Horizonte de tiempo de gerentes y profesionales dentro de los grupos.
- Orientación de los grupos hacia metas.
- Estilo de liderazgo: hacia las relaciones o hacia la tarea.

### **Lenguaje y comunicación**

Este apartado se tratará sobre los conceptos de lenguaje y comunicación debido a la importancia fundamental que tienen en el estudio de un fenómeno social como el trabajo. Podríamos preguntarnos si acaso el trabajo se desarrolla dentro del marco del lenguaje y la comunicación o si más bien tiene que ver con una acción que se lleva a cabo. Para dar una respuesta plausible se introducirá un tercer concepto que es el de decisión debido a que en las organizaciones las comunicaciones toman la forma de decisiones.

Primero que nada comencemos con una idea expuesta por Anderson: el lenguaje es generador, da orden y sentido a nuestra vida y a nuestro mundo, y opera como una forma de participación social. (Anderson, 1999: 29).

Los científicos del Mental Research Institute concluyeron que toda conducta es comunicación. Basándose en ideas anteriores sobre la teoría del aprendizaje Jackson afirmó que todo mensaje (unidad de información) incluye un aspecto de contenido (informe) y uno de relación (instrucción); el primer aspecto transmite información sobre hechos, sentimientos, experiencias, etc., mientras que el segundo define la naturaleza de la relación entre los comunicantes (Jackson, 1957. Citado por Anderson, 1999: 47).

La comunicación, en su sentido más general, es la coordinación de conductas que, por sí mismas, no podrían crear actos colectivos recurrentes. De aquí que la comunicación no transfiera contenidos, sino más bien coordine comportamientos: ‘hay comunicación cada vez que hay coordinación conductual en un dominio de acoplamiento estructural’, diría Maturana quien realiza un acercamiento a este concepto desde la biología y lo concibe como un fenómeno casi inédito que surge de la experiencia y conciencia humana, por una parte, y sitúa a los individuos en medio de una perspectiva más amplia en la cual debe desenvolverse con otros individuos.

Así como el origen de la vida tiene que ver con el proceso de clausura de ciertas proteínas como lo postuló Maturana, así, en la propuesta de Luhmann para la fundamentación de los sistemas sociales, aquello que se ha designado como proceso de humanización (socialización) fue posible gracias a que surgió una forma emergente, una red cerrada (autopoietica) de comunicación. Sólo a esta red cerrada de comunicación es posible designar con el concepto de sociedad. Fuera de esta red no existe comunicación y, en esta medida, es real y necesariamente cerrada.

Lo social en la Teoría de Sistemas, no está constituido por seres humanos, sino por la comunicación. Por lo tanto, los seres humanos no están considerados como los creadores de la comunicación. La comunicación no es ningún resultado de la acción del ser humano, sino una operación que solamente se hace posible genuinamente por sí sola, es decir, por la sociedad. No es el hombre quien puede comunicarse, sólo la comunicación puede comunicar. La comunicación constituye una realidad emergente sui generis. De la misma manera como los sistemas de comunicación (como también por otra parte los cerebros, las células), los sistemas de conciencia también son sistemas operacionalmente cerrados. No pueden tener contacto unos con otros. No existe la comunicación de conciencia a conciencia, ni entre el individuo y la sociedad. Si se quiere comprender con suficiente precisión la comunicación es necesario excluir tales posibilidades. Solamente una conciencia puede pensar (pero no puede pensar con pensamientos propios dentro de otra conciencia) y

solamente la sociedad puede comunicar. Y en los dos casos se trata de operaciones propias de un sistema operacionalmente cerrado, determinado por la estructura.

## **Comunicación**

La comunicación es una realidad emergente, es un estado de cosas sui generis. A la comunicación se llega mediante una síntesis de tres diferentes selecciones, a saber:

- La selección de la información.
- La selección del acto de comunicar.
- La selección que se realiza en el acto de entender (o no entender) la información y el acto de comunicar (Luhmann, 1996: 220).

Ninguno de estos componentes, de manera aislada, pueden constituir la comunicación. Ésta se lleva a cabo sólo si esas tres síntesis se efectúan. Por tanto, la comunicación acontece exclusivamente en el momento en que es entendida la diferenciación entre información y acto de comunicar. Esto distingue a la comunicación de la sola percepción que tenemos de lo otro, o de

los otros. El acto de entender la comunicación aferra una distinción entre el valor de la información y su contenido y lo separa de las razones que se han seleccionado para participar dicha información. La continuidad del proceso de comunicación puede enfatizar cualquiera de esas dos distinciones: se puede hablar sobre el contenido informativo, o se puede inquirir por las razones que el otro ha tenido para comunicar precisamente eso y no otra cosa. El acto de entender, entonces, puede ocuparse o de la información o del comportamiento expresivo del otro. Pero esto depende del hecho de que se capte que tanto la información como el acto de comunicar, son selecciones que deben mantenerse distinguidas por separado. Mientras no se lleven a cabo estas distinciones, no ha acontecido comunicación, sino una pura percepción (Luhmann, 1996: 220).

Se puede comunicar sobre lo entendido, sobre el malentendido, sobre lo no comprendido, pero todo esto, por supuesto, bajo la especificación de la autopoiesis del sistema de comunicación y no conforme a lo que cada uno de los participantes piensa o desea. Si, por ejemplo, se toma como referencia el acto de comunicar que expresa tú no me entiendes, esa expresión saca a relucir una ambivalencia y lo que hace es comunicar dicha ambigüedad: primero, lo que deja entrever es que no 'se tiene la capacidad de entender lo que el otro ha dicho', y lo que pretende ese acto expresivo es que se reconozca que eso es así; segundo, ese acto de participación deja entrever que si la comunicación ha de continuar, tiene que tomar como punto de partida la información de la incomprensión; y tercero, sólo debido a esa incomprensión la comunicación

puede proseguir. De esta manera la comunicación está sustentada en una paradoja cuya técnica normal de resolución consiste en inquirir y clarificar un proceso de comunicación, sirviéndose de la misma comunicación (Luhmann, 1996: 221).

Hasta aquí se han expuesto los principales argumentos sobre la comunicación en los sistemas sociales de acuerdo con Luhmann. Al relacionar lo expuesto anteriormente sobre comunicación y conectarlo con el tema que nos convoca sobre el trabajo, resulta evidente que este último se encuentra totalmente atravesado por la comunicación. Debido a que no sería posible concebir el trabajo sin comunicación.

Anteriormente afirmamos que el trabajo se ejecuta principalmente en organizaciones, también hicimos referencia a la distinción entre el trabajo manual y no manual que, según Echeverría y Drucker, es el la incógnita por resolver en la sociedad actual, a saber, cómo resolver el problema de la productividad del trabajo no manual.

En este apartado se postula que hoy en día siguen existiendo tanto el trabajo manual como el no manual, cualquier cargo tiene algo de manual y de no manual. Eso sí ningún tipo de trabajo realizado en la sociedad actual se escapa a la imperiosa necesidad de lograr comunicar y esto apela a la contingencia. Ya que, por una parte, la organización debe lograr comunicar lo

que se espera del trabajo, los objetivos o más bien, la visión y la misión de ésta. Y por otra parte los individuos debieran lograr comunicar sus motivaciones e intereses con el fin de ejecutar el trabajo.

Sin embargo, esto último resulta cuestionable si nos apegamos a los desarrollos de la Teoría de Sistemas, ya que no serían los individuos los que deberían lograr comunicar esta motivación enunciada anteriormente como parte de la contingencia del trabajo, sino más bien la capacidad de comunicar sería una característica del sistema organizacional.

Antes de profundizar en esto es necesario precisar que en las organizaciones las comunicaciones toman la forma de las decisiones.

Según Luhmann (1997), a diferencia de las simples acciones, las decisiones tematizan su propia contingencia y logran unidad por el hecho de que, no obstante, se definen de forma clara. Lo que actúa como unidad de la decisión (y en las organizaciones, como elemento del sistema) es por lo tanto la relación ajustada entre alternativas. La identidad de un acto de decisión no se perfila, consecuentemente, sólo en la alternativa elegida, sino también contra el horizonte de otras posibilidades de entre las cuales aquélla ha sido preferida.

Las decisiones, entonces, son sucesos que se tematizan a sí mismos como contingentes. Los sistemas organizacionales son sistemas sociales

constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí. El contenido teórico de esta afirmación resulta de un problema más general: el problema de la complejidad sistémica. Se puede caracterizar un sistema como complejo cuando es tan grande, es decir, cuando incluye tantos elementos, que ya no puede ser combinado cada elemento con cada uno de los otros, sino que las relaciones deben producirse selectivamente.

### **Competencias**

Y, además, es necesario introducir el concepto de competencias que nos proveerá Peter Senge y competencias conversacionales, con Fernando Flores.

Peter Senge (1992: 179-335), para referirse al dominio personal afirma que las organizaciones sólo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

‘Dominio personal’ es la expresión que el autor usa para la disciplina del conocimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas. Trasciende la apertura espiritual, aunque requiere crecimiento espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva.

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina –una actividad que integramos a nuestra vida-, encarna dos movimientos subyacentes. El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante para nosotros. A menudo pasamos tanto tiempo afrontando problemas en nuestra senda que olvidamos por qué seguíamos esa senda. El resultado es una visión borrosa e imprecisa de lo que realmente nos importa.

El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual. Todos hemos conocido a personas atascadas en relaciones contraproducentes, que siguen empantanadas porque insisten en fingir que todo anda bien. Al moverse hacia un destino deseado, es vital saber dónde estamos ahora.

Las personas con alto nivel de dominio personal comparten varias características. Tienen un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas. Para esas personas, una visión es una vocación y no sólo una buena idea. Ven la ‘realidad actual’ como un aliado, no como un enemigo. Han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de

resistirlas. Son profundamente inquisitivas, y desean ver la realidad con creciente precisión. Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma. Sin embargo, no sacrifican su singularidad. Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.

¿Por qué el trabajo no puede ser una de las cosas maravillosas de la vida? ¿Por qué no podemos apreciarlo y alabarlo, en vez de verlo como una mera necesidad? ¿Por qué no puede ser una piedra angular en el proceso de desarrollar una ética, valores, en expresar las humanidades y las artes? ¿Por qué la gente no puede aprender que hay algo valioso en la belleza del diseño, en la construcción de algo duradero? Se cree que el potencial es más inherente al trabajo que a muchos otros lugares.

La capacidad para concentrarse en metas intrínsecas relevantes, no sólo en metas secundarias, es una piedra angular en el dominio personal.

Cuando abrazamos una visión que difiere de la realidad actual, existe una brecha (la tensión creativa) que se puede franquear de dos maneras. El proceso compensador representa la ‘solución fundamental’: realizar actos para que la realidad concuerde con la visión. Pero cambiar la realidad lleva tiempo. Esto conduce a la frustración y la tensión emocional del proceso compensador

de arriba, la ‘solución sintomática’ del reducir la visión y acomodarla a la realidad actual.

Pero esta reducción no es el final de la historia. Tarde o temprano surgen nuevas presiones que alejan la realidad de la visión (nueva y rebajada), creando nuevas presiones para rebajar la visión. Se genera la clásica dinámica del ‘desplazamiento de la carga’, una sutil espiral reforzadora de fracaso, frustración, visión rebajada, alivio temporario y nueva presión para rebajar aún más la visión. Gradualmente la ‘carga’ se desplaza cada vez más hacia la rebaja de la visión.

La persona genuinamente creativa sabe que toda creación se logra trabajando con restricciones. Sin restricciones no hay creación.

‘Conflicto estructural’ es el sistema que involucra la tensión de ir hacia la meta y la tensión que nos ancla a nuestra creencia subyacente, porque es una estructura de fuerzas conflictivas: nos lleva hacia lo que deseamos al tiempo que nos aleja de ello.

Se han identificado tres estrategias genéricas para afrontar las fuerzas del conflicto estructural, y cada una de ellas tiene sus limitaciones. Una de esas estrategias es consentir el desgaste de nuestra visión. La segunda es la ‘manipulación del conflicto’, por la cual tratamos de acicatearnos para ir en pos

de lo que deseamos, creando un conflicto artificial, como el de concentrar la atención en eludir lo que no deseamos.

La tercera estrategia genérica es la 'fuerza de voluntad', donde simplemente nos 'energizamos' para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas. Por debajo de las estrategias de fuerza de voluntad se encuentra el simple supuesto de que 'nos motivamos mediante una volición agudizada'. La fuerza de voluntad es tan común entre las personas de éxito que muchas ven sus características como sinónimos del éxito.

La primera tarea crítica al afrontar conflictos estructurales consiste en reconocerlos, y reconocer la conducta resultante, cuando están operando. Puede ser muy difícil reconocer estas estrategias cuando están actuando, especialmente por las presiones y tensiones que a menudo las acompañan. Es una ayuda desarrollar señales de advertencia interna, cuando nos sorprendemos culpando algo o a alguien de nuestros problemas.

El principio de tensión creativa reconoce que el subconsciente opera con mayor eficacia cuando se concentra claramente en nuestra visión y realidad actual. El arte de trabajar eficazmente con el subconsciente incorpora muchas técnicas. Un modo eficaz de concentrar el subconsciente es a través de las imágenes y la visualización.

En muchos sentidos, la clave para desarrollar altos niveles de dominio en la comunicación con el subconsciente nos remite a la disciplina de desarrollar una visión personal. Por eso el concepto de visión siempre ha tenido un papel prominente en las artes creativas.

El clima empresarial puede fortalecer el dominio personal de dos maneras. Primero, refuerza constantemente la idea de que el crecimiento personal es valorado de veras en la organización. Segundo, en la medida en que los individuos responden a lo que se ofrece, brinda un ‘adiestramiento laboral’ que resulta vital para desarrollar el dominio personal. Como en cualquier disciplina, el desarrollo del dominio personal debe transformarse en un proceso continuo. Nada es más importante para el individuo abocado a su crecimiento personal que un ámbito que lo respalde. Una organización comprometida con el dominio personal, el compromiso con la verdad y la voluntad de enfrentar honestamente las brechas entre ambas cosas.

La estrategia central del liderazgo es sencilla: sea usted un líder. Comprométase con su propio dominio personal. Hablar de dominio personal puede abrir la mente de la gente, pero los actos son más elocuentes que las palabras. No hay nada más alentador para los demás, en su búsqueda del dominio personal, que nuestra propia seriedad en dicha búsqueda.

En cuanto a los modelos mentales, el trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aun de una comprensión asistémica, sino de modelos mentales. Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales –el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo- promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes.

Lo más importante es que los modelos mentales son activos, pues moldean nuestros actos.

¿Por qué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos? En parte porque afectan lo que vemos.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia.

Pero si los modelos mentales pueden impedir el aprendizaje –estancando compañías e industrias en prácticas anticuadas-, ¿por qué no pueden también

acelerar el aprendizaje? Varias organizaciones, en general independientes, han prestado mucha atención a esta pregunta en años recientes.

Se han desarrollado modelos mentales a partir de la construcción de aptitudes. Éstas incluyen:

- El reconocimiento de ‘brechas de abstracción’ (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización).
- Exponer la ‘columna izquierda’ (manifestar lo que normalmente callamos).
- Equilibrar la indagación con la persuasión (aptitudes para una investigación honesta).
- Enfrentar las distinciones entre las teorías-en-uso (la teoría implícita de lo que hacemos).

Lo interesante es que estas aptitudes son muy personales. No sólo abarcan cuestiones laborales sino relaciones cotidianas. La disciplina se concentra en algo que la gente normalmente da por sentado: cómo nos conducimos en una conversación común, especialmente cuando se afrontan

problemas complejos y conflictivos. La mayoría creemos que sólo debemos ‘actuar naturalmente’, pero la disciplina e los modelos mentales remodela nuestras inclinaciones naturales para que las conversaciones generen un aprendizaje genuino en vez de reforzar puntos de vista previos.

La disciplina de los modelos mentales. El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes.

Ambos aspectos de la disciplina: aptitudes empresariales y cuestiones interpersonales, son cruciales. Por una parte, los managers son inherentemente pragmáticos. Están motivados para aprender principalmente lo que necesitan aprender en el contexto empresarial. Una educación en modelos mentales o en ‘equilibrio entre indagación y persuasión’ provoca rechazo si no está conectada con cuestiones de negocios. Por otra parte, sin las aptitudes interpersonales, el aprendizaje es adaptativo y no generativo. El aprendizaje generativo requiere managers con aptitudes para reflexionar e indagar, no sólo consultores y planificadores. Sólo entonces la gente de todos los niveles deja de aflorar sus modelos mentales y los desafía antes que las circunstancias externas impongan nuevos razonamientos.

Cuando los grupos de managers analizan una gama de futuros alternativos, se vuelven más sensibles a los cambios en el ámbito empresarial y responden mejor a dichos cambios.

Es importante señalar que la meta no es el acuerdo ni la congruencia. Pueden existir muchos modelos mentales al mismo tiempo. Algunos pueden estar en desacuerdo. Es preciso examinarlos y verificarlos todos frente a las situaciones que surgen. Ello requiere un ‘compromiso con la verdad’, que es una derivación del dominio personal. Y supone comprender que nunca podemos conocer toda la verdad. La meta es el mejor modelo mental para quien afronte ese problema particular. Todos los demás se concentran en ayudar a que esa persona tome la mejor decisión posible, ayudándola a construir el mejor modelo mental posible.

Las aptitudes de aprendizaje de los especialistas en la ‘ciencia de la acción’ se dividen en dos clases amplias: aptitudes para la reflexión y aptitudes para la indagación. Las primeras se relacionan con desacelerar nuestros procesos de pensamiento para cobrar mayor conciencia de cómo formamos nuestros modelos mentales y sobre cómo éstos influyen sobre nuestros actos. Las segundas conciernen a nuestro modo de operar en interacciones directas y con los demás, sobre todo cuando abordamos temas complejos y conflictivos.

Las aptitudes para la reflexión comienzan al reconocer los ‘brechas de abstracción’.

**Brechas de abstracción.** Nuestra mente se mueve literalmente a la velocidad del rayo. Irónicamente, esto a menudo vuelve más lento nuestro aprendizaje, porque ‘brincamos’ tan de prisa a las generalizaciones que no pensamos en verificarlas.

¿Cómo se localizan los brechas de abstracción? Primero, preguntándonos qué creemos sobre el modo en que funciona el mundo: la naturaleza de los negocios, la gente en general, los individuos específicos. Pregúntese: ‘¿Cuáles son los ‘datos’ sobre los cuales se basa esta generalización?’ Luego pregúntese: ‘¿Estoy dispuesto a considerar que esta generalización puede ser inexacta o equívoca?’ Es importante hacerse esta segunda pregunta a conciencia, porque si la respuesta es negativa no tiene caso continuar.

Si usted está dispuesto a cuestionar una generalización, sepárela explícitamente de los ‘datos’ que condujeron a ella.

De ser posible, verifique las generalizaciones directamente. A menudo esto le inducirá a indagar las razones que guían los actos de otro.

Pero mientras no seamos concientes de nuestros brechas de abstracción no seremos concientes de la necesidad de indagación. Por eso es importante practicar la reflexión como una disciplina. Una segunda técnica que usa la ciencia de la acción, la 'columna izquierda' resulta útil para iniciar y profundizar la disciplina.

**Columna izquierda.** Esta es una técnica poderosa para 'ver' cómo operan nuestros modelos mentales en situaciones particulares. Revela cómo manipulamos las situaciones para no afrontar nuestros verdaderos sentimientos y pensamientos, con lo cual obstaculizamos la corrección de una situación contraproducente.

**Equilibrio entre la indagación y la persuasión.** La mayoría de los gerentes están adiestrados para hacer planteamientos y defenderlos. En muchas compañías, ser un gerente eficaz equivale a resolver problemas: deducir qué se debe hacer, y lograr el respaldo necesario para que se haga. Los individuos logran el éxito por sus aptitudes para debatir e influir sobre los demás. En cambio las aptitudes para preguntar no merecen reconocimiento ni recompensa. Pero, a medida que los gerentes ascienden, se topan con problemas más complejos y variados de los que abarca su experiencia personal. De pronto necesitan recurrir a la perspectiva de otros. Necesitan aprender. Aquí la capacidad de persuasión se vuelve contraproducente.; nos puede impedir el

mutuo aprendizaje. Se requiere unir la persuasión con la indagación para promover el aprendizaje cooperativo.

El aprendizaje más productivo habitualmente se produce cuando los gerentes combinan indagación con la persuasión, algo que se denomina 'indagación recíproca'. Esto quiere decir que cada cual explicita su pensamiento y lo somete al examen público. Esto crea una atmósfera de genuina vulnerabilidad. Nadie oculta las pruebas ni los razonamientos que respaldan su punto de vista; es decir, nadie los expone sin dejarlos abiertos al escrutinio. Por ejemplo, cuando la indagación y la persuasión están equilibradas, no sólo indagamos el razonamiento que respalda los puntos de vista ajenos sino que exponemos los nuestros de tal modo que revelamos nuestros supuestos y razonamientos invitando a los demás a que los indaguen.

Al operar con la persuasión pura, la meta es ganar la discusión. Cuando se combinan indagación y persuasión, la meta ya no es ganar la discusión sino hallar la mejor argumentación. Esto se revela en nuestro modo de usar los datos y nuestro modo de revelar el razonamiento que subyace a las abstracciones. Por ejemplo, cuando operamos en persuasión pura, usamos los datos selectivamente, presentando sólo aquellos que confirman nuestra posición. Cuando explicamos nuestro razonamiento, exponemos sólo aquello que nos favorece, evitando zonas donde hallamos puntos débiles. En cambio, cuando se combinan la persuasión y la indagación, estamos dispuestos a confirmar datos y

a refutarlos, porque estamos genuinamente interesados en hallar los defectos de nuestra perspectiva. Asimismo, se expone nuestro razonamiento y buscamos sus fallos, y tratamos de comprender el razonamiento de otros.

**Teoría expuesta y teoría-en-uso.** El aprendizaje eventualmente deriva en cambios en la acción y no consiste sólo en absorber nueva información y formar nuevas 'ideas'. Por eso es vital reconocer la brecha entre las teorías que guían (lo que decimos) y nuestras teorías-en-uso (las teorías que justifican nuestros actos). De lo contrario, podemos creer que hemos 'aprendido' algo sólo porque adoptamos un lenguaje o conceptos nuevos, aunque nuestra conducta no se haya modificado.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: ¿Qué deseamos crear? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

En la actualidad, 'visión' es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revela que la mayoría de las 'visiones' son de una persona (o un grupo) y se imponen sobre una organización. Estas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida

despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

Una visión compartida, especialmente una visión intrínseca, eleva las aspiraciones de la gente. El trabajo se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los productos o servicios de las organizaciones.

No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el status quo pueden ser abrumadoras. La visión fija una meta que lo abarca todo. La excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar. Una visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. El aprendizaje puede ser difícil, incluso doloroso. Con una visión compartida, tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización.

Los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones. Este es el arte del liderazgo visionario: cómo se construyen visiones compartidas a partir de visiones personales.

Actitudes posibles ante una visión:

- Compromiso
- Alistamiento
- Acatamiento genuino
- Acatamiento formal
- Acatamiento a regañadientes
- Desobediencia
- Apatía

¿Cuál es la diferencia entre acatamiento genuino, alistamiento y compromiso? Las personas alistadas o comprometidas quieren de veras la visión. Las personas que acatan sólo aceptan la visión. Quizás la quieran para conseguir otra cosa. Pero no quieren la visión por y en sí misma. No es su visión propia.

La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las 'ideas rectoras' de la empresa, su visión, propósito o misión, sus valores centrales. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo sino que alentará el cinismo.

Estas ideas rectoras responden tres preguntas críticas: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo?

- La visión es el 'qué', la imagen de futuro que procuramos crear.
- El propósito (o la misión) es el 'por qué', la respuesta de la organización a la pregunta ¿por qué existimos? Las grandes organizaciones tienen un sentido amplio de propósito que trasciende la satisfacción de las necesidades de accionistas y clientes. Procuran ayudar al mundo de una manera singular, añadir una singular fuente de valores.
- Los valores centrales responden a la pregunta: ¿cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión, a lo largo de la senda que conducirá al logro de nuestra misión? Los valores de una compañía pueden incluir integridad, apertura, honestidad, mérito o acatamiento. Describen cómo

la compañía desea que sea la vida cotidiana, mientras se persigue la visión.

Los valores centrales son necesarios para ayudar a la gente con las decisiones cotidianas. El propósito es muy abstracto. Visión significa largo plazo. La gente necesita 'estrellas orientadoras' para navegar y tomar decisiones día a día. Pero los valores centrales sólo ayudan si se pueden traducir en conductas concretas.

El problema no radica en las visiones compartidas, mientras se desarrolle con cuidado. El problema radica en nuestra orientación reactiva hacia la realidad actual. La visión se transforma en fuerza viviente sólo cuando la gente cree de veras que puede modelar su futuro. Lo cierto es que la mayoría de los directivos no experimentan la sensación de que están contribuyendo a crear su realidad actual, así que no entienden cómo contribuir a cambiarla. Sus problemas son creados por un 'enemigo externo' o 'por el sistema'.

Esta actitud es difícil de localizar porque en muchas organizaciones la creencia de que 'No podemos crear nuestro futuro' es tan impensable que no se reconoce. Hay una fuerte 'perspectiva abrazada', e que ser buen líder significa ser proactivo, ser dueño del propio destino. La persona que cuestiona públicamente los logros de la organización se gana el 'mote' de cuerpo extraño.

Pero este optimismo ‘realizador’ es una pátina delgada sobre una perspectiva fundamentalmente reactiva, pues la mayoría de las organizaciones están dominadas por el pensamiento lineal, no por el pensamiento sistémico. El predominio de la ‘mentalidad fáctica’ indica a la gente que el juego consiste en reaccionar ante el cambio, no en generar cambio. Una orientación fáctica eventualmente disipa las visiones, dejando sólo las formulaciones huecas, buenas ideas que nunca se toman en serio.

Pero cuando la gente de una organización comienza a aprender que crea la realidad mediante sus políticas y acciones, se gana un terreno nuevo y más fértil para las visiones. Se desarrolla una nueva fuente de confianza, arraigada en una mayor comprensión de las fuerzas que modelan la realidad actual, lo cual abre la posibilidad de influir sobre esas fuerzas.

Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poco alineamiento, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta el manejo del equipo.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros que realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes. El mundo está lleno de equipos de individuos talentosos que comparten una visión por el tiempo, pero no logran aprender.

Dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

- Primero, está la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Aunque esto es fácil de decir, en las organizaciones actúan poderosas fuerzas que vuelven la inteligencia del equipo inferior y no superior a la inteligencia de cada uno de sus individuos. Muchas de estas fuerzas pueden estar bajo el control de los miembros del equipo.
- Segundo, está la necesidad de una acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados de las organizaciones desarrollan un ímpetu

operativo donde cada miembro permanece conciente de los demás y actúa y de maneras que complementan los actos de los demás.

- Tercero, está el papel de los miembros del equipo en otros equipos. Por ejemplo, la mayoría de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos. Así, un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprenden a inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos (Ver Cuadro N° 12).

**Cuadro N° 12. Comparación entre Diálogo y Discusión.**

Diálogo	Discusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles.</li> <li>• Se ‘escucha’ a los demás y se suspenden las perspectivas propias.</li> <li>• Diálogo viene del griego <i>dialogos</i>. <i>Dia</i> significa ‘a través’. <i>Logos</i> significa ‘palabra’ o más ampliamente ‘sentido’.</li> <li>• En el diálogo un grupo tiene acceso a una mayor ‘reserva de significado común’, a la cual no puede tener acceso individual.</li> <li>• Su propósito es trascender la comprensión de un solo individuo.</li> <li>• Un grupo explora asuntos complejos y dificultosos de diferentes puntos de vista. Los individuos ponen entre paréntesis sus supuestos pero los comunican libremente.</li> <li>• El resultado es una exploración libre que permite aflorar la plena profundidad de la experiencia y el pensamiento de las personas y trascender las perspectivas individuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar.</li> <li>• Tiene la misma raíz que percusión y concusión.</li> <li>• El tema de común interés se puede analizar y diseccionar desde muchos puntos de vista suministrados por los participantes.</li> <li>• Cuando el juego es ‘ganar’ y, en este caso, ganar significa que el grupo acepte nuestros puntos de vista.</li> <li>• Sin embargo, lo anterior no es compatible con la coherencia y la verdad.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica. Buenos Aires.

Se identifican tres condiciones básicas que son necesarias para el diálogo:

- Todos los participantes deben ‘suspender’ sus supuestos, literalmente sostenerlos ‘como suspendidos ante sí mismos’.
- Todos los participantes deben verse como colegas.
- Tiene que haber un ‘árbitro’ que ‘mantenga el contexto’ del diálogo.

La suspensión de los supuestos es como ver los brincos de abstracción e indagar el razonamiento que respalda la abstracción, aptitudes básicas de reflexión e indagación. Pero en el diálogo la suspensión de supuestos debe ser colectiva.

Las sesiones de diálogo permiten que un equipo se reúna para practicar el diálogo y desarrollar las aptitudes que requiere. Las condiciones básicas para esa sesión incluyen:

- Se deben reunir todos los miembros del ‘equipo’ (los que se necesitan mutuamente para actuar).
- Se deben explicar las reglas básicas del diálogo.

- Se deben ‘imponer’ esas reglas: si alguien resulta incapaz de ‘suspender’ sus supuestos, el equipo reconocerá que está ‘discutiendo’ y no ‘dialogando’.
- Se debe alentar a los miembros a plantear problemas dificultosos, sutiles y conflictivos que sean esenciales para la labor del equipo.

Sin un lenguaje compartido para abordar la complejidad, el aprendizaje en equipo es limitado. Si un miembro de un equipo ve un problema en forma más sistémica que los demás, todos desechan esa perspectiva a causa de la tendencia intrínseca de nuestro lenguaje cotidiano hacia las perspectivas lineales. Por el contrario, los beneficios de un equipo que domina el lenguaje de los arquetipos sistémicos son enormes, y las dificultades de dominar ese lenguaje se reducen en un equipo. El lenguaje es colectivo.

Según Flores (1989: 56-57), todos tenemos experiencia en comunicarnos con otros en diversas situaciones. Sin embargo, hay niveles de competencia diferentes. En este caso el término competencia no significa un uso correcto de la gramática o una buena dicción. Competencia denota una habilidad para relacionarse con éxito con el mundo, las buenas cualidades administrativas y la responsabilidad y el cuidado por los otros. La competencia comunicativa es la capacidad para expresar las propias intenciones y de

responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan.

Siguiendo con Flores (1989), siempre hay brechas en la competencia que pueden ser rastreadas hacia atrás, o a lo menos en parte, en la historia particular de una persona. También hay cosas tales como una ceguera de la conexión entre el hablar y los compromisos. Consecuentemente, existe una necesidad de educación en competencia comunicativa, un campo que se ocupa de ciertas relaciones generales entre el lenguaje y la acción de éxito. Sin embargo, hay también una suerte de incompetencia derivada de la herencia cultural particular.

Es necesario estar alerta respecto de la competencia comunicativa de los hablantes. Se debe hacer esfuerzos para detectar los vacíos entre los requerimientos organizacionales y el trasfondo cultural en que están situados. Flores cree que es posible diseñar un 'equipo de supervivencia' para la competencia comunicativa que puede ser probado y enseñado en el lenguaje nativo de la gente dentro de una organización. Tal equipo estaría compuesto por dos unidades. Una de las unidades debe diseñarse para generar una conciencia renovada de los compromisos hechos al hablar, complementada con ejercicios para reconstruir compromisos tal y como se expresan en un lenguaje común (Flores, 1989).

El sistema organizacional decide qué competencias son las que requiere para llevar a cabo el trabajo que realizará de acuerdo a su especialización en la sociedad. Aunque pueda pensarse que estas competencias son poseídas por las personas, en realidad a la organización le interesa más la competencia que los individuos proporcionan en el sentido que los individuos en las organizaciones son prescindibles, sin embargo, las competencias son imprescindibles. Por lo tanto, es cierto que ser persona en una organización es una impertinencia.

**Cuadro N° 13. Tabla de competencias**

Competencias	Del saber	Saber hacer	Ser o actitudinales	Innovar	Emprender
Individuales					
Equipos					
Organización					
Redes					
Gerenciales o directivas					

Fuente: Krathwohl, D. R. A revision of Bloom's taxonomy: an overview. Theory into practice, Vol. 41, N° 4, Revising Bloom's taxonomy (Autumn, 2002) pp. 212-218 (article consists of 7 pages). Published by: Lawrence Erlbaum Associates (Taylor & Francis Group). Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1477405>

Existe un texto clave para la conceptualización de competencias y es el Tuning educational structures in Europe (González, J. & Wagenaar, R. Eds., 2003).

Aquí se definen las “competencias genéricas como instrumentales, interpersonales y sistémicas; y, competencias específicas a cada área temática que se consideró en el proyecto, que incluyen destrezas y conocimiento”. (González, J. & Wagenaar, R., 2003: 34).

“Algunos términos como capacidad, atributo, habilidad, destreza, competencia se usan a veces el uno por el otro y tienen cierto grado de coincidencia en los significados. Todos se relacionan con la persona y con lo que ésta es capaz de lograr. Pero tienen también significados más específicos. Habilidad, del latín *habilis* significa ‘capaz de sostener, transportar o manipular con facilidad’, de lo cual se deriva la palabra *habilitas* que puede traducirse como ‘aptitud, habilidad, suficiencia o destreza’”. (González, J. & Wagenaar, R., 2003: 79).

“El término *destreza*, con el significado de ser capaz, estar capacitado o ser diestro en algo, es probablemente el más usado. Se usa con frecuencia en la forma plural, es decir, *destrezas* y algunas veces con un significado más restringido que el de competencias”. (González, J. & Wagenaar, R., 2003: 79).

“Las competencias y las destrezas se entienden como **conocer y comprender**<sup>5</sup> (conocimiento teórico de un campo académico, la capacidad de conocer y comprender), **saber cómo actuar** (la aplicación práctica y operativa

---

<sup>5</sup> Todas las negritas y cursivas de esta sección se encuentran también en el original.

del conocimiento a ciertas situaciones), **saber cómo ser** (los valores como parte integrante de la forma de percibir a los otros y vivir en un contexto social. Las competencias representan una combinación de atributos (con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades) que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos”. (González, J. & Wagenaar, R., 2003: 80).

Las competencias fueron clasificadas en tres grupos: instrumentales, interpersonales y sistémicas. A continuación se presentan las características de cada una de ellas:

**Competencias instrumentales:** competencias que tienen una función instrumental. Entre ellas se incluyen:

- Habilidades *cognoscitivas*, la capacidad de comprender y manipular ideas y pensamientos.
- Capacidades *metodológicas* para manipular el ambiente: ser capaz de organizar el tiempo y las estrategias de aprendizaje, tomar decisiones o resolver problemas.

- Destrezas *tecnológicas* relacionadas con el uso de maquinaria, destrezas de computación y gerencia de la información.
- Destrezas *lingüísticas* tales como la comunicación oral y escrita o conocimiento de una segunda lengua.

**Competencias interpersonales:** capacidades individuales relativas a la capacidad de expresar los propios sentimientos, habilidades críticas y de autocrítica. Destrezas sociales relacionadas con las habilidades interpersonales, la capacidad de trabajar en equipo o la expresión de compromiso social o ético. Estas competencias tienden a facilitar los procesos de interacción social y cooperación.

**Competencias sistémicas:** son las destrezas y habilidades que conciernen a los sistemas como totalidad. Suponen una combinación de la comprensión, la sensibilidad y el conocimiento que permiten al individuo ver como las partes de un todo se relacionan y se agrupan. Estas capacidades incluyen la habilidad de planificar los cambios de manera que puedan hacerse mejoras en los sistemas como un todo y diseñar nuevos sistemas. Las competencias sistémicas o integradoras requieren como base la adquisición previa de competencias instrumentales e interpersonales. (González, J. & Wagenaar, R., 2003: 81-82).

## **CAPÍTULO 4: MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se presentan los principales conceptos que se han usado en este trabajo de tesis. De alguna manera, estos conceptos ya han sido utilizados en el Marco Teórico, por lo tanto, en este apartado se desarrollarán de la manera cómo el investigador los entiende en función del estudio, es decir, se los presentará como definiciones operacionales u conceptos operativos.

- **Trabajo**

El principal concepto que nos convoca en este caso es el de trabajo y su definición será el producto de dicha investigación, ya que, es en este proceso recurrente de donde se obtendrá el concepto de trabajo que se tiene en el Servicio de Salud Osorno y no una definición preconcebida.

- **Organización**

La organización es un sistema de tipo propio (al igual que las interacciones y la sociedad).

En este caso se trata de una organización denominada Red del Servicio de Salud Osorno. Y el motivo por el cual se ha elegido esta organización es por

su predisposición e interés en que se lleve a cabo una investigación de este tipo en dicha organización.

Cabe destacar que esta organización –el Servicio de Salud Osorno- a su vez se encuentra conectada en forma de **red**, es la red de salud del Servicio de Salud Osorno.

- **Sistema**

Los sistemas en este caso son las organizaciones que son parte del Servicio de Salud Osorno y son concebidas como **nodos**, siendo entendidos éstos como centros coordinadores hacia los cuales y desde los cuales fluye la comunicación relacionada con la organización.

Más en detalle, cada uno de los grupos de discusión conformó un sistema al momento de reunirse porque ahí comenzó la interacción de un grupo de personas. A su vez, todos estos sistemas de interacción se entrelazan como una malla que conforma la red del Servicio de Salud Osorno.

- **Comunicación**

Puede entenderse como los flujos de información en la red y en los nodos. Sin embargo, es más que eso, es lo que tematizan los nodos como vigente y contingente en la red. Es su visión de cómo se toman las decisiones en la organización.

- **Sentido**

El sentido es el límite de los sistemas sociales (interacción, organización o sociedad).

Esto es algo que está por dilucidarse también cuáles son los límites de sentido de la red denominada Servicio de Salud Osorno y los límites de sentido de los nodos.

- **Competencias**

Son los atributos ligados al puesto de trabajo, al trabajador, a la comunicación que se emplea en ese puesto de trabajo por ese trabajador y se liga con su capacidad para la toma de decisiones.

- **Contingencia**

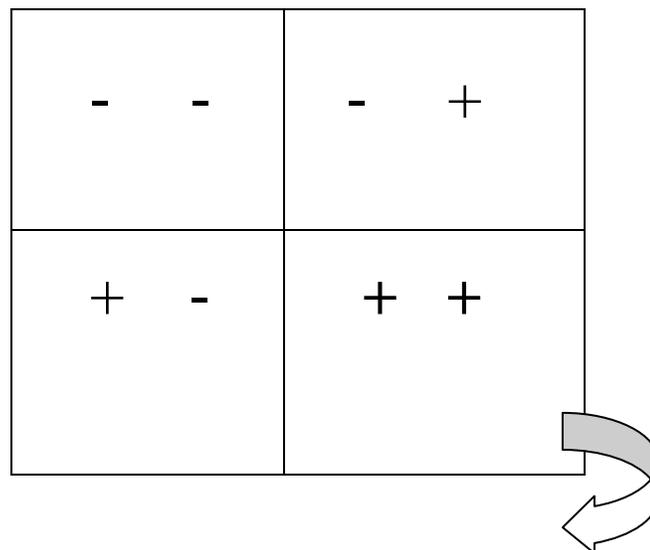
Es aquello que no es necesario ni imposible. Es como es, sin embargo, no tiene por qué serlo. Podría ser de otro modo.

- **Doble contingencia**

La doble contingencia ocurre cada vez que se relacionan dos sistemas capaces de actuar de manera contingente. Como en la tabla de dos por dos que se presenta a continuación:

Figura N° 6. Doble contingencia

- -	- +
+ -	+ +

A 2x2 grid with signs in each cell. The top-left cell contains two minus signs (- -), the top-right cell contains a minus sign followed by a plus sign (- +), the bottom-left cell contains a plus sign followed by a minus sign (+ -), and the bottom-right cell contains two plus signs (+ +). A curved arrow points from the bottom-right corner of the grid towards the text below.

Aquí se ha dado una doble contingencia.

- **Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional debe ser observado de manera neutral a medida que van ocurriendo los patrones de comportamiento o, más bien los patrones en la discusión, lo que se repite. Como secuencias.

- **Liderazgo**
- **Motivación**
- **Estructura**
- **Poder**
- **Conflicto**

Liderazgo, motivación, estructura, poder y conflicto, se observarán en función de las secuencias obtenidas.

- **Grupos de discusión<sup>6</sup>**

En el caso del grupo de discusión se hace necesario extenderse en su definición debido a que es la técnica a través de la cual se recogerá la información de estos nodos y redes descritos anteriormente. Aquí se verá cómo

---

<sup>6</sup> Esta sección está basada en: Delgado, J. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Ed. Síntesis. Madrid. Véase también: Ibáñez, J. (1979) *Más allá de la Sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica*. Editorial Siglo XXI. Madrid.

funcionan, cuál es su objetivo, su manera de ejecutarlos y los temas que se han elegido para tratar en ellos.

Primero que nada, el habla no equivale nunca a la producción semántica conciente (las hablas individuales de los participantes en los grupos, las “opiniones”; a estas realizaciones concretas de un discurso las denominaremos “textos”).

La superación de la antítesis entre las estructuras etic y emic, requiere, obviamente, de una teoría social integradora capaz de poner en relación los componentes infraestructurales y superestructurales de la sociedad en un paradigma complejo; del mismo modo, pretende superar la antinomia individuo/sociedad.

El investigador ha de “ocupar” (hacerse un lugar como sujeto), la técnica y reflexionar sobre ella. Se aprende haciendo y mirando lo que hacemos, pues la técnica –como veremos adelante-, no reposa tanto en una serie de procedimientos precodificados, cuanto en posiciones que ha de asumir y regular un sujeto. Por ello, la exposición tratará de delinear un espacio donde el investigador pueda situarse, y unos recorridos por los que pueda transitar. Se trata, en definitiva, de mostrar una situación, reflexionando sobre sus condiciones de posibilidad y consistencia, de modo que otro pueda ocuparla.

Entendidas como esquemas, listas para ser borrados una vez comprendidos.

Ahora bien, ¿por qué precisamente en grupo?, ¿por qué interacción comunicativa, cuando hemos afirmado que todo yo es grupal, que la identidad individual se configura desde las identificaciones colectivas? Es decir, ¿por qué no limitarnos a las entrevistas abiertas e individuales?

La razón la hallamos en las características mismas del discurso social, la ideología, en su sentido amplio –como conjunto de producciones significantes que operan como reguladores de lo social-, no habita como un todo, ningún lugar social en particular. Aparece diseminado en lo social. No es, tampoco, interior al individuo, en el sentido de una subjetividad personal, sino exterior, social. La ideología en el sentido restringido (la ciencia, el arte, etc.), se presenta en términos reales, materiales como la interacción discursiva. Tomada fuera de este proceso real de la comunicación e interacción discursiva, la ideología social se convertiría en un concepto metafísico o mítico (el “alma colectiva” o la “psique interior colectiva”, el “espíritu del pueblo”, etc.).

La ideología social no se origina en una región interior (en las “almas” de los individuos en proceso de comunicación), sino que se manifiesta en el exterior: en la palabra, en el gesto, en la acción. En ella no hay nada que no

fuese expreso: todo está en el interior, en el intercambio, en el material y, ante todo, en el material verbal.

Si el universo del sentido es grupal (social), parece obvio que la forma del grupo de discusión habrá de adaptarse mejor a él que la entrevista individual, por abierta (o en profundidad) que sea. La reordenación del sentido social requiere de la interacción discursiva, comunicacional.

El sentido es, en efecto, circulación, antes que producción. Es preexistente y viene dado como un todo para el sujeto parlante. En el intercambio se reproduce el sentido.

En la situación discursiva que el grupo de discusión crea, las hablas individuales tratan de acoplarse entre sí al sentido (social). Es tan sólo tomándolo de este modo, como cabe hablar que el grupo opera en el terreno del consenso. Consenso, por cuanto el sentido es el lugar mismo de la convergencia de los individuos particulares en una topología imaginaria de carácter colectivo.

Así, es una conversación grupal, pero lo es de un grupo que empieza y termina con la conversación, sostenida, además, como un trabajo colectivo para un agente exterior (una tarea), y bajo la ideología de la discusión como modo reproducción de la verdad.

- El grupo de discusión no es tal ni antes ni después de la discusión. Su existencia se reduce a la situación discursiva. Esto es lo esencial de su carácter artificial. Es, por tanto, tan sólo un grupo posible, posibilitado por el investigador que los reúne y constituye como un grupo.

En este sentido, es fundamental que no sea un grupo previo (o grupo natural), así como que no haya en él rastro de relaciones previamente constituidas, para evitar interferencias en la producción de su habla. En esto es un aspecto clave el espacio comunicativo que genera el espacio del lenguaje de la “conversación entre iguales”. Para conversar, las relaciones entre los distintos interlocutores han de ser, obviamente, simétricas. Sólo por esto es posible que el grupo se constituya en el acoplamiento de la palabra (las hablas individuales) al discurso social; que reordene para sí el discurso social diseminado. En esta actividad hay ilusión de comunicación y placer de la palabra. Esto es lo que explica que ciertos grupos tengan mayor tendencia a “divagar”, esto es, a dejar que la palabra vague por espacios (que son espacios de encuentro grupal) que se alejan del tema (de la tarea que los reúne).

- El grupo de discusión, en efecto, realiza una tarea. Su dinámica, en ese sentido, simula la de un equipo de trabajo. El grupo de discusión trabaja en el sentido de que se orienta a producir algo y existe por y para este objetivo.

Grupo, por consiguiente, que se haya constituido por la tensión entre dos polos: el trabajo (razón de su existencia, y que la figura del prescriptor objetiva) y el placer del habla (que supone el consumo placentero de la relación grupal).

Sin la pretensión racionalista, el grupo de discusión sigue el mismo precepto: la discusión entre sujetos opinantes configura un dominio de responsabilidad y poder del hablante (en cuyo origen se sitúa la figura del prescriptor), mientras hay grupo. Después, las opiniones son tratadas como un producto bruto, sobre el que el análisis operará: finalmente, el grupo produce un discurso para otro, trabaja para otro, sirve a otro.

En el foro (público por definición), como en el grupo de discusión, el habla queda explícitamente contextualizada por la ideología vigente. No obstante, en el foro, los hablantes lo son en calidad de representantes – de un grupo o de una “perspectiva”-, mientras que en el grupo de discusión, lo son en calidad de particulares agrupados. En el foro se han de delinear las diferencias –sostener las diferentes perspectivas-; en el grupo de discusión, se trata de interconectar puntos de vista, sin que por ello deje en él de haber una batalla imaginaria por la posesión del sentido.

La conversación es siempre una totalidad. Si la dividimos en interlocuciones e interlocutores, la fragmentamos, rompemos esa totalidad, sin que por ello rescatemos sus partes constituyentes, porque estas se constituyen en relación al todo (no le preexisten) que, como se sabe, es siempre distinto que la suma de sus partes. Cada interlocutor no es considerado en el grupo de discusión como una entidad, sino como una parte de un proceso: “al conversar cambia, como cambia el sistema en que conversa (Ibáñez, 1998). Este aspecto parece fundamental para entender la “forma” del grupo de discusión. En él, los interlocutores no coinciden necesariamente con los individuos que lo constituyen. De hecho, al menos a los efectos del asunto que aquí nos ocupa, “individuo” es una convención más que discutible. Si el yo es grupal, como ya hemos señalado reiteradamente, algo del yo no coincide con los límites corporales de cada individuo.

La investigación cualitativa no trabaja con la selección de alternativas, sino con juegos de lenguaje abiertos a la irrupción de la información. Investigamos, por tanto, lo que no conocemos, y buscamos el conocimiento de estructuras de sentido; lo nuevo cobra sentido mostrando sus relaciones con el conjunto de lo dicho: la investigación queda abierta de este modo, también al sentido.

Por el contrario, la investigación de estructuras de sentido considera que el hablante es un agente social y, por tanto, que ocupa un lugar en la estructura

social, situado en unas coordenadas sociológicas que son también ideológicas. Los hablantes se agrupan, entonces, en clases de orden y equivalencia. Esto nos permitirá estudiar las producciones de cada conjunto como variantes internas al discurso social general.

En la llamada entrevista en profundidad (impropia denominación, pues no hay en ella nada que no tenga que ver con la “superficie” de un habla controlada, y que debiera denominarse abierta, semidirectiva o semiestructurada), ya sea centrada en un tema o autobiográfica.

En el grupo de discusión, la dinámica articula un grupo en situación discursiva (o conversación) ya un investigador que no participa en un proceso de habla pero lo determina. Este aspecto de la técnica la diferencia de modo absoluto de la entrevista de grupo. En este tipo de entrevista (que en la práctica se confunde en muchos países con los grupos de discusión), el habla investigada no alcanza en la conversación, y queda desdoblada como habla individual y escucha grupal. Se escucha en grupo, pero se habla como entrevistado singular y aislado. Se tiene la referencia de lo dicho por los demás participantes, pero predomina artificialmente, como producto del dispositivo técnico, el “punto de vista personal” (pues es lo que se espera de cada uno de los asistentes”). En la entrevista de grupo hay un atisbo de conversación que el dispositivo técnico limita. Fue, de hecho, trabajando para superar las

limitaciones del discurso recogido mediante esta técnica y la entrevista abierta cómo se desarrolló el grupo de discusión tal y como se conoce hoy.

## **CAPÍTULO 5. MARCO METODOLÓGICO**

El diseño de la investigación corresponde a casos por criterio, donde los casos vienen dados por los grupos a estudiar y los criterios, a saber:

Actividad dentro de la organización.

Nivel organizacional dentro de la Red del Servicio de Salud Osorno.

### **Participantes**

En estudios de casos instrumentales colectivos, algunos casos sirven más que otros. A veces un ‘caso típico’ funciona bien, pero uno poco habitual puede resultar ilustrativo. Se cree que esta es la situación de la presente investigación. Además, es necesario considerar el tiempo que se dispone para el trabajo de campo y la posibilidad de acceso al mismo que, por lo general son limitados. Por lo tanto, se debe escoger casos que sean fáciles de abordar y donde nuestras indagaciones sean bien acogidas (Stake, 1999).

### **Universo**

El universo consta de todas las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno. Entre ellas se cuentan: hospitales, consultorios, etc.

La unidad de análisis son las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno, teniendo en consideración la actividad y el nivel organizacional.

La selección de los participantes (muestreo) fue de tipo intencional de acuerdo casos típicos reunidos en grupos de discusión donde el universo fue de cuarenta y un personas. Sin embargo, se usó saturación de contenido como criterio para concluir muestreo.

### **Instrumentos**

El grupo de discusión fue la técnica de recolección de información.

Se utilizaron grabaciones de audio para el registro de la información.

### **Técnica de los Grupos de Discusión: lógica de agrupación**

- Intereses e intención de la investigadora.
- Diseño cualitativo de investigación, debe abarcar lo siguiente: número total de grupos, variables o atributos que definirán a los participantes en cada uno de ellos y dispersión geográfica de los grupos.

Estos tres puntos dependen del modo en que hayamos convertido el interés en el tema en objetivos de investigación. El número total de grupos variará según cuales sean los atributos que empleemos; esto es, dependiendo del grado en que podamos agrupar atributos distintos en un mismo grupo, respetando el criterio de homogeneidad.

- Hay que tener en cuenta que, en el diseño de esta técnica, cada variable que introduzcamos depende de todas las demás (la relación es de tipo aditiva) con lo que pudiera darse el caso de que así definimos finalmente grupos cuyos participantes serán difíciles de encontrar, y aún grupos que no correspondan a la realidad social.
- Qué y cuántos atributos debemos introducir como elementos de configuración de los grupos, es algo que depende, de los objetivos de cada estudio. El criterio ha de ser siempre, no obstante el de la saturación<sup>7</sup> del campo de las hablas que inicialmente nos parezcan pertinentes. Buscamos saturar este campo de diferencias, para, de ese modo, mejor hallar la unidad discursiva (la unicidad de la ideología, que se expresa bajo la forma de variantes). Se parte, pues, de las variantes – lo visible- para construir la estructura que la sostiene. Aquellas sólo

---

<sup>7</sup> También véase para “punto de saturación”, válido tanto para grupos de discusión como entrevistas a Baeza, M. A. (1999). *Metodologías cualitativas en la investigación social y tratamiento analítico de las entrevistas: Problema del estatuto del sujeto entrevistado y el problema de cantidad de entrevistas*. Sociedad Hoy. Vol. 1, n° 2-3 (49-60).

cobran sentido al interior de ésta: expresan posiciones diferentes (edad, sexo, clase o grupo social), que convergen estructuralmente, pues cada grupo ha de re-reproducir un discurso social y, por ende, común.

- Una vez diseñadas las relaciones que nos interesa investigar (pensadas en concreto; por ejemplo, bajo la forma de tipos), hemos de excluir de su combinación en un mismo grupo, aquellas que entendamos no son comunicables.
- Se ha dicho en ocasiones que las discusiones comunicables en un grupo de discusión son aquellas que, socialmente, se comunican de hecho. De este modo, habría relaciones no comunicables (imposibles) en un grupo de discusión cuando en la sociedad se hayan separadas por filtros de exclusión. De hecho, cada polo de estas oposiciones tiene presente discursivamente al otro. Pero si la oposición se hace realmente presente, una de las dos partes –la que quede en cada caso como término subordinado de la oposición-, habrá de reprimir su habla.
- Sexo. Esto es relevante en el sentido que, todo grupo individualmente considerado, ha de combinar el mínimo de homogeneidad y heterogeneidad. Mínimo de homogeneidad para mantener la simetría de la relación de los componentes del grupo. Mínimo de heterogeneidad

para asegurar la diferencia necesaria en todo proceso de habla. El límite de la heterogeneidad lo constituye las relaciones sociales de exclusión (la barra que separa a los agentes sociales). Un grupo demasiado homogéneo, por su parte, produce un texto idiota –en su sentido casi literal-, pues las hablas de cada uno de los actantes no se ven confrontadas a las diferencias de otras hablas.

<b>Actividad / Nivel organizacional</b>	<b>Nivel Gerencial</b>	<b>Atención primaria</b>	<b>Atención secundaria y terciaria</b>	<b>Hospital base de Osorno</b>
<b>Directivos</b>	GD1	GD2	GD3	GD4
<b>Profesionales</b>	GD5	GD6	GD7	GD8
<b>Técnicos</b>	GD9	GD10	GD11	GD12
<b>Administrativos</b>	GD13	GD14	GD15	GD16
<b>Auxiliares</b>	GD17	GD18	GD19	GD20

- Cuadro N° 14. Matriz: Actividad y nivel organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la matriz fue formulada a partir de dos entradas, la actividad y el nivel organizacional al que pertenecían las personas que participaron de los grupos de discusión.

Esta planificación dió como resultado la conformación de 20 grupos de discusión y, se decidió hacerlo de esta manera simple debido a que si se desglosa las actividades de las personas que trabajan en la red del Servicio de Salud Osorno se multiplican considerablemente los grupos a realizar.

Quizás sea un poco complicado apegarse a lo que dicen los textos con respecto a que los integrantes de los grupos deben apenas conocerse, como por ejemplo, lo que sucederá a nivel gerencial, sin embargo, se comenzó por aquellos grupos que tenían mayor diversidad.

## **Procedimiento**

Un grupo, como cualquier conjunto no es una mera colección de elementos. Para que haya grupo es necesario que se hayan establecido relaciones entre sus miembros, por lo que significa que cuando entramos en la sala de reuniones no tenemos sino participantes todavía individualizados. Nada, sino la común respuesta a una convocatoria exterior los liga todavía. El grupo se constituirá en un proceso, y habrá de hacerlo de la única forma en que le es posible: hablando.

En un grupo de discusión hay dos clases de relaciones: la que liga a cada individuo con el grupo de pares, y la que liga a éste con el coordinador o investigador. La constitución de un grupo se da en el punto de cruce de ambas.

**El Coordinador:** Son funciones del coordinador:

- Iniciar la reunión.
- Presentar el tema.
- Asegurarse de que todos puedan emitir su opinión.
- Organizar las exposiciones, evitando la superposición.
- Mediar ante un conflicto entre los participantes.
- Organizar votaciones, si fuera necesario cerrar la reunión.

**El Secretario:** Son funciones del secretario:

- Repasar conclusiones de reuniones anteriores, si las hubiera.
- Registrar por escrito una síntesis de lo expuesto y las conclusiones obtenidas, incluyendo los disensos.
- Leer la información registrada, a modo de resumen de la reunión.
- Informar sobre temas a tratar en reuniones futuras.

**Los Participantes:** Todos los participantes, incluidos el coordinador y el secretario, son responsables de:

- Aportar sus conocimientos sobre el tema en forma simple y precisa.
- Hablar con voz clara y audible.
- Ser moderados y respetuosos en el uso del tiempo disponible.
- Respetar opiniones disidentes.
- Priorizar los intereses del grupo sobre los personales.

**Para dar inicio a los grupos de discusión:** “Buenas tardes. Antes de comenzar me gustaría agradecerles su asistencia y participación. Los hemos convocado para hablar sobre el trabajo; estoy llevando a cabo una investigación sociológica sobre este tema y, para ello estamos realizando varias reuniones como ésta, en las que se trata de que ustedes discutan sobre el tema, como en una mesa redonda, abordándolo desde la perspectiva que les parezca más relevante u oportuna”.

“Después iremos concretando los diversos aspectos que vayan apareciendo espontáneamente y otros de interés para el estudio”.

“Como comprenderán, para esta investigación es de capital importancia que sometan a discusión aquí sus opiniones, y que comenten todo cuanto se les ocurra sobre este tema del trabajo”.

“Es de carácter confidencial”.

“Los resultados serán devueltos a la comunidad”.

**Pauta de temas a tratar:**

- Tema del trabajo (competencias, comunicación y decisión)
- Trabajo en su cotidianeidad (decisión, motivación)
- Trabajo en relación a otros equipos o profesionales o colegas (competencias, poder, conflicto)
- Trabajo en el SSO, red de salud (estructura, jerarquía, comunicación, decisiones)
- Trabajo en relación a las competencias necesarias (del saber, del saber hacer, del ser, de innovar y de emprender)
- Trabajo en relación a los problemas que se visualizan en la organización

- Trabajo en el sentido de cómo resolver estas limitaciones.
- Trabajo y comunicación

### **Grupos de discusión**

Se han realizado ocho grupos de discusión con participantes un total de cuarenta y un personas que realizan diferentes actividades en la Red del Servicio de Salud de Osorno y pertenecientes a diferentes niveles en la organización del Servicio.

<b>Actividad / Nivel organizacional</b>	<b>Nivel Gerencial</b>	<b>Atención primaria</b>	<b>Atención secundaria y terciaria</b>	<b>Hospital base de Osorno</b>
<b>Directivos</b>	<b>GD1</b>	GD2	GD3	GD4
<b>Profesionales</b>	<b>GD5</b>	<b>GD6</b>	GD7	GD8
<b>Técnicos</b>	GD9	GD10	GD11	<b>GD12</b>
<b>Administrativos</b>	<b>GD13</b>	GD14	<b>GD15</b>	GD16
<b>Auxiliares</b>	GD17	GD18	<b>GD19</b>	<b>GD20</b>

Cuadro N° 15. Matriz de grupos de discusión realizados en la red del Servicio de Salud Osorno.

## **Plan de análisis**

El esquema que se presenta a continuación fue usado desde la ejecución de los Grupos de Discusión en la Red del Servicio de Salud Osorno, los cuales fueron grabados en formato digital.

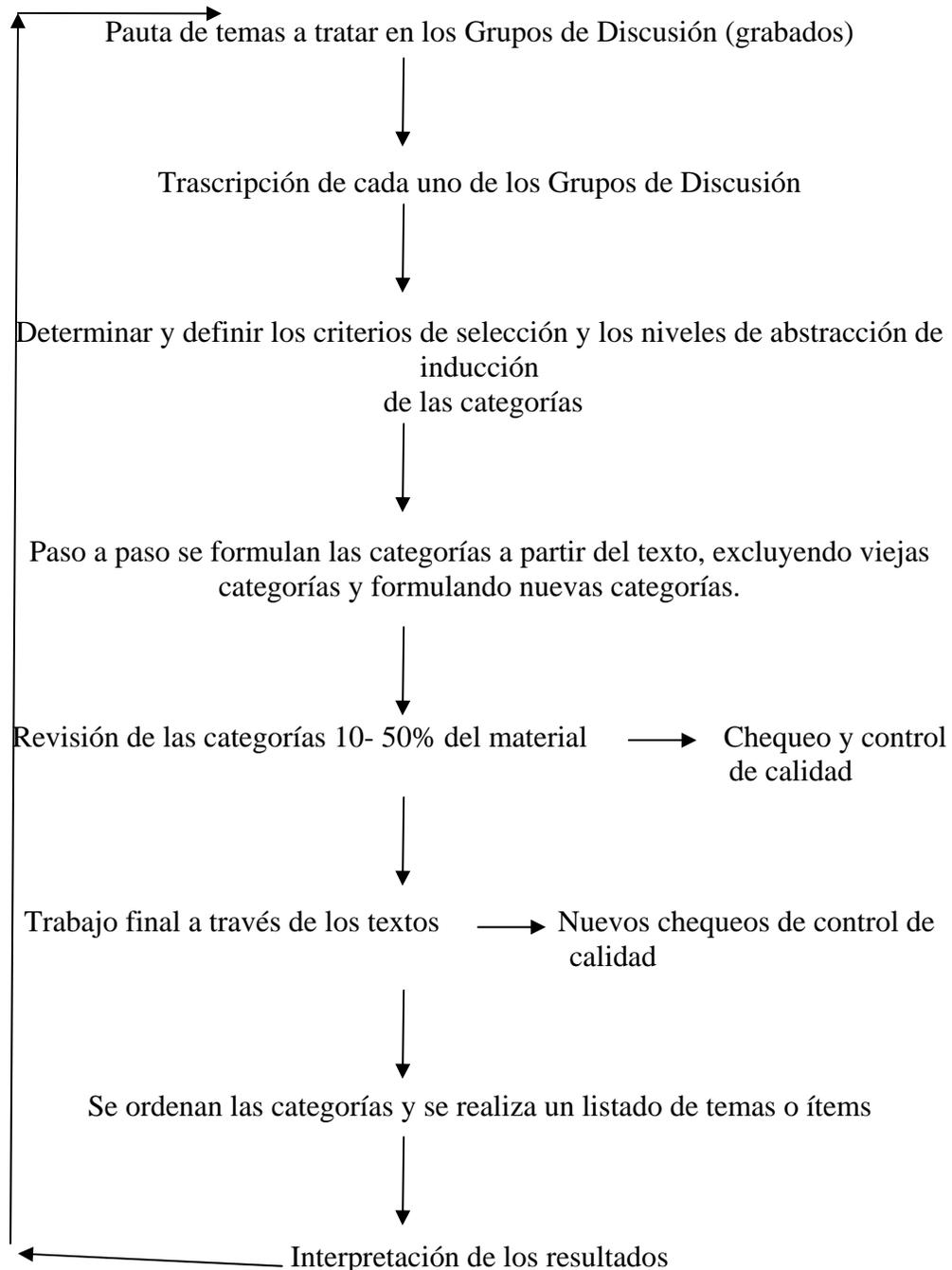
Luego, estas grabaciones fueron transcritas a textos (ver Anexo N° 2) a partir de los cuales se comenzó a realizar el análisis de contenido y se fueron determinando y definiendo los criterios de selección de las categorías y los niveles de abstracción de inducción de las mismas.

Así, paso a paso, se fueron formulando las categorías a partir de los textos y, a medida que se avanzaba, se excluían antiguas categorías que daban lugar para la formulación de nuevas categorías.

Cuando se había realizado este ejercicio con la mitad de los textos se procedió a realizar una revisión del avance con el propósito de efectuar un control de calidad del análisis de los resultados de la investigación. Se continuó realizando la misma labor hasta alcanzar la totalidad de los textos y, nuevamente, se hicieron controles de calidad. Lo que condujo a un ordenamiento de las categorías y sus respectivas subcategorías de acuerdo a la saturación de contenido (ver Anexo N° 3).

A partir de esta nueva ordenación del texto se procedió a buscar los temas tratados en los Grupos de Discusión. Finalmente, se realizó la interpretación de los resultados la que fue coherente con la pauta de temas a tratar en los Grupos de Discusión, la que se basaba en la hipótesis de esta investigación, a saber, la conceptualización actual de trabajo es funcional con la conceptualización sobre trabajo que se tiene en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

**Figura N° 7. Esquema usado en el análisis de resultados de la presente investigación:**



Fuente: Adaptado de Mayring, P. (2000) Qualitative content análisis. Forum qualitative Sozialforschung I forum (on.line Journal) 1 (2). <http://qualitative-research.net/fqs/>. En Andréu, J. (2001) Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. En: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>. Véase también: Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Editorial Akal. Madrid.

## **Técnicas de confiabilidad.**

Entre las técnicas de confiabilidad utilizadas para la investigación, se encuentra la triangulación:

- **Triangulación de fuentes de datos:** observamos si el fenómeno o caso sigue siendo el mismo en otros momentos, en otros espacios o en otras organizaciones.
- **Triangulación de investigadores:** hacemos que otros investigadores observen la misma situación para que analicen interpretaciones alternativas.
- **Triangulación metodológica:** para afianzar la confianza de nuestra interpretación de los datos recogidos, se puede complementar la investigación con observaciones de primer orden (sujetos participantes) y de segundo orden (investigadores) revisión de documentos y bibliografía.

## **CAPÍTULO 6. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de contenido de los Grupos de discusión (ver Anexo N° 4) ejecutados en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno, se ha llegado a los siguientes conceptos operativos de: trabajo, estructura organizacional, comunicación, competencias organizacionales, distinciones realizadas por las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno, desarrollo organizacional, y otras categorías relacionadas al trabajo.

Estos conceptos operativos o definiciones operacionales, son el resultado de aquellas categorías, junto con sus respectivas subcategorías, que se consideraron saturadas al concluir el trabajo de campo.

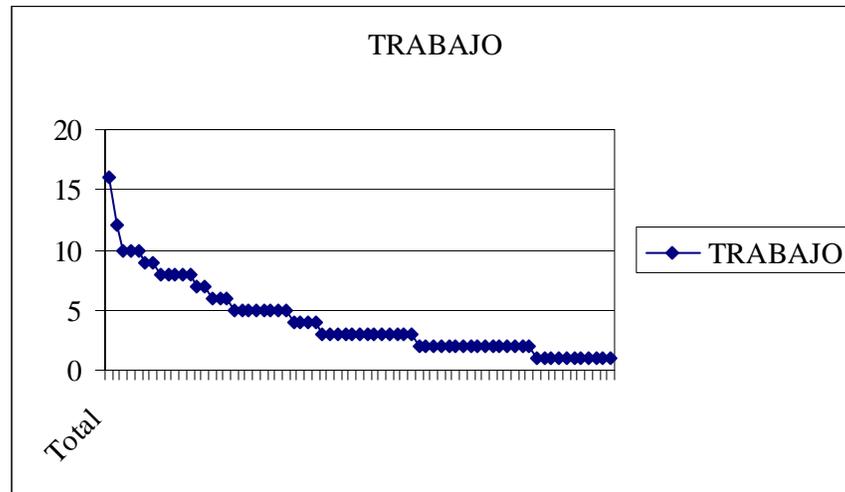
- **Trabajo**

El primer y más importante concepto operativo obtenido es el que ha motivado toda esta investigación y corresponde al de trabajo, que se presenta a continuación:

El trabajo se describe como el gusto y las ganas de trabajar. Se afirma que el trabajo es actitud de querer hacer las cosas. Y entre ambas se produce un quiebre en la frecuencia en que fueron mencionadas (Ver gráfico N° 1).

Se tiene una percepción del tiempo en relación a la edad de los participantes del estudio al interior de las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Gráfico N° 1. Trabajo



Fuente: Elaboración a partir de los resultados de los grupos de discusión llevados a cabo en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Se hace referencia, de igual modo, a las competencias para el trabajo y una de ellas es la capacidad de trabajar en equipo. Aunque a veces esta competencia de trabajo en equipo se plantea de manera negativa sugiriendo que hay problemas de actitud frente a ésta.

Tiene, a su vez, importancia la comunicación en la organización y el trabajo ligado a la lógica en la toma de decisiones.

Las discusiones grupales nos vuelven a mencionar otras competencias como vendría a ser aquella que tiene que ver con el liderazgo.

Nos hablan, además, de la cultura organizacional existente, siempre haciendo referencia a que ésta trasciende la organización, y que añade un amplio espectro de diversidad y complejidad.

Se discute sobre el conocimiento y la vinculación con el trabajo que realizan las demás personas en la organización. Se le da gran importancia al trabajo con el usuario donde siempre va a primar dar una buena atención. En este punto se encontró bastante consenso.

Se trató el tema de la responsabilidad de los trabajadores y del sistema organizacional, al trabajo en sí.

Se habló de la iniciativa de su existencia o inexistencia, porque se dieron los dos casos.

Se discute sobre el tema de las evaluaciones o calificaciones y cómo les afectan. A veces pequeños errores significan cambios en su forma de percibir el trabajo, como podría ser el caso de la motivación por éste.

Se menciona la posibilidad de integrar las actividades laborales, es decir, de trabajar más en equipo aunque se pertenezca a diferentes estamentos.

Se establece la realidad de los empleados públicos con estabilidad laboral y sueldos acorde al mercado. Sin embargo, se cuestiona si acaso esto es favorable o no para los trabajadores y la organización.

Se realizan diferencias entre los trabajadores, ya sean titulares, contrata, honorarios y también trabajadores antiguos y nuevos que entran al sistema organizacional.

Llama la atención que se afirma que el trabajo es sentido común.

Se denuncian incoherencias entre metas u objetivos y la toma de decisiones en la organización.

Se habla del trabajo rutinario, de la cantidad de trabajo que va en aumento.

Los participantes de los grupos de discusión mencionan la relación entre el trabajo y la visión de la organización aunque muestran dudas sobre el conocimiento de esta última.

También se discute sobre la responsabilidad de los trabajadores de la organización ante las demandas de los usuarios.

Se menciona que existen brechas de competencias como una manera de seguir asegurando el trabajo, es decir, los puestos de trabajo.

Se establecen las demandas sanitarias del Servicio de Salud Osorno, y al mismo tiempo se denuncian descoordinaciones en el trabajo como por ejemplo en el orden de las consultas, de cómo se pierden horas de consulta a pacientes.

Los trabajadores tienen una percepción sobre las funciones que realizan como fijas y establecidas.

Se menciona el tema de los gremios, que a veces hacen un bien y otras veces hacen mal a la organización.

Luego, se vienen a combinar la vocación que dicen tener los trabajadores con el mero interés monetario de los más jóvenes y que han ingresado a la organización recientemente.

Es inevitable ver el entorno o realidad local que es principalmente rural.

Los trabajadores realizan una comparación entre el gusto por el trabajo antes y ahora, es decir en relación a un espacio temporal.

Se habla de los derechos y deberes de los trabajadores y que existen funciones delegables y responsabilidades indelegables.

Se establecen comparaciones con otros servicios de salud del país. Y se denuncia que no existen mejoras en la calidad laboral ni tampoco en sus entornos.

Se habla del valor del trabajo, y de estar inmersos en una organización jerárquica y vertical, afectos a un marco jurídico rígido del que no se pueden salir, que existen brechas entre lo normado y la realidad del Servicio.

Se distingue entre trabajo y formación profesional. Se menciona que el Servicio de Salud Osorno debiera percibirse como una organización moderna.

Se plantea el problema de los despidos con desahucio, el problema de la estabilidad laboral perjudicial en algunos casos y su comparación con el sector privado.

Se habla del peso que tiene la comunicación formal e informal.

Se discute sobre el descanso durante la jornada laboral, sobre la desmotivación de algunos trabajadores, de la cantidad de trabajadores que hacen que las relaciones interpersonales sean conflictivas.

Antes se plantearon las demandas sanitarias del Servicio de Salud Osorno; ahora se habla de los objetivos sanitarios del mismo. De cómo se ha realizado una planificación estratégica resultado de trabajo de equipos. Dando a conocer un compromiso con el trabajo, que busca cumplir objetivos y metas, donde también hay que pensar en la convivencia porque algunos trabajadores no disfrutaban de su trabajo actualmente. Porque no lo valoran.

Sin embargo, el sector salud es el primero en responder en emergencias.

Algunos participantes de los grupos de discusión se plantearon el problema de cuál era la normativa para los diferentes tipos de trabajadores.

Se ven aspectos positivos y negativos sobre la privatización de la salud.

Se vuelven a mencionar los gremios, pero esta vez de manera positiva. Se habla de cargas laborales que han sido demostradas y de diferencias entre los lugares de trabajo, cargos que ya no existirán.

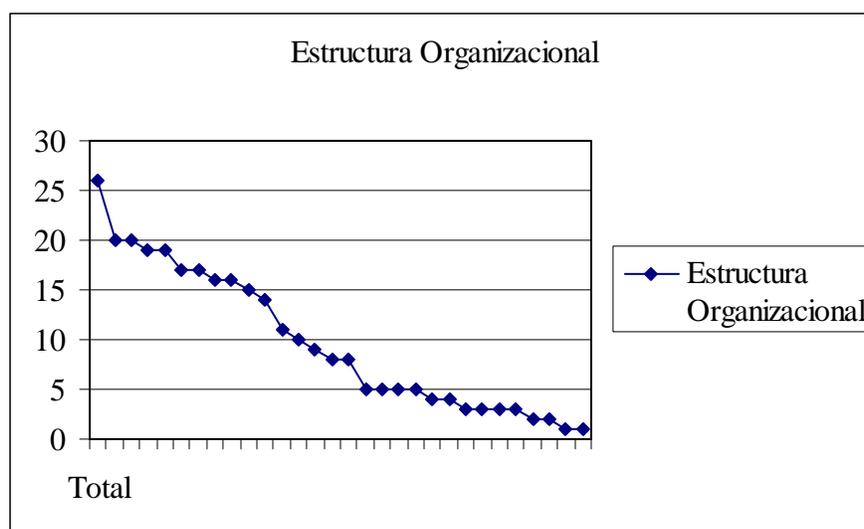
Finalmente, se discute sobre la realidad que viven los trabajadores cuyas jornadas laborales ocupan la mayor parte del día y de la seguridad en el trabajo.

- **Estructura Organizacional**

El segundo concepto operativo que se observó es el de estructura, que se explicita a continuación.

La estructura ha sido descrita en relación a las funciones y roles de los trabajadores, principalmente (Ver Gráfico N° 2).

Gráfico N° 2. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración a partir de los resultados de los grupos de discusión llevados a cabo en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Luego, se ha dado importancia a una cultura organizacional que trasciende las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno. Y esto también se encuentra al mismo nivel de relevancia con las competencias del sistema.

Otros aspectos mencionados como relevantes para los grupos estudiados han sido la coexistencia de trabajadores de todos los estamentos en un mismo lugar de trabajo compartiendo los mismos espacios y tiempos y lo difícil que se hace debido a las diferencias que ellos mismos introducen al trabajo que realizan en su cotidianeidad.

También se vuelve hacer referencia al tiempo de la organización y la percepción que se tiene de éste, tanto a nivel personal como organizacional, que influye en la inclusión o ingreso de nuevas competencias laborales como también la exclusión o renovación de las antiguas.

Se hace hincapié en que la Red del Servicio de Salud Osorno es una organización jerárquica y vertical; esta es la percepción de los trabajadores. Se tiene estipulada una organización con forma de red, sin embargo, sigue funcionando de manera jerárquica.

Se habla de los recursos materiales y económicos en el sentido de la necesidad de ellos al interior de la organización con el fin de poder ejecutar las

labores diarias y también de manera individual como una preocupación que se manifestó en diferentes grupos.

A pesar de esto, es posible encontrar un nuevo aspecto en el tema de las competencias y es la flexibilidad y adaptación de los trabajadores, esto a nivel individual y de algunos grupos y se podría relacionar con la iniciativa que encontramos en el concepto de trabajo descrito anteriormente.

Se le da bastante importancia a las decisiones y a la comunicación, sin embargo, se muestran algunas falencias en relación a ellas, como se describe a continuación.

La visualización de los problemas que se describen en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno se encuentran relacionados con la centralización de la toma de decisiones, ya sea a nivel nacional o a nivel de Servicios Regionales. Y un claro ejemplo de esto se manifiesta en la adquisición de tecnologías que no van a la par con los tiempos en que se está viviendo.

Nuevamente se vuelve sobre el tema de las decisiones y esta vez se plantean incoherencias entre las decisiones y los objetivos a los que apunta la organización.

Es interesante cómo se ven los trabajadores a sí mismos dentro de la organización y es a través de la forma de nodos, esta percepción de una u otra forma les provee una identidad.

Se hace referencia a la infraestructura, es decir, a los lugares en los cuales se desarrolla el trabajo, locaciones fijas o establecidas para los propósitos de la organización.

Surge una crítica sobre la ausencia de políticas que desarrollen el recurso humano, que se preocupen por los trabajadores de la organización, donde se aprecien y valoren sus capacidades.

En este punto acerca de los temas tratados relacionados con estructura organizacional se produce un quiebre, ya que los tópicos que se mencionan a continuación tienen menor frecuencia entre los grupos analizados.

Uno de estos temas tiene relación con las evaluaciones anuales, ya sean aquellas relacionadas con la planificación estratégica de la organización, como también de las evaluaciones o calificaciones que, como instrumento de medida se aplican a los trabajadores.

Se hace mención a la poca influencia de los trabajadores para inducir cambios en la organización y lo importante que es este tema para ellos, se habla

de un cambio en la manera de hacer las cosas, de mejorar las condiciones laborales, de mejorar las interacciones entre ellos mismos.

Luego se refieren con menor frecuencia aún a la complejidad de la organización, al rol que juegan los gremios y su manera de influir tanto positiva como negativamente en la organización. Aunque sí se reconoce que éstos sirven para proteger los derechos y deberes de los trabajadores.

Se discute sobre los mandatos legales a los que está afecta la organización y que son ineludibles.

Los grupos mencionaron, además, aspectos demográficos acerca de la población regional y local que es mayoritariamente rural.

Algunos grupos discutieron sobre el peso que tiene para los trabajadores la formalidad y la informalidad de la comunicación para llevar a cabo sus respectivas actividades laborales en todos los niveles organizacionales.

Se hace referencia al vínculo que se genera con la organización. Este vínculo es, principalmente, con la comunidad que les rodea, es decir con los usuarios del Servicio de Salud Osorno.

Los últimos temas tratados dentro de la categoría estructura organizacional tienen que ver con la percepción de red que tienen los trabajadores.

Otro aspecto es el de la planificación local que se realiza cada cierto tiempo; la burocracia, la accesibilidad a los centros de atención que tienen los usuarios del Servicio de Salud Osorno, pero también los trabajadores de éste.

Y finalmente, información que no se da a conocer, como por ejemplo sobre capacitaciones.

- **Comunicación**

A continuación se describe el concepto operativo de comunicación obtenido a partir del análisis de contenido.

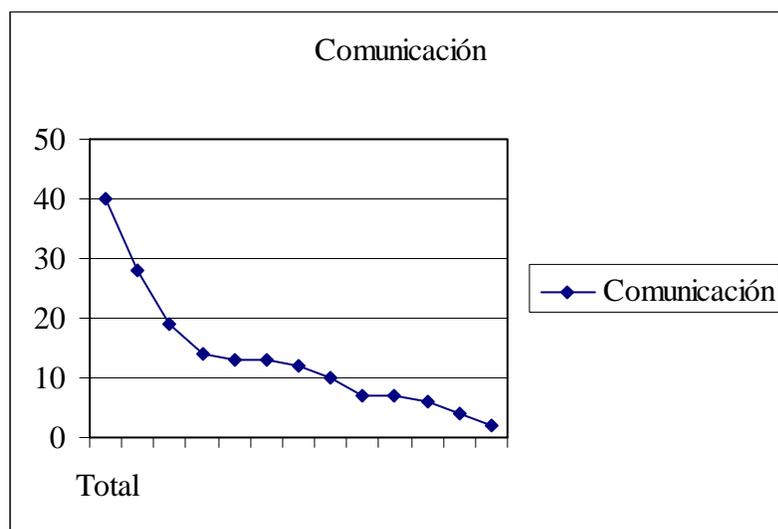
El tema más mencionado y al que más importancia se le da es a la relación que existe entre trabajo y decisión. Ya que luego, se produce un quiebre, se descende en la frecuencia de los temas que continúan considerablemente.

Otro aspecto es la comunicación que se da a nivel de equipos para ejecutar el trabajo.

Sin embargo, se da una resonancia negativa en las narraciones de los grupos en relación a la centralización de las decisiones, la burocracia y la jerarquía.

Se asocia a la comunicación como una red que se despliega por todas las organizaciones del Servicio de Salud Osorno y se hace alusión a la importancia de las competencias conversacionales, no obstante, estas afirmaciones se hacen en menor medida (Ver Gráfico N° 3).

Gráfico N° 3. Comunicación



Fuente: Elaboración a partir de los resultados de los grupos de discusión llevados a cabo en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Se discute acerca de una falta de comprensión en relación a las decisiones.

Ha sido de gran relevancia para la presente investigación que los participantes de los grupos de discusión hayan hecho mención a la distinción entre sistema y entorno.

Se habla también de la comunicación explícita y escrita, de su uso y significación para todos los que interactúan en la organización.

Nuevamente se hace referencia a los recursos materiales, tanto a nivel organizacional como individual.

Se denuncia que la comunicación, algunas veces se utiliza como mecanismo de control, como podría ser información que no se transmite.

Nuevamente se da un quiebre en los dos últimos temas tratados en relación al concepto operativo de comunicación, que son los medios de comunicación que posee la organización para dar o no dar a conocer información relevante. Y, finalmente, se vuelve a tocar el tema de la informalidad de la comunicación y cómo afecta a los trabajadores.

- **Competencias Organizacionales**

En cuanto al concepto operativo de competencias se desplegó la gama de capacidades, destrezas y/o habilidades en todos los niveles. Y las que más relevancia tuvieron fueron las individuales y las de los equipos.

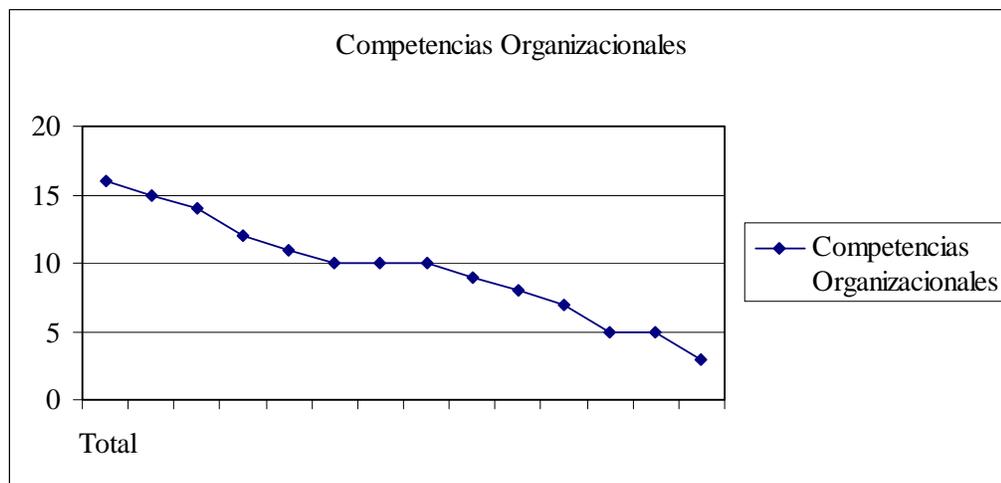
A pesar de esto se denuncia una brecha de competencias entre los participantes de los grupos de discusión, ya que no ven la posibilidad de creación de nuevos cargos y tampoco la desean por temor a perder su posición en el sistema organizacional.

Se habla de las competencias propias de la organización, seguido por las competencias del saber de los individuos.

Luego, vienen las competencias de la red del Servicio de Salud Osorno como un todo.

Para volver a competencias individuales como las del saber hacer y las competencias conversacionales. Seguidas de éstas vienen las competencias del ser (Ver Gráfico N° 4).

Gráfico N° 4. Competencias organizacionales



Fuente: Elaboración a partir de los resultados de los grupos de discusión llevados a cabo en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Posteriormente, se denuncia una ausencia de competencias en la organización, relacionada con una percepción de necesidad de introducir nuevas competencias a la organización.

Así, también se habla de las competencias del emprendedor. Y un nuevo quiebre para descender en la frecuencia sobre el tema de las competencias para innovar. Nuevamente se hace mención a la distinción entre sistema y entorno que realizan los trabajadores de la organización.

Finalmente, se mencionan las competencias gerenciales o directivas.

- **Distinciones realizadas por las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno**

Para el desarrollo del concepto operativo denominado distinciones realizadas por las organizaciones de la red del Servicio de Salud Osorno se ha apelado nuevamente al tiempo y se ha manifestado como un antes /ahora y /después. Exactamente de esa forma como grandes diferencias a través del tiempo.

Gran relevancia tienen también las alternativas posibles para decidir con respecto al trabajo, desde luego.

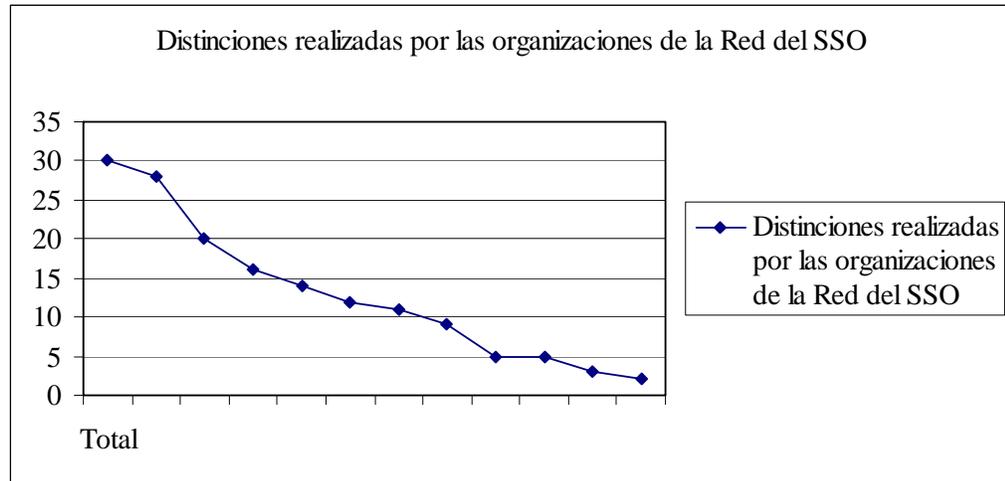
Y se hace referencia a una marcada e inevitable distinción entre sistema organizacional y entorno.

Otras distinciones importantes son las que tienen relación con la percepción de los trabajadores sobre pertenecer al sector público y no al privado, se realizan comparaciones tanto positivas como negativas en torno a este tema.

También se hacen comparaciones al interior del Servicio de Salud Osorno, tanto a nivel de los estamentos como a nivel organizacional. Y nuevamente se hace mención a la cultura organizacional propia de las personas

a nivel de país, región y dentro de las organizaciones del Servicio Ver Gráfico N° 5).

Gráfico N° 5. Distinciones realizadas por las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.



Fuente: Elaboración a partir de los resultados de los grupos de discusión llevados a cabo en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Con menor frecuencia, se habla de diferencias entre los estamentos que están muy marcados.

Se vuelve sobre el tema de las competencias, tanto del sistema como de las competencias conversacionales y cómo éstas hacen o marcan la diferencia ya sea a nivel organizacional o individual, según sea el caso.

Los recursos vuelven a ser tema de discusión y el problema o la limitación de poseerlos o no, ya sean financieros, humanos o materiales.

Finalmente, se habla sobre las decisiones que los trabajadores actuales toman en relación a su educación, formación o capacitación.

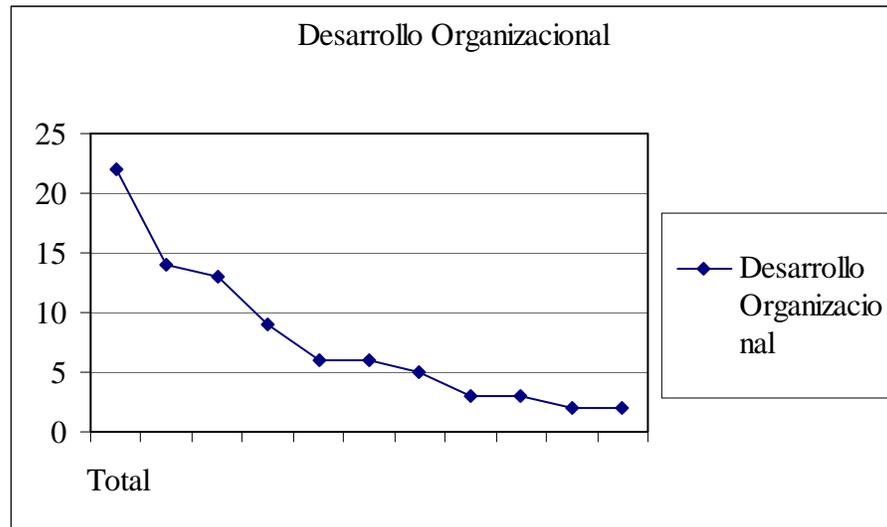
Y nuevamente se menciona el problema de la brecha de competencias entre los trabajadores, en relación a cómo se comparan con el entorno y en relación al tiempo.

- **Desarrollo Organizacional**

Finalmente, para conformar el concepto operativo de Desarrollo Organizacional se analizaron aquellos procesos que fueron mencionados como tema de discusión, a saber, conflicto, liderazgo, poder, confianza, clima organizacional, cultura organizacional y planificación estratégica. A partir de éstas surgieron inquietudes sobre la capacidad de implementar procesos en la organización, cómo se visualiza la toma de decisiones y siempre en el marco del tiempo (Ver Gráficos N° 6 y 7).

Se habla de las relaciones interpersonales, se cuestionan la manera de cómo mejorarlas.

Gráfico N° 6. Desarrollo Organizacional



Fuente: Elaboración a partir de los resultados de los grupos de discusión llevados a cabo en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

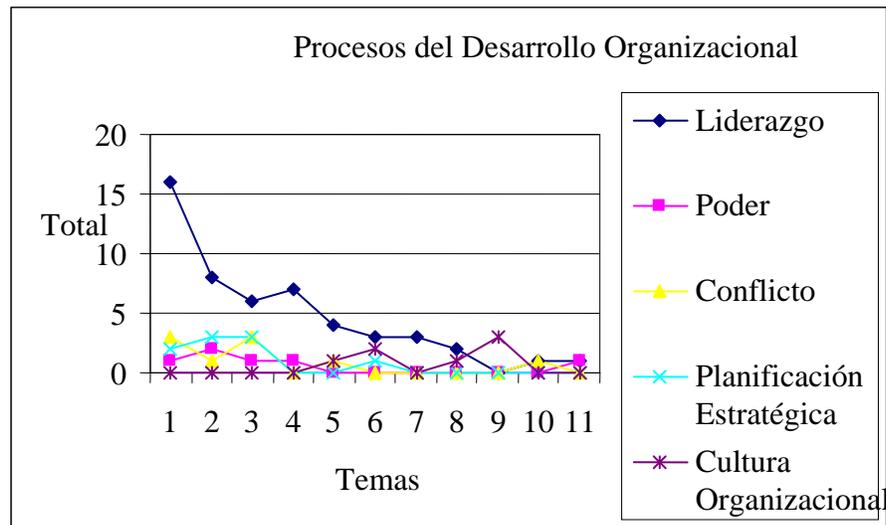
Nuevamente se realizan comparaciones entre el sistema al que se pertenece en relación al entorno, y también, se vuelve a mencionar la poca influencia que tienen los trabajadores para inducir el cambio en la organización.

Las competencias conversacionales salen a relucir otra vez, aunque en menor medida, junto con las decisiones en relación a la educación.

Ahora se habla de una cultura del trabajo, propia de la organización y de las actividades laborales que se realizan al interior de ésta como un servicio a los usuarios.

Otra vez, se hace mención a los recursos económicos y su incidencia en la organización. Y, finalmente, se plantea la misma problemática mencionada antes sobre información que no se transmite.

Gráfico N° 7. Procesos del Desarrollo Organizacional



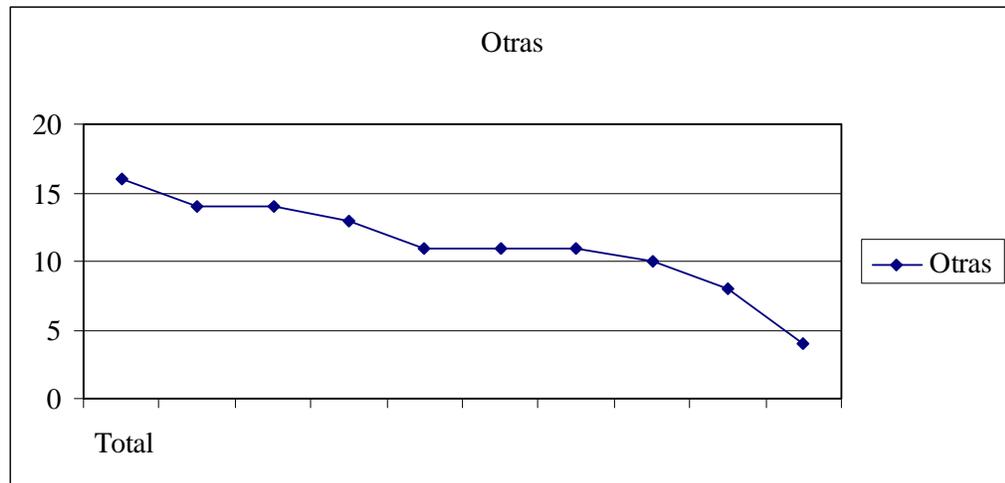
Fuente: Elaboración a partir de los resultados de los grupos de discusión llevados a cabo en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

- **Otras categorías relacionadas a Trabajo**

En la categoría otras categorías relacionadas al trabajo encontramos que ha disminuido la calidad laboral que tiene directa incidencia con la percepción que se tiene de la organización. Nuevamente se toca el tema del tiempo y la capacidad de adaptación y flexibilidad de todo el sistema organizacional (Ver Gráfico N° 8).

Se toca el tema de cómo se han aumentado las cargas laborales en cuanto a cantidad de trabajo que se debe realizar.

Gráfico N° 8. Otras categorías relacionadas al trabajo



Fuente: Elaboración a partir de los resultados de los grupos de discusión llevados a cabo en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Se menciona en este apartado la distinción entre el riesgo y la seguridad que está implícita en algunos lugares de la organización y la forma en que ésta les brinda protección.

Se discute sobre el tema de que la salud es responsabilidad del usuario y de los trabajadores.

En menor medida se habla nuevamente de las evaluaciones o calificaciones anuales y de la distinción entre lo público y lo privado.

## **CAPÍTULO 7. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La interpretación de los resultados obtenidos debe realizarse mediante la perspectiva teórica utilizada en la presente investigación que es la Teoría de Sistemas. Se desarrolla la interpretación de los resultados paso a paso, de acuerdo a los conceptos operativos o definiciones operacionales establecidas anteriormente en el capítulo sobre presentación de los resultados.

### **Trabajo**

Las organizaciones están compuestas por decisiones que se reproducen de manera autopoietica. Afirmaremos que las decisiones que se producen en las organizaciones, si bien son fugaces, por ser los elementos del sistema organizacional no son solitarias. Las decisiones en los sistemas organizacionales van asociadas al trabajo. Cada vez que se toma una decisión, ésta implica aumentar la cantidad trabajo, ya que se basa en una comunicación sobre el trabajo.

Por tanto, si las decisiones son autopoieticas; el trabajo, también lo es. Las decisiones, entonces, van de la mano con el trabajo. El trabajo es acción y todo esto es lo que se va reproduciendo continuamente en las organizaciones en función de nuevas decisiones.

Es la construcción de una obra común que se da en las interacciones cara a cara, en la cotidianeidad, dada por el trabajo en equipo, por eso la afirmación ‘el trabajo es actitud’. No obstante, cuando esta armonía se rompe surgen los malestares que van a propagarse por todo el sistema organizacional. Y es aquí donde se le da importancia a la comunicación, ya que, debido a ésta, se difunden las decisiones trabajo por las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Son las competencias del sistema que se verán reflejadas en la responsabilidad con que se ejecuta el trabajo, especialmente en el trabajo con el usuario, a quien se le brinda lo mejor del sistema o de los equipos de trabajo, aunque se cuestione, por momentos, la competencia del liderazgo y la toma de decisiones.

Estas competencias del saber, del saber hacer, del ser, del innovar y del emprender les permiten a los equipos afrontar el continuo cambio en que se encuentran inmersas las organizaciones hoy en día.

Cambios que pueden suceder en una jornada de trabajo, en una semana o en años. Esta percepción del tiempo dentro de la organización es también parte de esta motivación denominada gusto y ganas de trabajar que se convierte en iniciativa y la necesidad de conocer y vincularse con el trabajo de otro.

Éste vendrá a ser el significado que las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno dan como límite a sus sistemas de interacción cotidiana que se prolonga en el tiempo.

Todos estos testimonios emitidos y observados vienen a dar cuenta, además, de la cultura organizacional de los grupos estudiados, a pesar de la diversidad con que nos encontramos, lo que nos refleja su complejidad.

Las decisiones que, junto al trabajo, reproducen el sistema organizacional ponen al frente las competencias del sistema y se resumen en esa expresión ‘gusto y ganas de trabajar’ que se difunde por todas las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno en todos los grupos de discusión llevados a cabo en este estudio de caso.

De aquí en adelante, se trata el tema de la motivación porque muchas de las dimensiones planteadas en los grupos de discusión tienen que ver con ésta, tales como:

- La importancia del trato con el usuario donde va a primar dar una buena atención.

- La responsabilidad que tienen los trabajadores y el sistema organizacional.
- La iniciativa de los trabajadores hacia su quehacer laboral.
- La forma como integran y afectan las calificaciones que les hacen anualmente.
- El trabajo en equipo tiene gran relevancia en el sentido que integra las actividades de diversos estamentos.

Lo anterior tiene directa relación con el análisis de la motivación en relación al trabajo, ya que, se puede decir que ésta se inicia de manera muy temprana en las personas, mientras aún se están formando. No importa hasta dónde hayan llegado en su nivel de estudios, así las personas, deciden en parte su futuro en las organizaciones en las cuales trabajarán, aunque esto esté relacionado con las oportunidades de acceso a la educación tanto en relación a los intereses de cada quien y a su poder adquisitivo. Quien no obtiene educación sólo tiene acceso a trabajos de baja calificación, precarios, inestables sujetos a los vaivenes de la economía. Sin embargo, aquéllos que sí obtienen cierto grado de educación se ubican en la puerta de entrada para encontrar un trabajo a pesar de que hoy en día ni siquiera esto asegura su efectivo acceso al

mundo laboral. Por lo tanto, la doble contingencia entre la educación o formación y las oportunidades que ofrece el mercado de trabajo, empieza a operar mucho antes de conseguir un trabajo.

Recordemos que la doble contingencia es una ocasión en la que se armonizan, en forma selectiva las acciones que se dan en una organización, donde por una parte se encuentran los reglamentos y normas que ésta establece para regular los comportamientos de sus miembros y, por otra parte, en la contingencia de los comportamientos de los miembros.

Al pasar a formar parte de una organización se coordinan las posibilidades de comportamiento de parte de las personas (las actitudes respecto al trabajo, los demás integrantes de la organización y su desempeño), y las reglas de la organización (las formas de hacer las cosas que establece la organización). Las situaciones con doble contingencia requieren, para echar a andar la comunicación, un mínimo de observación mutua y un mínimo de expectativas basadas en conocimientos.

Como característica de los sistemas organizacionales se encuentra que éstos buscan generalizar la motivación de sus miembros. La motivación debería ser entendida como la causa que mueve a las personas a pertenecer a una organización, y la causa que mueve a las organizaciones a atraer a las personas hacia ellas.

Una manera de observar esto es a través de las necesidades, para esto Maslow establece su jerarquía de necesidades que Rodríguez (2004), relaciona con los esquemas organizacionales, es decir lo que puede ofrecer una organización a través de los niveles de participación. Es interesante el paralelo que se ofrece entre éstas pero en que los esquemas organizacionales, al menos en la base de la pirámide, en el nivel de salarios aceptable para pasar luego a un trabajo seguro y estable es algo que se da al mismo tiempo y la necesidad entre ellas no necesariamente se daría en niveles diferentes, ambas se encuentran casi en un mismo lugar. Puede que los trabajadores actuales valoren la empleabilidad o capacidad de ir de un trabajo a otro, pero para hacer uso de ésta necesitan de un entorno laboral relativamente estable (mercado de trabajo estable) que les permita ir de un trabajo a otro.

Esta definición de empleabilidad descrita anteriormente nos muestra las incoherencias que presentan las definiciones sobre el empleo y su relación con el trabajo a nivel societal.

Por otro lado, se encuentra la teoría X y la teoría Y de Mc Gregor. La teoría X fue un modelo que predominó en décadas pasadas en la manera de conducir las organizaciones, de hecho se trataba precisamente de eso: de controlar a los trabajadores, donde se creía que la principal motivación de ellos era económica, que querían ser incentivados, manejados y motivados por la organización, se creía que los hombres no se esforzaban sin un motivo por lo

que era necesario que fueran estimulados por la organización, además planteaba que los fines individuales se oponían a los de la organización. Las organizaciones debían planearse para evitar que las características imprevisibles de los trabajadores, como sus sentimientos o irracionalidad, salieran a flote. A pesar de que se da por superada esta teoría, aún existen organizaciones donde se cree que las personas se comportan de acuerdo a este modelo, es decir, con negligencia, resistencia al cambio, búsqueda sólo de beneficios económicos, y falta de responsabilidad. Se puede asociar a esta teoría la discusión que se generó en torno al tema de la percepción de los grupos sobre las funciones que realizan como fijas y establecidas, es decir que tienen poca incidencia en los cambios que atraviesa la organización.

La teoría Y se basa en la idea de que el trabajo es algo natural al igual que el descanso y que, de acuerdo a la situación, también puede ser satisfactorio o considerado una fuente de castigo. Esta teoría, a diferencia de la anterior, cree que los trabajadores son capaces de autocontrolarse para conseguir los objetivos de la organización, así las recompensas se encuentran ligadas a responsabilidades que los trabajadores han asumido y se confía en que éstos poseen imaginación y creatividad en la solución de los problemas que se les presenten (Chiavenato, I., 2000). Como por ejemplo, en los grupos se discutió sobre la responsabilidad que tienen los trabajadores ante las demandas de los usuarios.

En la teoría de las expectativas de Vroom se plantea un enfoque contingente donde podemos encontrar los objetivos individuales, la relación entre lo que el individuo percibe entre la productividad y sus objetivos individuales, y la capacidad del individuo para influir en el logro final del objetivo deseado. Por lo tanto, esta teoría añade importancia a la recompensa para el rendimiento a través de la evaluación que haga el individuo de la importancia que tiene para él, la recompensa y la probabilidad real de alcanzarla. Uno de los errores del siglo XX fue estandarizar los sistemas de recompensas en términos del salario. Se suponía que las mismas recompensas (salarios) serían los más importantes como para motivar a todos los individuos. Pero se ha demostrado que existen también otras alternativas como la promoción, la competencia, las tareas interesantes y agradables han superado largamente a los salarios como las únicas recompensas posibles (Robbins, S., 2004). Aquí es preciso comentar la discusión que se generó en torno a cómo les afectaban a los grupos de interacción las evaluaciones o calificaciones que se realizan anualmente.

El análisis que realiza Maslow sobre las necesidades y sus satisfactores está referido a cuestiones que varían de acuerdo al contexto en que se presenten, que se van actualizando a medida que pasa el tiempo (Rodríguez, 2004).

Este modelo podría servir para comprender las motivaciones que se dan en las organizaciones no sólo en épocas distintas de la historia sino también de acuerdo a la región en que se ubiquen, a través de éste modelo se podría llegar a comprender, por ejemplo, por qué en un mismo país se pueden encontrar regiones denominadas como ganadoras o perdedoras en cuanto al desarrollo, partiendo del análisis de las organizaciones en un determinado territorio. Y aquí recordaremos la discusión en relación al entorno o realidad local del Servicio de Salud Osorno, que es principalmente rural.

Cuando una persona intenta alcanzar una meta, se comporta del modo al que nos referimos como motivación. Esta motivación surge de la elección del individuo a participar o no en una actividad. La persona decide dedicar tiempo y energía a una actividad particular. Esta actividad es automática en buena parte de lo que se refiere a las tareas diarias: no somos conscientes de que se desencadene ningún proceso de decisión. Pero cuando las decisiones sobre las relaciones interpersonales, las carreras, las inversiones podemos ser muy conscientes del proceso de decisión, porque origina tensión en la organización. La motivación es el proceso por el cual se reconocen los objetivos, se efectúan elecciones y se pone energía directamente en la consecución de la meta. Por eso es importante mencionar la discusión generada con respecto al conocimiento de la visión de la organización y su relación con el trabajo, del trabajo que se ha realizado en el Servicio de Salud Osorno con respecto a la planificación

estratégica como resultado de trabajo en equipos, dando a conocer un compromiso con el trabajo que busca cumplir objetivos y metas.

Los trabajadores deben entender que al integrarse a una organización necesariamente deben someterse a una disciplina, y si se cambia de trabajo el problema no se resuelve, ya que tendrá que integrarse en otra organización con características similares y que impone unas reglas parecidas. Esta obligación de integrarse en la organización constituye una característica que hace que la dinámica de los grupos al interior de las organizaciones tenga pautas muy parecidas a los que se dan en otras organizaciones. Como podría ser el caso de la discusión sobre las demandas y objetivos sanitarios del Servicio de Salud Osorno en relación a otros Servicios de Salud del país.

Para entender la situación descrita antes nos sirve el concepto de acoplamiento estructural que quiere decir que la organización se encuentra permanentemente adaptada a su entorno y las variaciones experimentadas por la organización o el entorno son concomitantes con las modificaciones de la otra parte de la relación. La organización selecciona a las personas, las organizaciones y los sistemas con los cuales ha de vincularse. De la misma manera, los individuos se encuentran acoplados estructuralmente al sistema organizacional de manera interna.

Podemos decir que, la motivación es la causa de una acción, es una atribución que hace posible que la experiencia de la acción sea socialmente comprensible. Un motivo no es necesario para desencadenar una acción, pero sí para aquellas acciones que requieren ser comprendidas. Por eso el orden organizacional se encuentra más integrado debido a la atribución de motivos en vez de basarse en las acciones de los individuos. La comprensión de los motivos de parte de los individuos como los de la organización ayuda a reconocer las acciones que han ocurrido.

Cuando se habla de trabajo en equipo, de acuerdo a Briceño (2005) hay un modelo antropológico en medicina que “aboga por una concepción de la clínica que posea mayor selectividad e idoneidad en el tratamiento de la singularidad del paciente. Para ello es necesaria la ubicación del paciente en el medioambiente y la atención a su condición situacional indisoluble individual y existencial. Esto lleva a dar paso al concepto de equipo de salud integrado por profesionales de diversas procedencias (de formación en ciencias biológicas y/o ciencias sociales) que actúen en relación inter y transdisciplinaria. También supone una formación más integral del médico que garantice”:

- “Preparación en ciencias físico-matemáticas y biológicas, filosofía (lógica, epistemología y axiología), psicología, sociología e historia”.

- “Comprensión de las relaciones recíprocas de las doctrinas científicas en que en parte se basa la medicina”.
- “Detección de hasta qué punto los procedimientos empleados por ésta son rigurosamente científicos y cuando comienzan por ser puramente empíricos o intuitivos”.
- “Comprensión, además, de su labor como actividad social, el significado de factores económicos y culturales”.

“Condición epistemológica de esta teoría médica es la de desarrollar una disciplina médica como ‘ciencia de acciones’” (Briceño, 2005: 96)

La idea de citar el previo artículo tiene por finalidad exponer la importancia del trabajo en equipo, de la integración de las funciones y roles en las organizaciones, es decir, la vinculación del trabajo de uno con el de otros que fueron discutidas por las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Se nos habló en los grupos de discusión de una cultura organizacional asociada al trabajo. A raíz de esto, Briceño (2005) nos recuerda que “la salud no puede ser más una cuestión meramente individual, sino que está siempre en la

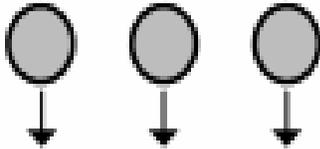
intersección entre los hombres, su sociedad y su medio ambiente. Por otra parte, el ser humano como unidad heterogénea no es meramente un mecanismo biológico, es un ser consciente e inconsciente, afectivo, emocional, socializado que vive en una cultura determinada, con historias, producciones de sentido y expectativas específicas. Esto lleva a sostener que un enfoque complejo sólo será posible a partir de equipos interdisciplinarios en interacción permanente con las comunidades. Desde esta perspectiva, que no monopoliza el saber sobre la salud en los profesionales médicos, sino que la entiende como un proyecto de vida de un grupo humano, la responsabilidad en la planificación, su puesta en práctica y evaluación pertenece a la comunidad en su conjunto. Esta propuesta no diluye la existencia de una ética médica sino que la contextualiza y la concibe en la interacción de todos los actores sociales; a la vez que exige del enfermo no una actitud paciente ni pasiva, sino una participación activa en el cuidado de su salud”.

### **Estructura organizacional**

Para comenzar recordaremos que las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente: esto es una condición de los sistemas que hace que todo lo que les ocurre se encuentra definido como posibilidad en la propia estructura del sistema, nada puede ocurrirle a una organización que no esté posibilitado por su estructura.

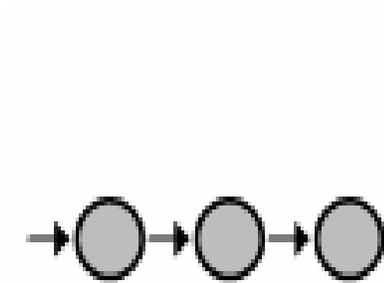
Para revisar la estructura organizacional de la denominada Red del Servicio de Salud Osorno, tomaremos algunas ideas expuestas por Mintzberg y Van der Heyden en su Organigraphs (1999).

## Fijo o predeterminado



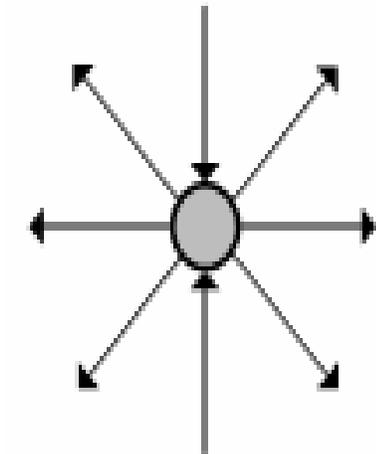
- La estructura fija o predeterminada es convencional. El primer tema tratado con respecto a las estructuras tenía que ver con las funciones y roles de los trabajadores como fijas o estáticas en algunos casos.
- Cada organización es un conjunto de artículos o piezas, como máquinas o personas. A veces estas piezas apenas se conectan unas con otras así que se mantienen fijas.
- Ejemplos de esto son piezas en una bodega, que esperan como artículos independientes, como los productos terminados de una industria antes de que sean distribuidos.
- Estas estructuras usualmente comparten recursos comunes como infraestructura, fondos y administración, sino no podrían encontrarse en la misma organización. Llama la atención que la percepción de la mayoría de los grupos de discusión es que la organización es vertical y jerárquica.

# Cadena



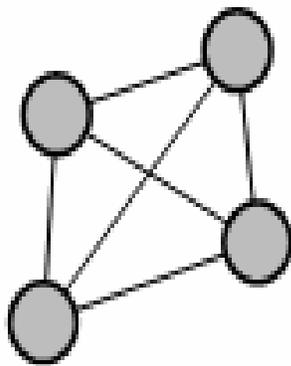
- La estructura de la cadena es también convencional y tiene el propósito de conectar. Aquí se puede referenciar el tema la conexión que existe entre los trabajadores de todos los estamentos compartiendo los mismos espacios y tiempos.
- La estructura de la cadena se encuentra tan asentada en el imaginario de los negocios que muchos administradores describen sus estrategias en términos de cadenas de valor y la logística en términos de cadenas de abastecimiento.
- Son lineales, promueven la estandarización y fortalecen la delegación de responsabilidades. Sin embargo, se puede mencionar que se le da gran importancia a la comunicación y se considera que existen falencias que involucran una centralización de la toma de decisiones.
- Pueden clarificar y sistematizar muchos procesos complejos que constituyen los negocios hoy en día.

# Nodo



- Un nodo sirve como un centro coordinador. Algunos trabajadores de los grupos de discusión se consideraban a sí mismos como nodos.
- Es cualquier punto físico o conceptual hacia el cual y desde el cual se mueven personas, cosas o información.
- Un nodo puede ser un edificio (como un hospital o un consultorio), una máquina (computador), un administrador (una jefatura), también una competencia nuclear (como urgencia en el Hospital Base).
- Lugares que comúnmente son considerados cadenas también pueden ser nodos. Dibuje un gran círculo en un Servicio de Salud y todo el lugar parecerá un nodo, al cual objetos y personas llegan y desde el cual emergen usuarios.

# Red



- Vivimos en la era de las redes, donde diferentes nodos, sean personas equipos de trabajo o computadores se conectan de muchas maneras. En esta sección podemos mencionar el tema sobre la ausencia de una política que desarrolle el recurso humano donde se aprecien y valoren sus capacidades, es decir introducir en los trabajadores la percepción de trabajo en red.
- Las redes son mallas sin centro, permiten una comunicación abierta y sin fin y movimientos continuos de personas e ideas.
- Cuando se trata de dibujar un organigrama usando estructuras fijas, cadenas, nodos y redes puede suceder cualquier cosa porque no existe un único organigrama correcto.
- Los administradores deben crear un dibujo a la medida de su organización para lo que se requiere imaginación y mente abierta.

Es a partir de estos cuatro tipos de estructuras, que los autores nos invitan a ver las organizaciones en las que nos desenvolvemos de una manera diferente que a través del organigrama tradicional que ni siquiera es capaz de mostrarnos a qué se dedica la organización, sino más bien a que dibujemos las organizaciones en relación a cómo se realiza el trabajo al interior de ellas y su manera de conectarse con el exterior, es decir con otras organizaciones y sus usuarios.

Quisiera referirme brevemente dentro del tema de estructura para tratar el concepto de jerarquía tan presente en las percepciones de los grupos de discusión del Servicio de Salud Osorno, el cual significa que el sistema organizacional puede realizar diferenciaciones, donde se da una relación del estar incluido en el estar incluido que queda asegurado por reglas formales. La jerarquía implica una autosimplificación de las posibilidades del sistema y sirve para la observación del mismo. Ya que el observador puede regular la profundidad en el campo de la percepción y la observación mediante los niveles jerárquicos que pueda captar. Nótese se trata de estar incluido en el estar incluido y no necesariamente en un orden descendente o ascendente como se usaba en los organigramas.

Se distinguen dos formas distintas: estructura y proceso. Ambas se condicionan mutuamente, la estructuración bajo condiciones exigentes es un proceso y los procesos tienen estructuras, se distinguen por su relación con el

tiempo. La diferencia entre los dos conceptos sirve para la diferencia con el entorno entre algo entendido como reversible e irreversible en un tiempo entendido como irreversible.

Pero concentrémonos en las estructuras. Éstas pueden considerarse como reversibles, ya que mantienen abiertas las posibilidades de selección. Se les puede suspender, cambiar o, con su ayuda, ganar seguridad para realizar transformaciones en el sistema organizacional. Las estructuras comprenden la complejidad abierta de conectar las decisiones con cada una de las demás decisiones, en un modelo más estrecho de relaciones que resultan usuales, previsibles y repetibles en los sistemas organizacionales. Al realizar la selección de una decisión la estructura obtiene validez. Como resultado, de las estructuras se pueden esperar resultados conformes o discrepantes, y esto provee de orden al sistema organizacional (Luhmann, 1991). Esto puede verse reflejado en la vinculación que ejerce el Servicio de Salud Osorno con el entorno, principalmente con la comunidad que le rodea.

Detengámonos en el concepto de redes sociales que nos proporciona Ríos (2007) que dice que “son una forma de estructuración de la realidad que consiste en la existencia de vínculos relativamente duraderos entre actores individuales o colectivos (personas, organizaciones, naciones o estados) por medio de los cuales se realizan intercambios de recursos valorados de diverso tipo”. A partir de esta definición de redes sociales nos damos cuenta de la importancia que tendría integrar la percepción de trabajo en redes en las estructuras de la ya denominada Red del Servicio de Salud Osorno.

### **Comunicación**

Lo más importante para el proceso de toma de decisiones en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno va estrechamente ligado a ejecutar acciones y, que estas acciones son las que dan forma al trabajo.

De acuerdo a Luhmann (1997), decir que los sistemas sociales se componen de acciones, significa, en otros términos, que están constituidos por acontecimientos ligados puntualmente en el tiempo y que, al surgir, desaparecen de inmediato. Así, toda acción necesita de una cierta duración y mientras perdura puede cortarse, interrumpirse, revocarse o desviarse.

Sólo como acontecimiento se constituye en elemento último, en una unidad última indivisible del sistema. Todos los procesos, especialmente el del trabajo se pueden subdividir en acontecimientos de acción elementales.

Esto podría plantear un problema para la autopoiesis del sistema organizacional. Sin embargo, en la perspectiva de las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno está tan inmersa la concepción que la toma de decisiones está relacionada al trabajo entendido éste último como una acción, que sería difícil pensar que el sistema organizacional dejaría de existir en el caso más extremo.

### **Competencias organizacionales**

Tanto para el análisis como para la interpretación de los resultados de la presente investigación se ha desplegado la gama de competencias organizacionales: por un lado las competencias del saber, del saber hacer, del ser, del innovar y del emprender. Por otro lado, se encuentran las competencias organizacionales individuales, de equipos, de la organización, de las redes y las gerenciales o directivas.

Se han añadido las competencias conversacionales ya que éstas se visualizan como el medio a través del cual es posible la toma de decisiones y la

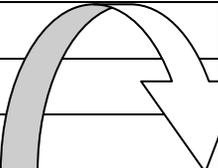
realización de las tareas diarias en el quehacer laboral de las respectivas organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

**Distinciones realizadas por las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno**

Los sistemas de interacción que dieron forma a los grupos de discusión realizaron una autoobservación donde distinguieron entre procesos no triviales entre los que se encontraba: distinguir, seleccionar y finalmente, decidir. Por otro lado, se encontraron los procesos triviales, que daban paso a: el hacer, a la acción manual y al trabajo propiamente tal.

**Cuadro N° 17. Procesos triviales y no triviales**

<b>PROCESOS</b>	
<b>NO TRIVIALES</b>	<b>TRIVIALES</b>
<b>Distinguir</b>	<b>Hacer</b>
<b>Seleccionar</b>	<b>Acción manual</b>
<b>Decidir</b>	<b>Trabajo</b>



Se utiliza el Cuadro N° 17 para ejemplificar lo visto tanto en el marco teórico con respecto al trabajo manual con Echeverría y el proceso de distinción que se dio en el Servicio de Salud Osorno, por ejemplo con el tiempo, al mencionar un antes, un ahora y un futuro, narrándonos grandes diferencias a

través del tiempo. También al hablarnos sobre las alternativas posibles para decidir con respecto al trabajo.

En cuanto a las distinciones realizadas referidas al tiempo, Luhmann afirma que “es cierto que, incluso bajo condiciones de modernidad, el pasado permanece ‘como lo que es’...pero en vez de buscar aquella única lección de, o aquella única actitud correcta hacia el pasado, nosotros los modernos...hemos llegado a estar cada vez más al tanto de que tenemos una infinidad de maneras de renombrar (narrando, evocando, memorizando, etc.) el pasado –y que, además, disponemos de una multiplicidad (sino además de una infinidad) de actitudes posibles hacia el pasado renombrado”(Grumbrecht, H. U., 2001: 53).

Así que, bajo condiciones de modernidad incluso el pasado, el cual uno asumiría que no es contingente, puede ser pensado como contingente (Gregory, A., 2006: 686).

Gregory nos recuerda la sociedad preindustrial, donde:

- La actividad económica estaba integrada con funciones sociales, religiosas y políticas.

- Las actividades estaban, principalmente, organizadas y realizadas a través de la familia.
- Había una preocupación igual por el racionalismo (la creencia en la razón), el naturalismo (el sentido innato de ser uno con la naturaleza) y el humanismo (la vida interior que liga razón, emoción y conciencia).

Por otro lado, la sociedad industrial se caracteriza por:

- La diferenciación de lo económico y otras funciones en sistemas separados.
- La organización como la principal institución.
- El dominio del racionalismo, la creencia en la razón.

Luhmann no ve que los humanos sean las partes que componen el sistema social y hace importantes distinciones entre seres humanos, miembros y personas. A pesar de que reconoce que los seres humanos son ellos mismos entidades que se autorganizan al interior de los sistemas sociales pero que sólo la conciencia de los seres humanos es integrada al sistema social de una manera que es compatible con la clausura operacional del sistema social.

Estas distinciones nos permiten afirmar que el concepto de trabajo obtenido como resultado de los sistemas de interacción denominados también grupos de discusión es interdependiente con las decisiones. Con esto se quiere reafirmar que el proceso de toma de decisiones en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno va estrechamente ligado a ejecutar acciones en un determinado espacio temporal y, que estas acciones son las que dan forma al trabajo.

### **Desarrollo Organizacional**

La organización es un sistema social que se caracteriza por condicionar la pertenencia de sus miembros, por su capacidad de unir a éstos en una motivación generalizada y donde se hace una gran especificación de los comportamientos requeridos. Por eso se discute sobre las relaciones interpersonales y se cuestiona la forma de mejorarlas.

A su vez, en la base del Desarrollo Organizacional se encuentra la convicción de que todo cambio en el sistema es un cambio estructural y actitudinal. Este cambio viene caracterizado por la doble contingencia, característica que comparten los diferentes tipos de sistemas: interaccional, organizacional y societal.

Una organización es un sistema social y como tal es un sistema autopoietico de decisiones, es decir, se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman. Una organización está constituida como una red de decisiones que produce las decisiones que la constituyen.

El Desarrollo Organizacional está determinado por el cambio, por lo tanto, también está determinado por el tiempo y esto lo envuelve con la propiedad de ser irreversible. Así, las decisiones, que son los elementos que reproducen el sistema organizacional, son acontecimientos concretos, selectivos, se suceden unas a otras. Para esto incorporan selecciones previas como premisas de selección, que van conformando una secuencia de acontecimientos concretos que dan forma y estabilidad al sistema organizacional. Aquí importa mencionar el tema planteado en los grupos de discusión sobre la poca influencia que tienen los trabajadores o equipos para inducir el cambio organizacional.

### **Procesos del Desarrollo Organizacional**

A continuación se hace un análisis al capítulo Poder y Liderazgo del libro Gestión Organizacional de Darío Rodríguez (2004) y al artículo de John Kotter llamado What leaders really do (2001) en relación a lo observado en el Servicio de Salud Osorno.

En el siguiente cuadro se presenta el resumen de las principales características entre la administración y el liderazgo.

Cuadro N° 18. Principales características entre administración y liderazgo

<b>Administración</b>	<b>Liderazgo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración consiste en tratar con la complejidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo consiste en tratar con el cambio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata la complejidad a través de la planeación y la estimación presupuestaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para liderar a una organización hacia el cambio se debe fijar una dirección.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para llevar a cabo lo anterior, la administración debe organizar y agrupar en equipos a las personas para comunicar el plan a estas personas, delegando responsabilidad para llevarlo a cabo y monitorear su implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para llevar a cabo lo anterior, los líderes alinean personas, es decir, comunican la nueva dirección a aquellos que pueden crear coaliciones que entiendan la visión y estén comprometidos en su cumplimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguran el cumplimiento del plan controlando y resolviendo problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para lograr cumplir la visión requieren motivar e inspirar a las personas.</li> </ul>

Fuente: Traducido y adaptado de Kotter, J. (2001). *What leaders really do*. Harvard Business Review.

Al revisar este artículo nos podemos dar cuenta de las diferencias entre administradores y líderes para desarrollar los propósitos organizacionales. Sin embargo, lo ideal es que ambos coexistan al mismo tiempo en las organizaciones. La función de cada uno se establece de manera comparativa, designando circunstancias que van más allá de la simple reproducción del sistema organizacional, designa las intenciones de cada uno, diferentes

perspectivas para la observación. A través del establecimiento de la función de cada uno de ellos es posible que las organizaciones sean capaces de autobservarse, describirse a sí mismas y describir las relaciones entre las funciones de los miembros de la organización.

Una característica que se evalúa comúnmente acerca de los líderes es que su capacidad distinta procede de la observación, ya que éstos son capaces de ver el cuadro completo, de ver el bosque en lugar de los árboles. Esta habilidad implica ver las situaciones en su totalidad, identificar sus componentes importantes y sus relaciones, y sugerir estrategias para solucionar problemas. También la capacidad de conceptualizar es una característica del líder, esta capacidad se refiere a la habilidad para identificar pautas o relaciones en la comunicación y en los acontecimientos y para transmitir el significado desarrollando la manera de superar las improbabilidades de la comunicación. Así, es posible que el líder pueda desarrollar soluciones creativas y proporciona nuevas visiones de los problemas. Sin embargo, en el Servicio de Salud Osorno se cuestiona la capacidad de liderazgo de las jefaturas y no se tiene clara la diferencia entre administradores y líderes.

Se afirma que los líderes deben tratar con los cambios, éstos pueden ser de diversa índole como aquéllos provenientes del entorno de la organización como las nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, nuevas oportunidades de negocio, limitaciones provenientes del sistema económico,

político, legal. Cambios que generan la necesidad de realizar transformaciones al interior de la organización. Pero también puede surgir la necesidad de realizar cambios al interior de la organización como una modificación de las estructuras o del comportamiento que son producto de la interacción de los participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses de los individuos, por una parte, y de la organización, por otra.

Se distingue entre autoridad y liderazgo como una manera de influenciar a otros, donde la primera se crea sobre la base de acciones previas. Se basan en la tradición y por medio de ella se realizan comunicaciones influyentes que siempre han tenido éxito y las expectativas que generan sólo la fortalecen y facilitan las acciones futuras y hacen más difícil el rechazo, de alguna manera están legitimadas por lo que no necesitan una justificación. Este es el momento de integrar el tema discutido por las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno con respecto a la cultura del trabajo que es propia de la organización y de las actividades laborales que se realizan como un servicio a los usuarios.

Por otro lado, el liderazgo se basa en un deseo de seguir a otro, de imitarlo. El líder actúa como tal cuando ejerce influencia sobre las personas, pero éste tiene la posibilidad de elegir a quién influenciar y gana alternativas que se van convirtiendo en una manera de orientar a otros.

Aquellas personas que se desempeñan como administradores o como líderes son los responsables del desempeño de los miembros de la organización que es el comportamiento o estrategia individual encaminada a la búsqueda de los objetivos o visión fijada.

Ahora, se analizará el texto Negociar ¿cooperar o competir? de los autores Saieh, Rodríguez y Opazo (2006), con el objetivo de referirnos al tercer proceso más mencionado en los grupos de discusión de las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno, a saber, el de conflicto.

Los sistemas organizacionales se constituyen a partir de la comunicación y esta tiene lugar cuando la notificación es entendida y puede ser utilizada para la selección de un estado propio del sistema. En todas las organizaciones hay conflictos potenciales y sólo varía la medida de la actualización con el grado de diferenciación sistémica.

La importancia de la comunicación en las situaciones de conflicto en sistemas organizacionales complejos es muy grande porque éste tiene muchas posibilidades que deben reducirse por medio de una autoselección. Esta reducción se lleva a cabo mediante procesos comunicativos, para lo cual el sistema requiere de una coordinación de los individuos en su comunicación. Las perspectivas diferentes que se tiene de una situación cuando tratamos un

conflicto deben entenderse como una respuesta de las relaciones entre los individuos que pertenecen al sistema organizacional.

La experiencia que se nos narra en el Servicio de Salud Osorno es principalmente sobre información que no se da a conocer como una forma de control sobre los grupos, lo que provoca un clima de conflicto.

Al introducir el concepto de sentido al análisis del conflicto y la negociación se logra la comprensión que surge cuando la experiencia del sentido o la acción plena de sentido se proyecta hacia otros sistemas basándose en la propia diferencia sistema/entorno. Es a través de la observación de esta diferencia que se logra la comprensión por medio del sentido. Pero no sólo esta diferencia, sino una descomposición en otras diferencias, es decir por medio de las dimensiones del sentido: objetual, social y temporal que se establece la diferencia fundamental entre actualidad y horizonte de posibilidades. Pero también esta esquematización de las dimensiones del sentido queda presupuesta por medio de la comunicación.

Esta comprensión, que correspondería a la dimensión social del sentido requiere de la observación con la ayuda de la diferencia sistema/entorno para concebir al sistema que se intenta comprender como un sistema que se orienta, por medio del sentido, hacia su entorno. Gracias a la comprensión es posible que el comportamiento de los otros sea más accesible, observable y previsible.

Así queda justificada su utilización para el análisis de los conflictos y la negociación.

Por lo tanto, el sentido y las expectativas generadas pueden ponerse al servicio de la organización según sea el transcurso de la negociación para obtener el resultado esperado, siempre en un contexto de sentido. Las expectativas pueden ser una selección entre las posibilidades y reproducen la complejidad del sentido y no toman en cuenta las discontinuidades, ya que una expectativa sigue siendo útil a pesar de que la situación haya cambiado. A esto podemos agregar que los casos que tienen éxito en situaciones de conflicto son recordados, y generalizados como expectativas.

Por otro lado, hemos remarcado la importancia que tiene la contingencia al tratar los procesos del desarrollo organizacional, que designa aquello que no es ni necesario ni imposible, es decir, aquello que puede ser como es, pero también puede ser de otra forma. El concepto designa lo dado en relación a un posible estado diferente. Se relacionamos la contingencia con las expectativas, estas últimas adquieren valor de estructura para la construcción de los sistemas emergentes, que en este caso vendría a ser la emergencia de una solución al conflicto o el término de la negociación, donde los sistemas participantes generan una transparencia suficiente para su observación mutua y su comunicación. Las personas pueden observar cómo se genera el que las expectativas ganen probabilidad en una relación con la otra parte, la elección de

una y no otra solución al problema. Además, se considera la confianza al observar cómo el complejo actual del sistema se transforma en el siguiente, de manera que es necesario remitirse a la relación generada en el pasado y se seleccionan como indicadores y a través de esto se logra un aprendizaje a partir del hecho de que no se puede observar cómo las informaciones activan consecuencias que se siguen y que generan cambios en el sistema sin interrumpir la autoidentificación de éstos.

Lo anterior se trata de las observaciones que realizan las personas a través de las cuales se interpreta lo no observable y se traslada al nivel emergente del sistema, a la doble contingencia.

Es destacable el lugar que ocupa la confianza y la desconfianza que surgen en situaciones de conflicto. Ésta surge cuando se percibe como arriesgado enfrentarse a situaciones con doble contingencia. Ya que las partes en conflicto pueden actuar de distinta manera a como la otra espera, sin saber porque quizás sabe lo que el otro espera, las situaciones se pueden dejar sin aclarar y también se puede fingir. Se puede considerar a la confianza como una estrategia, ya que quien la otorga amplía su potencial de acción, a pesar de que se base en premisas inciertas como la relación que se ha construido por largo tiempo con otra organización y puede romperse en un instante. Aunque esté basada en premisas inciertas aumenta el valor de seguridad de aquellas porque cuesta engañar la confianza comprobada. Esto dice relación con el tema del

liderazgo nuevamente al asociarlo a lo que sucede en el Servicio de Salud Osorno.

Por otro lado, la desconfianza es limitante y negativa porque a partir de esta surge una mayor sensibilidad por la otra parte en torno al control de la situación. La única manera de superarla se da en el tiempo, mostrando gestos favorables poco a poco.

### **Otras categorías relacionadas al trabajo**

A esta sección no se le ha dado mayor importancia debido a que ninguno de los temas tratados ha sido saturado por lo narrado por las organizaciones participantes en la investigación.

No obstante, la disminución de la calidad laboral en oposición al aumento de la cantidad de trabajo es digno de comentar debido a que se confirma que no se aumenta la comunicación o las decisiones al interior de las organizaciones cuando éstas tematizan sus respectivos entornos, sino que lo que aumenta son las cargas laborales de los trabajadores.

## DISCUSIÓN

“La Reforma al sistema de salud establece explícitamente un diseño de red para la provisión de atenciones y tratamientos de los pacientes. El diseño institucional y organizacional parte de la separación de las funciones de rectoría y regulación de las de provisión de servicios. Las funciones de regulación y rectoría se asignan a las Seremi de Salud y, a los Servicios de Salud se les asigna la función de proveer atenciones, la que se desempeñará articulando las redes de atención” (Ríos, R., 2007: 33).

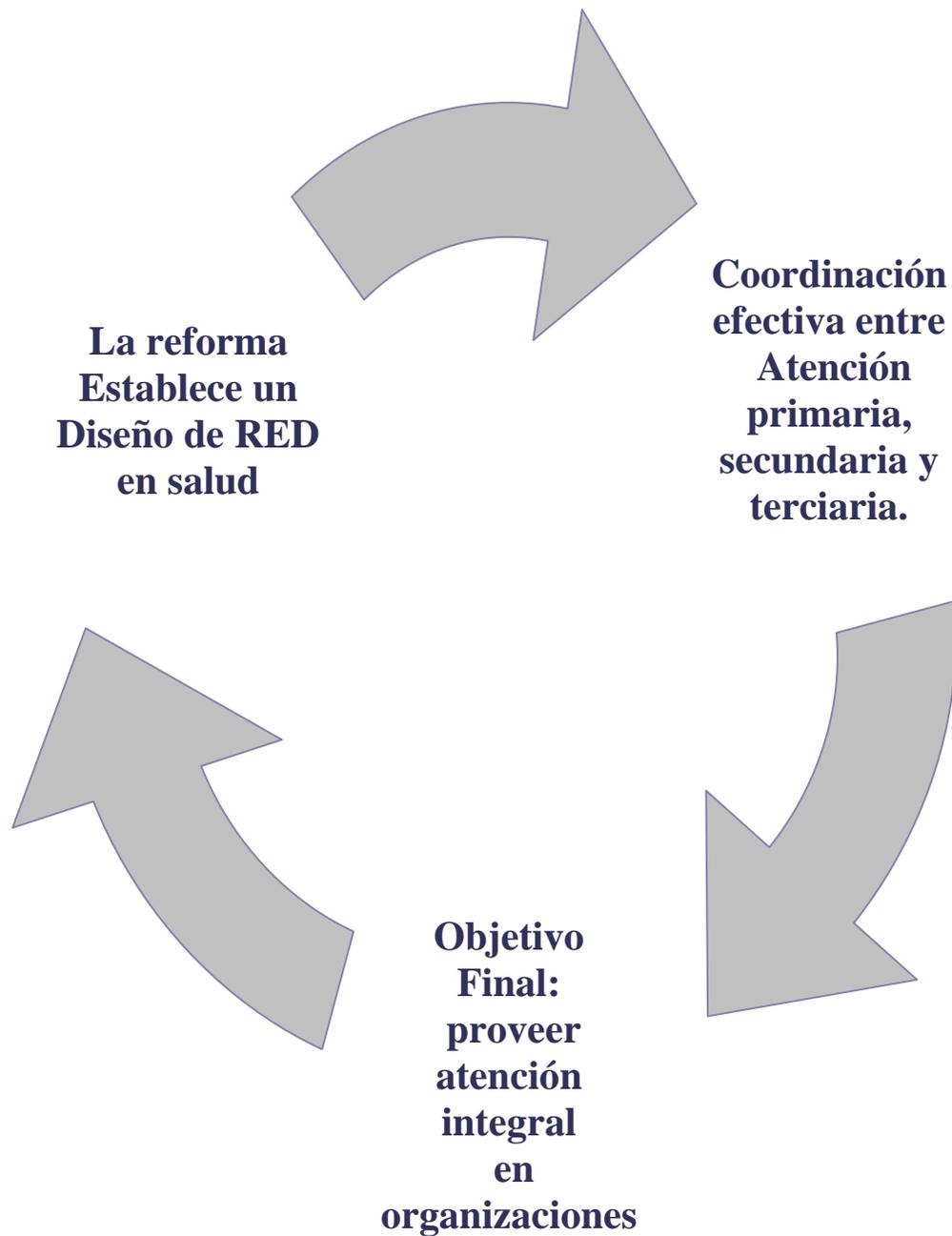
Las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno comprenden: un primer nivel de la atención primaria, con alta capacidad resolutive que se concibe como el primer nodo de atención. En los casos que requieran de especialistas, debe derivar sus pacientes al nivel secundario de centros de diagnóstico o referencia o, al terciario constituido por hospitales. Esta red asistencial se constituye en una red de derivación de pacientes desde el nivel primario hacia los restantes. El objetivo final es proveer atención integral a cuya producción concurren los diversos establecimientos con diversos niveles de capacidad de resolución y complejidad.

Sin embargo, al operar mediante asignaciones de presupuestos, el sistema se parece más a un diseño burocrático y jerárquico. De ahí que sea fundamental alinear los incentivos y los mecanismos de financiamiento para

asegurar que la red sea colaborativa en la provisión de servicio o atención integral a los pacientes.

Cabe preguntarse por qué motivo esta idea de trabajo en redes está inmersa sólo en las organizaciones de Atención Primaria en el Servicio de Salud Osorno. Además, se destaca la necesidad de cambio organizacional que debe producirse en el resto de las organizaciones que componen la red para que aprehendan la concepción de red y las competencias organizacionales necesarias para desempeñarse en dicho tipo de estructura organizacional. (Ver Figura N° 8).

Figura N° 8. Trabajo en redes en el Servicio de Salud Osorno



<b>Foco teórico</b>	
<b>Desde Weber Burocracia</b>	<b>Actualmente REDES y NODOS Progresivamente menos BUROCRACIA</b>
<b>Caso en estudio</b>	
<b>Concepción del trabajo sigue siendo burocrática y jerárquica</b>	<b>Redes: Concepto operativo actual en SSO sólo implementado por nivel primario</b>

**Desafío: reflexionar sobre sus prácticas laborales y sobre la organización y sus prácticas de aprendizaje (aprender a aprender o deuterioaprendizaje o metanoia).**

Fuente: Elaboración propia.

Para que esto suceda la organización debe aprender a aprender o transferencia de aprendizaje. Para esto, Senge (2007) nos habla del concepto de metanoia. Captar el significado de metanoia es captar el significado más profundo de aprendizaje. Deuteroaprendizaje en lenguaje de Bateson (1942). Aprendizaje de conjuntos, según Harlow (1949).

Este es un proceso que debiera partir por cambiar las acciones o el trabajo que se realiza como una primera etapa. Luego, se trataría de un cambio de saber de la organización y, finalmente en una tercera etapa se puede hablar de metanoia, que viene a ser un aprendizaje de tercer nivel y estaríamos ante un cambio de paradigma para las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

Según Zadek (2004: 127), las organizaciones pasan por cinco etapas a medida que avanzan en su aprendizaje. Este autor desarrolló un modelo de cinco estadios, que comprenden un estadio defensivo, uno de obediencia, uno de administración, uno estratégico y, finalmente, uno civil. Este modelo ilustra lo que se presenta a continuación:

- La capacidad para tener una memoria organizacional sirve para activarla con el fin de mediar entre el pasado y el futuro.

- El acoplamiento estructural o la irritación mutua de una organización con otros sistemas sirve para perturbarla y viceversa.
- Que una organización no responde tan sólo en represalia sino que es capaz de demostrar resistencia hacia la mera adaptación y busca responder a su manera.
- El rol de la comunicación de masas en comentar las prácticas organizacionales.

A través de este modelo se puede demostrar que, a pesar de la resistencia al cambio, existe la posibilidad de un cambio organizacional pero a su manera considerando la memoria de decisiones previas e inteligencia.

Gregory (2006), nos alienta al afirmar que a partir del modelo expuesto se puede argumentar que a pesar de que las organizaciones se resistan a adaptarse a sus entornos, a través del acoplamiento estructural y la inteligencia basada en distinciones, también tienen la capacidad para cambiar y aprender de otros sistemas en sus entornos.

Tal perspectiva introduce una oportunidad para cambiar la visión de una organización que percibe sus prácticas de decisión y de trabajo de una manera

jerárquica, vertical y burocrática hacia una percepción de las organizaciones de la denominada Red del Servicio de Salud Osorno sea comprendida efectivamente como una red y no como otra cosa.

## **CONCLUSIONES**

A continuación se presentan las principales conclusiones producto de la investigación realizada. Para dicho propósito, las conclusiones, se han dispuesto de acuerdo a los temas más relevantes del estudio.

### **El concepto de trabajo:**

- Se realizó una revisión del concepto de trabajo a través de la historia con el fin de comprender la situación en que se encontraban las concepciones que, efectivamente, no dan cuenta de un concepto operativo de trabajo para las organizaciones actuales.
- El foco más destacado del perfil actual del trabajo es, de acuerdo a la presente investigación, dar a conocer la posición que ocupa el trabajo realizando la distinción entre Sociología del empleo y Sociología del trabajo, donde se opta por ubicarse en esta última debido a que tener un empleo supone el hecho de tener un trabajo y esto se da principalmente en organizaciones.
- Otro atributo destacable es aquél que dice relación con la evolución histórica del trabajo en organizaciones, las diferentes escuelas,

- El concepto operativo de trabajo obtenido como resultado de la investigación tiene como principales características que va asociado siempre a la toma de decisiones, por lo tanto, permite al sistema la reproducción de sus elementos. Permite en su operar reproducir los elementos que constituyen a la organización.
- Por tanto, el concepto operativo de trabajo obtenido como resultado de la presente investigación resulta ser interdependiente con los postulados enunciados en el punto anterior.
- El concepto operativo de trabajo tiene, además, la característica de ser un proceso motivacional y actitudinal.
- El concepto operativo de trabajo obtenido como resultado de la presente investigación es funcional a las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno.

### **La organización:**

- La presente investigación ha servido de instancia para que las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno realicen una autoobservación de sus actividades laborales y toma de decisiones.
- A raíz de lo anterior, se ha establecido que las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno son complejas y se enmarcan dentro de un espacio temporal ineludible. Con esto se quiere decir que deben tratar con una diversidad e incertidumbre proveniente de sus entornos en el presente, pero siempre haciendo alusión a decisiones y trabajo realizado antes y las proyecciones que tienen las organizaciones con respecto al futuro.
- Las organizaciones que participaron de los grupos de discusión tuvieron, en su mayoría, una percepción de la organización descrita como burocrática, vertical y jerárquica.
- El único grupo de discusión que tenía la percepción de la organización descrita en forma de red fue el de Atención Primaria. Además, observaban y distinguían las actividades laborales que desempeñan en forma de redes asistenciales.

- Se plantea como desafío para las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno que realicen un trabajo reflexivo de aprendizaje, es decir, el trabajo que se hace en el presente con el objetivo de mejorarlo en el futuro. En otras palabras se trata de un trabajo sobre el trabajo. Para esto deben integrarse las funciones y roles en equipos y desarrollar profundamente el aprendizaje de la organización, que también se denomina metanoia o deuteroprendizaje.
- Es de fundamental importancia que la organización logre una comunicación eficaz y efectiva, para lo cual debe impulsar el uso activo de las competencias de las que dispone e instalar las que son necesarias o hacen falta como son las gerenciales o directivas, las del innovar, del emprender, del ser y competencias conversacionales, entre otras.

### **La metodología:**

- El diseño de una investigación cualitativa ha brindado una contribución a la investigación ya que permite la comprensión de un fenómeno complejo. Este estudio de caso, en el cual se ha conceptualizado la pregunta de investigación, la elección de una estrategia de recolección de información apropiada, métodos para el análisis de la información recolectada y la interpretación de los resultados para describir la

- La Teoría de Sistemas, junto con la metodología cualitativa utilizada en la presente investigación ha permitido adentrarnos en asuntos no tan sólo organizacionales relacionados al trabajo sino también nos ha permitido un mejor entendimiento sobre procesos del Desarrollo Organizacional como son: el liderazgo, el poder, el conflicto y la cultura organizacional, entre otras menos concluyentes que las mencionadas.

**Desarrollo organizacional:**

- Los resultados de la presente investigación tienen alcances para el desarrollo organizacional, en todo sentido.
- Primero porque el concepto operativo de trabajo obtenido está en estrecha relación con el proceso de motivación, ya que todas las narraciones de los grupos de discusión se saturaron en torno a las afirmaciones ‘gusto y ganas de trabajar’ y ‘el trabajo es actitud’.

- El proceso del liderazgo fue el más tematizado por los grupos de discusión se nos ha advertido sobre su importancia en fijar la visión, misión, objetivos y metas de la organización.
- Se considera al liderazgo como central en la definición y toma de decisiones, ya que designa una manera de observar la organización como un todo y de fijar su rumbo.
- Se analiza el tema del conflicto orientados a las expectativas de mejoramiento de las relaciones interpersonales, en particular, y, del clima laboral, en general.

**Implicancias y proyecciones:**

- Concepto operativo de trabajo obtenido en la investigación permitirá describir no sólo decisiones, sino también prácticas, motivaciones, entre otras variables organizacionales.
- Conceptos operativos emergentes de la narración de GD deberían ser comparados con otros Servicios de Salud.

- Las organizaciones del SSO tendrán la posibilidad de evaluar sus prácticas laborales y visiones respecto de su estructura.
- Además, es recomendable que, a partir de esto, fortalezcan el trabajo en equipo.

**Proceso recursivo de este Estudio de caso sobre el concepto de trabajo en la Red del Servicio de Salud Osorno desde la perspectiva de la Teoría de Sistemas, para comprender la lógica de su evolución en el tiempo en relación a la discusión teórica desarrollada, la metodología empleada y los resultados junto con la interpretación de los mismos:**

- Para lograr una comprensión acabada del presente estudio es necesario dejar de lado concepciones lineales en cuanto a definiciones de trabajo desarrolladas hasta el momento.
- Una visión recursiva de cada una de las definiciones de trabajo a lo largo de la historia va englobando y sacando partido de lo mejor de cada espacio temporal para dar cuenta de lo que en ese momento sucedía con el trabajo.
- Así, se ha logrado una evolución de las concepciones de trabajo al recordar que pertenecemos a sistemas organizacionales que deciden y trabajan y, esta ligazón, que se ha denominado principalmente motivacional y actitudinal es algo que se ha encontrado en una red de organizaciones compleja y actual.

- Se ha tenido una vivencia metodológica que ha proveído a esta investigación con los insumos para aportar tanto a la teoría como a la práctica un concepto de trabajo operativo al SSO.

## ANEXO N° 1: CONVOCATORIAS

### CONVOCATORIA

Osorno, 29 de octubre, 2008.

Estimado señor (a):

En el marco de las actividades del Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas de la Universidad de La Frontera de Temuco y, con la colaboración del Servicio de Salud Osorno, les solicito su participación en el desarrollo de grupos de discusión para el día ...de noviembre del presente año, a las ...horas. La reunión tendrá una duración de 90 minutos aproximadamente.

Estas reuniones están consideradas como parte fundamental de una investigación sociológica que se está llevando a cabo sobre el tema del *trabajo en organizaciones*. Surge el interés por conocer sobre este tema, ya que, se lo considera un hecho social central que influye no sólo a nivel personal sino también organizacional. La idea de un empleo de por vida ya no sirve para describir la realidad emergente del trabajo y se ha hecho evidente socialmente. Es por esto que les invito a reflexionar sobre el tema en un ambiente ameno y cordial.

Para llevar a cabo estas reuniones se requerirá de su activa participación, donde Ud. podrá dar sus opiniones respecto al tema planteado. La reunión será de carácter confidencial y los resultados serán devueltos al Servicio de Salud Osorno.

Esperamos contar con su presencia.

Atentamente, reciba un cordial saludo.



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE SALUD  
SERVICIO DE SALUD OSORNO

DIRECCION  
DEPTO. SUBDIRECCION RECURSOS HUMANOS  
Depto. Gestión y Control de Recursos Humanos  
*Sección Registro de Personal y Bienestar*

ORD. N° \_\_\_\_\_ /

ANT :

DRA. IMCD/RCV/BIAC.-

MAT.: INVITA A  
PARTICIPAR EN  
ESTUDIO DE TESIS  
QUE INDICA

/

OSORNO ,

DE : DIRECTORA SERVICIO DE SALUD OSORNO

A : SEGÚN DISTRIBUCION

Esta dirección de Servicio invita a Ud., a participar de un grupo de discusión para el desarrollo de una investigación sociológica que se está llevando a cabo sobre el tema del *trabajo en organizaciones*, como parte de las actividades del Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas de la Universidad de La Frontera de Temuco desarrollado en nuestro Servicio de Salud por la profesional Socióloga D. Ana Patricia Inostroza Tapia.

Surge el interés por conocer sobre este tema, ya que, se lo considera un hecho social central que influye no sólo a nivel personal sino también organizacional. La idea de un empleo de por vida ya no sirve para describir la realidad emergente del trabajo y se ha hecho evidente socialmente. Es por esto que les invito a reflexionar sobre el tema en un ambiente ameno y cordial.

Para llevar a cabo estas reuniones se requerirá de su activa participación, donde Ud. podrá dar sus opiniones respecto al tema planteado. La reunión será de carácter confidencial y los resultados serán devueltos al Servicio de Salud Osorno.

Esta actividad se desarrollará en la sala de reuniones de esta Dirección de Servicio el día Lunes 24 de noviembre a las 14:30 horas.

Esperando contar con su presencia y colaboración, saluda atentamente a Ud..

**DRA. ISABEL M. COURARD DÉLANO**  
**DIRECTORA**  
**SERVICIO DE SALUD OSORNO**

**DISTRIBUCIÓN:**

- Grupos de discusión Hospital Base Osorno.
- Grupo de discusión Nivel Gerencial Dirección S.S.O.
- Depto. Subdirección Recursos Humanos S.S.O.
- Oficina de Parte S.S.O.



Gobierno de Chile  
Ministerio de Salud  
Servicio de Salud Osorno  
Dirección  
Depto. Subdirección Recursos Humanos  
Depto. Gestión y Control de Recursos Humanos  
*Sección Registro de Personal y Bienestar*

ORD. N° \_\_\_\_\_ /

ANT :

DRA. IMCD/RCV/BIAC.-

MAT.: INVITA A  
PARTICIPAR EN  
ESTUDIO DE TESIS  
QUE INDICA

/

**OSORNO ,**

**DE : DIRECTORA SERVICIO DE SALUD OSORNO**

**A : D. JOSE EDUARDO VERA CARCAMO**  
**HOSPITAL RIO NEGRO**

Esta dirección de Servicio invita a Ud., a participar de un grupo de discusión para el desarrollo de una investigación sociológica que se está llevando a cabo sobre el tema del *trabajo en organizaciones*, como parte de las actividades del Magíster en Ciencias Sociales Aplicadas de la Universidad de La Frontera de Temuco desarrollado en nuestro Servicio de Salud por la profesional Socióloga D. Ana Patricia Inostroza Tapia.

Surge el interés por conocer sobre este tema, ya que, se lo considera un hecho social central que influye no sólo a nivel personal sino también organizacional. La idea de un empleo de por vida ya no sirve para describir la realidad emergente del trabajo y se ha hecho evidente socialmente. Es por esto que les invito a reflexionar sobre el tema en un ambiente ameno y cordial.

Para llevar a cabo estas reuniones se requerirá de su activa participación, donde Ud. podrá dar sus opiniones respecto al tema planteado. La reunión será de carácter confidencial y los resultados serán devueltos al Servicio de Salud Osorno.

Esta actividad se desarrollará en la sala de reuniones de esta Dirección de Servicio el día martes 25 de noviembre a las 15:30 horas.

Esperando contar con su presencia y colaboración, saluda atentamente a Ud..

**DRA. ISABEL M. COURARD DÉLANO**  
**DIRECTORA**  
**SERVICIO DE SALUD OSORNO**

**DISTRIBUCIÓN:**

- D. JOSE VERA CARCAMO
- Depto. Subdirección Recursos Humanos
- Oficina de Parte S.S.O.

**NUMERO DE GRUPO : 19**

## **Anexo N° 2: Transcripción de Grupos de Discusión realizados en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno<sup>8</sup>.**

### **GD1 Directivos Nivel gerencial**

Eliana: “Supongamos que las tres son preguntas. Una es la prioridad real de los objetivos sanitarios del Servicio de Salud, hay una brecha entre lo escrito y lo normado y la prioridad que se observa, digamos. La otra es cuándo y cómo, es decir, a través de qué procesos el Servicio de Salud la demanda. Y la última es cuál es mi capacidad de liderar procesos en la organización”. GD1

Nadia: “¿Una brecha entre lo escrito y lo normado? Vamos! Hay que hacer el camino para llegar, entonces obviamente tenemos una brecha porque todavía no la hemos alcanzado, pero hay que reevaluar el avance año a año, eso. Entonces está bien tener una meta, a pesar de las 14 semanas pero se olvidan en Santiago que nuestra población es rural y que va a la costa el equipo una vez al mes, entonces obviamente ya pasan cuatro semanas”. GD1

Cristian: “La accesibilidad, Santiago lo ve...” GD1

Eliana: “Eso es más bien a nivel local, hay decisiones centrales que nosotros tomamos que cuando uno tiene una meta o un objetivo y uno va avanzando hacia él pero nos vamos por otro lado, no siempre avanzamos hacia la meta planteada, nosotros como organización”. GD1

Ricardo: “Estamos tratando de llegar a eso...” GD1

Pedro: “No es que nosotros seamos un Servicio y tenemos un solo hospital base”. GD1

Nadia: “Se hace planificación en este Servicio hacia áreas locales y...siempre hay alguien mirándonos. Si nos piden cosas pa'llá y pa'cá por eso tenemos que preocuparnos de que siga por lo que realmente nos importa y que son nuestras metas, cada período en que se va y se evalúan las metas comunales y se presenta lo logrado durante el año. Se presentan las metas para el año siguiente. Instancias concretas de evaluación y planificación, no son acabados 100% probados científicamente pero son útiles”. GD1

Eliana: “¿Cuál es mi capacidad de liderar procesos dentro de la organización?” GD1

Ricardo: Usted tiene la respuesta...

Nadia: “Cuando San Pablo se puso tan mañoso con ese maldito consultorio que al final no querían sacarlo y salió la cosa”. GD1

Ricardo: “Está todo cubierto”. GD1

Cristian: “Mi pregunta tiene que ver con las funciones, yo estoy en prevención de riesgos y se jubila con la misma función, en mi silla o en mi puesto voy a estar 20 ó 30 años casi. Entonces yo no tengo las alternativas ni los comodines para, pero no puedo valorar un jefe porque no lo puedo valorar con nadie más, porque los jefes...” GD1

Pedro: “Con respecto al liderazgo y las competencias efectivamente”. GD1

Nadia: “Con respecto al trabajo es actitud es querer hacer, todos debíamos saber y opinar de todo y tener la lógica porque es un asunto de lógica en la toma de decisiones. Es tener ese sentido común para darse las tareas para adelante”. GD1

Cristian: “En algunos casos doctora, creemos que trabajamos en equipo pero si quisiéramos trabajar en equipo tenemos un problema de actitud porque a veces...” GD1

Ricardo: “Eso es lo óptimo doctora, pero a nosotros no nos interesa lo que pasa al lado”. GD1

Nadia: “Y quedamos esperando las instrucciones...” GD1

Ricardo: Quedamos esperando las instrucciones

---

<sup>8</sup> Los nombres de las personas que participaron en los grupos de discusión han sido modificados para asegurar la confidencialidad de sus identidades.

Cristian: “Me voy para la casa porque usted me dijo que lo hiciera. Ja ja. Lo de las competencias para el liderazgo, lo hemos estado desarrollando con la Directora del Servicio, es decir, algo que me haga caer bien la institución. La institución me exige, tatata, entonces necesito que tú des esto, que haya algo que me haga...” GD1

Nadia: “...El prestigio...” GD1

Cristian: “No, no es el prestigio”. GD1

Eliana: “Para que tú te sientas bien”. GD1

Cristian: “Claro, por ejemplo yo pongo el caso de ahora que estamos cerca de las calificaciones oye ¿te fue bien? ¿cómo...” GD1

Ricardo: “...Por ejemplo mi jefa no está ni ahí y uno opta donde le gusta, es lo mismo que con los estudios profesionales es de acuerdo al puntaje y se tituló y tampoco le gusta y trabaja en eso y lo hace disconforme”. GD1

Cristian: “Es un problema económico...” GD1

Ricardo: “Yo antes veía a mí papá y le gustaba trabajar hoy día tú mandas un montón de cv’s y fuiste aceptado en el de abaaajo”. GD1

Nadia: “Entonces, no lo disfrutas...” GD1

Ricardo: “Es que los tiempos que estamos viviendo”. GD1

Nadia: “Faltan valores en la persona misma”. GD1

Cristian: “Nosotros no nos vendemos como institución ni siquiera para nuestros usuarios ni para nuestros propios funcionarios”. GD1

Nadia: “Es la instalación que hace recursos humanos y nosotros no nos metemos en ese departamento”. GD1

Pedro: “Oye, nadie valora lo que gana, lo que tiene, no valoramos nuestro trabajo...” GD1

Ricardo: “Es parte de la cultura que hay”. GD1

Cristian: “Pero es que en otros Servicios se ha dado más”. GD1

Eliana: “Pero eso no es lo público, eso no es lo...” GD1

Cristian: “La gente no lo valora eso”. GD1

Nadia: “No, porque no lo conoce, porque como está toda su vida en este sistema no conoce otro. Comparado con qué. Uno valora las cosas cuando las compara, con otros o consigo mismo”. GD1

Cristian: “Pero quizás yo deba como institución...porque son unas ventajas...” GD1¿???????

Nadia: “Habría que ponerlas explícitas, haciendo esto en el período de inducción de todos los funcionarios nuevos y no sólo los nuevos tal vez cada diez años haya que reciclar a los antiguos”. GD1

Ricardo: “Son los derechos y los deberes...” GD1

Nadia: “Pero es la comunicación explícita, escrita que tiene que estar como política del servicio también”. GD1

Yo: y volvemos al inicio...

Pedro: “Puede que una pregunta que tenía yo y que tiramos más como organización, el trabajo en equipo, la integración, yo creo que eso falta, el conocimiento de nuestras parcelas”. GD1

Eliana: “Ese es el fruto de la planificación estratégica que se ha dado y que es como nuestro norte para todos. Hay planificación estratégica en distintos ámbitos, por ejemplo el ámbito de recursos humanos no es un problema del jefe de recursos humanos sino que es un problema de todos. Y hay un ámbito que tiene que ver con lo que tú dices y el resto sentimos que ese no es tema mío, es del señor ####. Por decirlo muy burdamente poner un establecimiento de salud donde no se requiere es un problema del señor #### y no tiene que ver nada con nosotros que somos planificación siendo que debíamos estar de la mano trabajando el tema, es un poco eso”. GD1

Pedro: “A no ser que me afecte...nosotros también somos parte aunque seamos del sistema computacional pero uno no quiere hacer las cosas”. GD1

Nadia: “Ahí tiene el tema del equipo”. GD1

Ricardo: “Ahí viene el tema de la capacitación, que una parte la hace uno que otra parte la hace otro, es personal. Si no habría que cambiar la comunicación oficial de tal manera que. Nosotros podemos mejorar la comunicación: desde el ministerio hacia abajo se centraliza, porque el subsecretario firma, pero si mandan algo relacionado con proyectos me lo mandan a mí y yo estoy trabajando en los cuadros estoy trabajando en recursos humanos. Frente preguntaron lo mismo quizás falte algo no quizás como el comité ejecutivo, sino algo más aterrizado en la práctica. Me preguntaron sobre lo pendiente, con lo que tengo con la impresora que no puedo hacer dos...’mira yo te la presto’. Mira yo tengo una bolsa llena de tintas para la semana y estás pidiendo tintas de nuevo, y otra vez tengo que pedir tintas. A ver qué tengo que entregar hoy día, éstas me las podría haber desarrollado la secretaria, pero las hice yo mismo porque después esto lo voy compaginando yo mismo”. GD1

Nadia: “La organización es una organización jerárquica aunque se metan las cosas modernas de la administración, somos jerárquicos, tenemos responsabilidades, que no son delegables, hay funciones delegables pero responsabilidades idelegables, lo vimos últimamente con los ministros y directores de servicio que han tenido que irse. La administración moderna puede entrar en las bases en algunos procesos, pero hay un marco jurídico que nos tiene...” GD1

Ricardo: “No se trata de salir del marco, no se puede...” GD1

Nadia: “Pero no puedo contratar a quien se me ocurra, no puedo gastar el ítem que se me ocurra no puedo, solamente lo que se me permite”. GD1

Cristian: “Y a veces es bueno, y a veces es malo”. GD1

Nadia: “Yo no estoy diciendo que sea bueno o malo sino que es así”. GD1

Ricardo: “Y de ahí viene el tema de la burocracia, pero de la burocracia mal entendida porque existe este papel y tiene que existir, pero de repente se abusa. Ya salí del problema y chao. Entonces yo lo mandé y dije ‘te llegó el seguimiento’...yo le mandé un correo. No pues si estamos un mes fuera, no me refiero a que no están los profesionales que debieran estar, yo estoy dando mi caso”. GD1

Nadia: “No están los profesionales para suplirlos”. GD1

Cristian: “Yo estoy toda la mañana y paso a ver a recursos humanos a ver qué tengo pero...” GD1

Nadia: “Pero esa es una competencia, porque tenemos las mismas competencias, somos iguales...” GD1

Ricardo: “Aunque hagan el mismo trabajo tuyo no lo va a hacer”. GD1

Cristian: “Claro, porque entre ustedes hay una afinidad profesional porque cuando empiezan y aunque no tuvieran afinidad...” GD1

Nadia: “Sabemos las materias, somos capaces de resolverlo porque estudiamos lo mismo. En el caso de ustedes hay brecha de conocimiento. Eso lo que debe haber con los postulantes no debe haber brecha de conocimiento, brecha de competencias llamémoslo porque es actitud es proactividad es todo eso”. GD1

Eliana: “Porque a veces las separan y puede caer en riesgo su cargo. Entonces a veces suceden estas distancias porque para mí sería estupendo que vinieran proyectos para ayudarme a desarrollar el trabajo, cierto. Pero no, porque corro riesgo entonces se producen esas brechas que no son deseables como dice usted porque no hay trabajo en equipo, porque no hay capacidades pero que se mantenga la brecha no más porque así estoy tranquilita en mi cargo”. GD1

Cristian: “Si estamos haciendo casi la misma función...Yo tenía algo en función de los roles, ¿puedo asumir otros roles? Y tú justo seguiste con eso. Asumí una función entonces ya el Servicio. Ahora que va a haber un retiro grande de personas ¿están preparados?” GD1

Eliana: “Entonces se amarran como te decía yo”. GD1

Ricardo: “Ahí van a salir las competencias”. GD1

Cristian: “Y si estamos trabajando en equipo a lo mejor el otro asume”. GD1

Ricardo: “Es que yo no demuestro mucho tampoco porque me van a cambiar de pega, ‘no si yo no tengo idea de cómo entrar en el sistema’. Pero estamos logrando que la gente se ajuste, pero es bonito que la gente se sienta cómoda en lo que está haciendo y le tome amor”. GD1

(Eliana: “Ya que no nos resultó el café...pero sabes qué hace un tiempo acá veníamos a reunión y había un termo”. GD1

Cristian: “Qué pasó con eso o hubo un derroche y alguien se aprovechó del pánico”. GD1)

.....

Ricardo: “Pero en otros servicios no pues, y no resultan las cosas...” GD1

Eliana: Pero lo más grave es #####

Nadia: “Pero son los menos, la mayoría trata de sacar las cosas adelante”. GD1

Eliana: “¿Aquí? A eso me refiero”. GD1

Ricardo: “Pero en otras partes no”. GD1

Cristian: “Ahora, cuando las condiciones son adversas”. GD1

Ricardo: “Ya vas a ver cómo va a estar publicado en la gobernación y los políticos se van a dar la mano”. GD1

Nadia: “Siempre somos los primeros que estamos, los primeros que llaman son salud. Siempre somos los primeros que llamamos primero a la gobernación y tenemos que juntar al comité de emergencia. Jajaja”. GD1

Ricardo: si es verdad.

Cristian: “A mí me llamó mucho la atención el encuentro que tuvimos en Santiago”. GD1

Ricardo: “Y nosotros respondimos rápidamente”. GD1

Nadia: “Cuántas noches estuvimos acá en vigilia”. GD1

Eliana: “Y la gente de autoridad sanitaria, creo que todavía están yendo a Chaitén semanas completas”. GD1

Nadia: “Bueno, es como el terremoto de Valdivia”. GD1

Cristian: “Pero nos vendemos mal, yo creo que eso...” GD1

Eliana: “Esto puede ser tanto o más importante que el sueldo. Es cierto lo que dice la doctora pero en general yo he observado y he escuchado que hay pequeñas cosas que son importantes como el tema de la tinta por ejemplo es una lata que le estén controlando la tinta. Hace dos años que pedimos una mampara y tampoco. Son pequeñas cosas pero uno igual se la juega y tengo el sueldo que tengo e igual me van a agregar el 10 %, pero falta una respuesta, son pequeñas cosas”. GD1

Ricardo: “¿Y se acuerda del corte de luz?” GD1

Eliana: “Que se corta la luz, que se corta la calefacción”. GD1

Ricardo: “Hoy día nos olvidamos, pero en invierno no se puede trabajar porque estamos a cargo de lo que tenemos en el servicio aquí y en otros más”. GD1

Cristian: “Le voy a poner el ejemplo del zapato que eligieron para el agua, no eran malos los zapatos era un zapato bien bueno, pero toda la costura era con pita natural. Entonces si compraran unos zapatos adecuados pero gastaron el doble. La gente anda contenta me va durar más del año, entonces las decisiones no las tomamos en equipo”. GD1

Eliana: “En ese sentido somos empleados públicos y de acuerdo al mercado nuestro sueldo no es tan bajo, tiene estabilidad laboral que es una cosa que te interesa”. GD1

Ricardo: “Y algo fijo que cumplir”. GD1

Risas

Cristian: “Podrán entender que de repente traen un paciente de pensionado en un catre con las ruedas...le toman la foto al paciente, puede ser una radiografía. Y dicen esta foto no me sirve y de vuelta otra vez para abajo, lo que pueden resolver con un equipo portátil que está en traumatología. Entonces el equipo de traumatología: no es mío”. GD1

## GD5 Profesionales Nivel gerencial

Emilio: Yo tengo una vieja lucha interna y me planteo lo siguiente: ¿estabilidad laboral o sistema con despidos con desahucio? Me explico: en el sector público existen dos tipos de funcionarios, los titulares y los a contrata, los a honorarios los dejo fuera porque esos no están afectos a la carrera funcionaria. Los funcionarios titulares están casi aperrados, acá tienen que irse con sumario, tienen que matar a alguien. Y está el otro sistema que somos los contratados que todos los años a nosotros nos contratan pero el día en que nos vamos, no vamos no más. Y eso de estar veinte años trabajando y el desahucio y la pensión entonces yo creo que eso es injusto referente a lo que sucede en la administración privada donde si tú te vas y has estado un cierto tiempo te pagan un mes por año. Entonces yo siempre he pensado que en la administración pública no debería existir la estabilidad laboral ¿Por qué? Porque eso a la larga termina achanchando a las personas. Si no que yo apuesto, porque en este momento se le puede poner término a un contrato, pero que te cancelen tu desahucio que va hacer que como no tienes comprado tu futuro te va a hacer actuar con mayor cautela, un tema que, fíjate, no se ha discutido en ninguna parte, nadie se ha preocupado de eso y no sé po no es justo. No es justo que yo esté aquí veinte años y todavía no tenga estabilidad. No es que a mí me interese quedarme aquí para siempre...

Cristóbal: Si fuera titular diría 'mira la verdad, me da lo mismo'. Como él dice hay dos tipos de funcionarios, los a contrata y otros que no tienen problemas. La ley al respecto es bastante clara porque, tengo entendido, no la he leído yo la ley, pero tengo entendido que no es tan así no más: uno puede estar como tres o cuatro años contrata y después obligatoriamente la ley asume que uno es de planta. Bueno, eso pasa por otra materia que es de otra preocupación.

Román: Lo que dice Emilio a lo del desahucio y los a contrata igual tengo una interrogante que sigue por la línea de la pregunta anterior y pasa por el comité administrativo que ahí hay. Pudiera ser que los titulares entre comillas los aperrados. En realidad yo he estado titular en otro lado y uno siente que está seguro, en cambio el a contrata te obliga a hacer algo más. Si tu quieres tener un buen desempeño siempre lo vas a hacer e influyen las calificaciones por ejemplo aquí todos tenemos siete, sea bueno sea malo todos tenemos siete. Ahora, en forma personal, yo tengo gente a cargo, es decir, yo califico yo pongo los siete. Y va la junta calificadora de que por qué pongo los siete, o sea casi que estoy atornillando al revés. Pero no es problema mío que yo ponga un siete, o sea yo califico de acuerdo a mi criterio. Pudiera ser que también está con licencia médica de cualquier tipo en el sector privado. Las personas del sector privado la piensan cuando el médico les va a dar tres días o cinco días porque saben que les van a descontar. Aquí no, ojalá le dieran licencia lo máximo posible y la gente pide: 'voy a pedir licencia'. Yo creo que es un buen tema ese porque así como persona vamos a tener un desahucio, alguna gratificación.

Emilio: Yo traté , pero como en tu mes de descanso no haces nada...

Román: Está lo de ser titular pero también está lo del desahucio...

Cristóbal: Este tema es importante, pero esto se debe también a otros factores. Yo creo que ese es uno pero hay muchos factores más. Hay quienes provocan la desidia 'a tú eres contrata entonces...'. Tiene que ver con un factor cultural que es la cultura del trabajo y es más que son el estilo del trabajo, las ganas de trabajar. Y lo he planteado como pregunta ¿hay que cambiar la cultura de trabajo en los distintos niveles del Servicio de Salud de Osorno? Como hoy día, la reunión era a las nueve y venía con el temor de que venía atrasado, no tu llegaste a las nueve cinco, claro. Cuando yo llego a un lugar tomo la hora, la hora que salgo y toda la historia. Hay estilos, hay cosas que tiene cada persona y acá es bien variado, es bien variado el origen de las personas. Hay una gama muy amplia, o sea, está todo el espectro, pero la cultura de trabajo no varía es porque está en la cultura, en la forma de ser de nuestro país, como personalidad de país, es decir como parte de la idiosincrasia y todos dicen incluso esta es nuestra 'idiosincrasia' con tema peyorativo. Entonces cómo cambiar esa cultura, esa forma de trabajar yo lo veo muy difícil porque en el sector privado no ocurre. Ocurren algunas cosas con algún grado de desidia, como planteaba Jorge, pero en el sector privado hay que trabajar y trabajar no más. Nadie le da nada a nadie, por eso hay muchos aspectos que deberían privatizarse aquí en la salud.

Román: Pero estás hablando de la cultura como algo general o del trabajo. Pero si estás hablando como decía él de la sociedad, la cultura en sí no influye en, la cultura es creada por nosotros mismos. Así también hay factores que son externos a nosotros. Pero la cultura, en general, es lo mismo en el sector privado, lo mismo.

Cristóbal: Pero en el sector privado igual se flojea, igual...

Román: Porque yo creo que no sienten la seguridad. Pero si no es hábil o capaz en el trabajo

Cristóbal: Mira, igual capean tiempo, igual se roban plata pero con la diferencia de que si el jefe, no es cierto, lo sorprende en una situación de que no está trabajando le dice sabes qué, agarra tus cosas y ándate. Eso no cabe en nuestro sistema, porque no puede ser tan así porque está la fenats, la ... y lo cual está muy bien.

Emilio: Yo voy a seguir con mi segunda pregunta sobre si los gremios son un gobierno o un real aporte. Porque los gremios son fieros, si hay que pelear el reajuste, lo pelean. Si hay que pelear un bono, lo pelean. Todos salimos beneficiados con ellos para qué estamos con cosas. Pero resulta que también hacen la función negativa de que nadie va a defender lo indefendible. Funcionarios que han sido sorprendidos robando y no dejan a la jefatura ejercer su rol de jefatura. Yo recuerdo un caso emblemático acá de un profesional que hará, cuánto sería unos ocho años atrás el servicio

tomó la decisión de suspender su contrato porque no se desempeñaba bien, era negligente, pero estaba afiliado y hubo que rehacer el contrato y dejarlo trabajando y resulta que a los dos meses se mandó otro condoro más que afectó a alguien del gremio de ellos y ahí no lo defendió nadie y tuvo que irse no más. Y nosotros estuvimos una semana sin poder entrar a nuestro lugar de trabajo. El primer día, el segundo día era como entretenido pero después ya estábamos que queríamos trabajar. Entonces, muchas veces, los gremios entorpecen la labor de quienes tienen que tomar decisiones drásticas. Por eso van al paro, van a la protesta.

Cristóbal: Pero yo creo que los gremios está bien que existan...

Emilio: Son un mal necesario.

Cristóbal: No creo que sean un mal porque los gremios defienden, de hecho, los intereses de los trabajadores. Ahora, que ese rol se desperfile con tintes políticos y algunas demandas de otro calibre. Obvio que siempre va a ser así. Yo creo que son necesarios.

Emilio: Pero a la larga, y a lo que quiero llegar, es que no dejan limpiar el sistema con nuevos funcionarios.

Román: En qué afecta a la organización, para bien o para mal, en relación a lo que tú dijiste si en verdad somos un boomerang, porque obviamente como organización beneficia a tus empleados, pero también al buscar ese bien se hace un mal. Por ejemplo, en urgencia, todos hacen convenios y buscan el beneficio de sus afiliados, los mismos de aquí del servicio entonces qué es lo que pasa a fin de mes las personas no tienen líquido. La asociación gremial dice que a los funcionarios los tienen ganando muy poco, pero es por ello, porque nosotros tenemos un límite legal, pero por insistencia de ellos, se van a paro o cualquier otra amenaza, entonces después gana así un poquito. Por eso le decía es para bien o para mal es que no sé.

Cristóbal: Pero ahí pasamos a otro problema que parte de la ministra que ganará hasta el último funcionario allá en un hospital tipo cuatro en una comuna perdida. Más aún se da la necesidad de que convivan laboralmente. Por ejemplo, un médico que gana un millón y medio líquido que tiene que trabajar con la auxiliar que gana ciento ochenta mil pesos. Y está bien, el médico lo merece porque estudió un montón de años y es en función de su profesión. Pero los auxiliares en su vida y en el sistema con el servicio creo que a todos les deberían subir un poquito el sueldo porque aunque suene peyorativo ganan una miseria, o sea quién vive con ciento ochenta mil pesos.

Emilio: Es el sueldo mínimo. Estamos acá con el grado que se empieza que es el grado veintisiete que es el grado más bajo de auxiliar no es cierto.

Román: No si el problema acá es el líquido, porque hay personas que ganan cero, o ganan cinco lucas...

Emilio: es que ese líquido está gastado...

Román: A eso es a lo que voy yo, esa persona podría estar sacando trescientas o cuatrocientas lucas pero está sacando ...

Cristóbal: Yo entiendo la presión negativa que ejerce eso de tolerar o no una situación así. Cualquiera puede decir: bueno, y por qué lo permiten. Esa jefatura tiene una presión tremenda porque si no lo permite viene la fenats detrás, la organización que sea, yo las desconozco. Y vienen y que lo autoricen a comprar con un vale en tal lugar, tiene que responder a esa presión, al servicio.

Emilio: Reclamando que las autoridades trabajan más si ese es uno de los objetivos si en realidad es que perdemos mucho tiempo con cosas que no tienen nada que ver con el giro principal del negocio. O sea, a nosotros como directivos no tiene por qué preocuparnos si el funcionario tiene o no para ir a comprar al supermercado o comprarse ropa...

Cristóbal: "Yo creo que sí debiera ser, yo creo que sí porque eso se relaciona con la primera pregunta que yo tenía acá. Dice: por qué no existe una política de recursos humanos sea un médico, sea una enfermera...somos una carga para el sistema no somos un recurso humano favorable, una competencia. Si yo voy a plantear una carga de índole profesional, de índole laboral a recursos humanos o donde corresponda y digo: en realidad para funcionar en planificación sanitaria necesito del apoyo de una enfermera. Yo lo demuestro, lo puedo demostrar laboralmente, profesionalmente, técnicamente. El encargado, el jefe dice sabes qué no hagas esa propuesta pero si uno quiere hacer bien las cosas, todas las personas quieren hacer lo mejor posible las cosas. Uno parte de la base de eso, entonces las competencias para desarrollar el sistema sino que se transforma en un cacho, perdonando la expresión y aún así si esa fue una demanda de una necesidad laboral, si yo fuera a plantear una demanda de índole económica: sabe qué necesito que me suba el sueldo un poco ahí más rápido salgo de la oficina donde haya ido". GD5

Emilio: "Lo que sucede es que a todos nos gustaría tener nuestro departamento trabajando bien, en forma ideal con todas las necesidades cubiertas a todos les pasan funcionarios que no hacen nada que no se financia y vuelvo a caer en lo mismo: si lo que tú estás pidiendo no es para el giro principal del negocio no te dan el recurso. Yo llevo veinte años solo en auditoría y nunca han contratado a nadie y por más que reclame no me van a dar a nadie porque mi función no está orientada a dar prestaciones a los funcionarios". GD5

Cristóbal: “Pero por ejemplo el tema de auditoría que se ha puesto muy de moda en estos últimos años, para mí personalmente que trabajo en planificación sanitaria me parece absurdo que Germán no tenga por lo menos unas dos personas de apoyo. Sean profesionales o sean técnicos, yo lo encuentro inconcebible. Entonces por qué no ve alguien el tema, una política que desarrolle el recurso humano en ese ámbito”. GD5

Román: “Yo creo que va por el entendimiento de las personas porque si tú hablas de eso tú sabes que tenemos por el ministerio y por mandato de la ley, o sea no podemos darte eso o sea no hay cargos porque es por ley. No es como en el sector privado que si tiene plata contrata a alguien. Es por ley. Se supone que si escogen un cargo es porque está financiado porque de otra forma no tendríamos cómo conseguir plata acá a no ser que sea una cuestión social. O sea, pedir cargos de un rato para otro no hay. O tal vez estuvo en la conversación con la persona encargada que tal vez no te supo escuchar, quizás fue en trato en la conversación. Y para eso se ... y para el otro año se postula al cargo. De acuerdo a las necesidades del recurso humano, si hay espacio”. GD5

Emilio: “Pero siempre los cargos con para esto o para lo otro...” GD5

Cristóbal: Si eso es manejable quizás cómo vendas la pomada y toda la historia

Román: “Ahora está también que falta aquí si tú vas a pedir una enfermera entonces a lo mejor falta aquí quizás en todos los servicios o a lo mejor la persona que va a venir no tiene las competencias para el cargo, o el contacto con la persona que está interactuando”. GD5

Cristóbal: “Por eso lo estoy planteando, pero esto que yo estoy planteando lo estoy ejemplificando en el Servicio de Salud Osorno, pero en la teoría esto es algo que ocurre a nivel nacional. Nosotros como Servicio de Salud no somos autónomos. Nosotros tenemos que replicar las tareas que el ministerio dispone. A cada nivel de servicio nadie se puede arrancar con los tarros entre comillas. No hay creatividad, no hay espacio para la creatividad. Hay que replicar las políticas y las disposiciones ministeriales. Hay algunos matices, pero salirse de eso es muy difícil. Por eso todo lo que hagamos nosotros es fiel copia de lo que el ministerio plantea. Ahora, no hay una política de desarrollo. Cuando yo digo que no hay una política de desarrollo del recurso humano es porque también ocurre en el servicio de salud de Valdivia, en Concepción, en Talca, en Antofagasta, en todas partes. Yo lo planteaba como una preocupación para el sistema porque creo que sería ideal que hubiera una política que abordara políticas claras que le enseñara a la gente cómo no endeudarse, enseñarle a la gente cuestiones de índole laboral, de disciplina laboral, de enseñarles de prevención de alcohol y drogas yo sé que hay una comisión. O sea, una política de recursos humanos que aborde problemáticas que son absolutamente...” GD5

Emilio: “Que muchas veces cuidar el cargo pasa como sinónimo de excelencia...” GD5

Cristóbal: “Es así porque aquí el buen funcionario es tratado como el mal funcionario, incluso el mal funcionario acá si tiene buena verborrea puede decir que hace mucho pero no hace nada. Incluso esto se ha dado a todo nivel de profesionales, entonces aquí en las reuniones ‘no mi director si vamos a hacer esto y vamos a ir a las comunas y bla bla’. Pero uno realmente sabe porque los conoce que no hacen nada. Es un problema de la organización porque el mal funcionario tiene las mismas prerrogativas que el buen funcionario. Hay funcionarios que ni se notan, con este sistema de calificaciones y no mide realmente lo que debiera medir, hay instrumentos que están mal hechos, pero no se puede hacer nada”. GD5

Emilio: “Bueno, lo que yo quería decir es que llevo veinte años en auditoría y yo creo que esos veinte años en auditoría en el sector privado para mí a la larga no es un beneficio. Es una desgracia: ‘este gallo lleva veinte años en el mismo puesto, está ahí porque no tiene dónde más trabajar, no se quiere mover o porque es muy bueno porque en este país el que tiene muchos cambios de pega es mal visto y el que no ha tenido ninguno también es mal visto. Entonces no sé...” GD5

Cristóbal: “Yo creo que depende cómo lo hagas, si has estado cuarenta años en auditoría y si lo has hecho bien a mí no me importaría”. GD5

Emilio: Si mientras tú estás aquí no hay problema pero cuando tú te quieras ir ahí sí. Oye este gallo veinte años ahí es raro, es raro.

Cristóbal: “Yo tenía una última pregunta que se relaciona con todo lo que ya hemos conversado y tiene que ver con la estructura y cómo cambiamos el estilo vertical de la organización del SSO. Porque es vertical por mucho que se habla de horizontalidad, de trabajos que se han hecho en planificación para la organización vertical. Entonces si ahora me llama mi jefa y me dice que hay una demanda urgente del ministerio yo tengo que parar e irme sin importar lo que yo esté haciendo. Yo puedo estar en una reunión con el director del Hospital de Puerto Octay y me llaman y te tienes que venir. Hay como una falta de respeto al o a los funcionarios en ese aspecto. El problema es que sigue siendo una jerarquía...” GD5

Emilio: “Es un problema de jefatura no más...” GD5

Cristóbal: “No, si mi jefa es súper criteriosa”. GD5

Román: “Pero si estás en una reunión te puede llamar y sacarte así no más...” GD5

Cristóbal: “Es que ha sucedido por eso les cuento, pero yo también comprendo y digo sí tengo que irme porque yo entiendo la demanda del ministerio”. GD5

Emilio: “El año pasado tu jefecita nos sacó a las cuatro de la tarde a trabajar y se suponía que era tarde libre”. GD5

Cristóbal: Pero no analicemos cosas puntuales acá.

Román: “Pero es lo que hay, vinimos a conversar los temas”. GD5

Cristóbal: La defiendo a ella como persona

Román: “La jerarquía es así porque está todo centralizado, los reglamentos todo está hecho así. Por lo tanto, hay que ser criterioso porque si estamos en algo que va a demorar una hora, esperemos los quince minutos si saben que van a llegar...” GD5

Cristóbal: no es tan así ...

Román: “La verticalidad es una cosa y el criterio es otro”. GD5

Cristóbal: “Pero cuando hay una orden de subsecretaría, cuando el subsecretario te llama por teléfono y te dice necesito esto es muy distinto. Yo también me refiero en el plano participativo o sea en el análisis de las decisiones y ahí concuerdo contigo en que si el jefe no quiere que la información fluya a sus funcionarios, lo va a hacer. Por ejemplo, información sobre capacitación, información sobre cursos, eso lo puede filtrar, sino se archiva y nadie más sabe. Yo no quiero que los funcionarios vayan a cursos, eso lo puede hacer un jefe acá”. GD5

Emilio: “De hecho ocurre acá, cada uno cuida su parcelita”. GD5

Cristóbal: “Exacto. Entonces acá hay información que se guarda no que se oculta...Es eso de ejercer una labor vertical, tanto profesionales como no profesionales es como difícil influir en la organización”. GD5

Román: “En cuanto a la comunicación yo tengo una interrogante en cuanto a la verticalidad y a la informalidad que quien tiene mayor llegada con la gente influye en el ejercicio mismo del trabajo porque cuando uno llega acá y tú sabes que las cosas debieran ser de otra manera, es decir más formales. No sé si me entienden. Para mí pesa mucho la informalidad, lo puse sea para bien o para mal pero lo puse”. GD5

Emilio: “Cuando la comunicación es efectiva afecta al funcionario sino es lenta y no influye es así. Es simple y conciso. Y no está en nuestras manos arreglarlo, el tema de los gremios también está fuera de nuestras manos”. GD5

Cristóbal: “Pero hay que educar a los funcionarios hay hasta profesionales que sacan la vuelta entre comillas, afecta todo lo que rodea el ámbito cultural del funcionario no solamente en el plano laboral sino también...” GD5

Román: “Va a depender de la habilidad del directivo o del profesional para desenvolverse dentro de la organización, la manera de manejarlo. Yo creo que eso es de todos los días”. GD5

Emilio: “Hay profesionales que han ido al extranjero y vuelven y siguen haciendo exactamente lo mismo”. GD5

Cristóbal: “No es problema del profesional ahí es problema del sistema porque en las pasantías nacionales pasa exactamente lo mismo”. GD5

#### **GD6 Profesionales Atención primaria**

Edmundo: Los problemas de aquí son de años, cuando hay un paciente lo más complicado es que tiene que ver cómo tú te las arreglas si al final hacen un peloteo de quién asume esto del paciente. Eso es en todos lados, a veces hay casos complicados donde no tienes de dónde agarrarte. No hay como una red que esté bien definida, tú tienes que empezar a ver qué haces con ellos. Es un problema de coordinación porque a veces el manejo tiene que ver con cosas concretas que tú ves que no se hacen.

Carmen: Los problemas que nosotros tenemos en nuestro trabajo diario y a todo nivel porque si bien es cierto nosotros enviamos pacientes a otros lados y también pacientes que el Hospital nos manda y que nosotros no tenemos cómo.

María: Esto pasa porque no se sabe lo que se tiene que hacer. Un caso que yo encuentro que, aparte de nuestra descoordinación, es la persona que es clarísimo y es que Osorno se caracteriza por...a veces mamás que vienen con sus bebés a ver al pediatra. Entonces una persona acumula varias experiencias de descoordinación, por ejemplo, una

indicación que le deriva internamente al dermatólogo y tiene orden de alta. Bueno pero integralidad ninguna usted tenía cita o no pero así como internamente y eso te lo cuentan acá y así hay miles de casos. Entonces si nosotros sabemos cómo funcionan las cosas, no podemos buscar en la agenda del hospital si es que tienen hora, si es que les corresponde a ellos pero ellos tenían que haber enviado a alguien, o se fijan en lo que dicen los papeles. Eso les corresponde allá esto les corresponde acá. Se trabaja mucho con esa idea.

Carmen: Tiene una imagen el Hospital de que aquí hay un equipo preparado para salir a terreno, entonces llega un paciente postrado y el equipo sale a atenderlo. Y es así la cosa nosotros somos tres sectores y cada lugar tiene sus pacientes postrados y se tiene media tarde durante la semana para salir, no se puede salir cuando uno quiere. Tiene media tarde.

María: Acá también pasa lo mismo pero...nosotros salimos media tarde a la semana.

Carmen: Lo que pasa es que ellos tienen una idea y se la traspasan al paciente y el paciente viene con esa idea acá y nos exige a nosotros y nosotros no podemos cumplir eso.

Pamela: Ahí se ve en las tasas y se nota la insatisfacción, justamente en lo que se supone que alguien tenía algo que hacer...A nivel local el Auge por ejemplo, cosas que no se hacen, los cumplimientos de las garantías tampoco. Por ejemplo a mí me tocó ayer ver un paciente con sospecha de diabetes, el caballero volvió en diciembre, yo le tomo la glicemia porque corresponde claro, pasaron seis meses afortunadamente el paciente no tuvo ninguna complicación. Pero son detallitos que se escapan y a veces yo no sé si es un problema de compromiso o de...

Estela: Mira, yo creo que las mismas personas no asumen que es su salud y eso es lo que yo digo porque en el fondo, por qué tenemos nosotros que estar volviendo a citar

Pamela: Pero por ejemplo este caballero...nunca se le explicó

María: Eso estamos suponiendo hipotéticamente que un cincuenta por ciento de los pacientes, es decir, la mitad. Cuando teníamos la ayuda de otra institución una persona que a la primera le podría haber hecho un escáner y esperan y esa estaba preocupada porque si vienen algunos que no estaban preocupados tampoco hicieron todo en una primera intención. No si sabe que se me perdió ya de nuevo.

Pamela: Para ellos nosotros seguimos teniendo que estar recordándoles que la presión, explicándoles todo.

Edmundo: Eso mismo es entregar...Por ejemplo yo tengo isapre y quiero ir al oftalmólogo voy y saco mi bono y voy.

María: Nadie te está llamando sabe que usted tiene su hora...ni siquiera se acercan a preguntarte...Pasan las dos cosas, cambiar la mentalidad de las personas quizás sea algo que no sepamos hacer. A lo mejor hay que hacer algo, un taller para los que están en el Auge y si se hizo y fue la misma para todos.

Edmundo: Claro

Estela: Pero sabemos que si se hace no va a resultar porque en grupo es más complejo porque la gente te va a decir sabe que no entendí lo que me dijeron, pero de a uno es más fácil que te pregunten porque no hay el temor.

María: Aquí toda la vida ha faltado gente a las horas. Necesito hora hoy y no la otra semana, espere la hora que le den. Entonces ellos dicen no déme una hora y ahí se van. Es tener un historial de treinta personas diarias y siempre es lo mismo y de repente nos reemplazan. Pero diariamente se pierden treinta horas diarias, eso no puede ser alguien tiene que estar ahí. Y la gente debe ser responsable con su hora.

Edmundo: En un sondeo que se hizo a la comunidad se dijo que una de las cosas que no hacíamos era que no atendíamos a la hora, los citaban a las ocho los atendían a las nueve y para eso nosotros necesitamos un bloque.

Carmen: Pero esos son los que están medidos por un sueldo los que faltan son los que no están medidos.

Estela: Pero esta cuestión pasa por la conciencia por la propia responsabilidad por la salud.

Edmundo: Tiene que ver con la forma que ha tratado de implementarse aquí que tiene que ser ciudadano, empoderado de su salud y un fuerte control social y eso no está mal. Pero está la otra parte de sus deberes como ciudadano, dándole tres, cuatro, cinco años. Yo pienso que esa parte está como bastante débil.

Estela: Pero cuando tiene un costo no te da lo mismo.

María: En esta dinámica pasamos de una responsabilidad de nosotros a una del paciente, sí vemos como polarizadas las cosas. Sí, es cierto, pero en realidad sí nos interesa. Nos falta verlo realmente porque nunca lo habíamos conversado, cómo piensa la gente, cómo se lo decimos. Echar un vistazo cada cierto tiempo cuáles son las competencias y cuáles

son las más. Porque desde que se empezó a trabajar aunque diga lo mismo aunque unos piense que sea diferente. Es un detenerse, mirar lo que estamos haciendo para seguir adelante.

Edmundo: En cuanto competencias yo te digo que estamos bien en esa parte. Hay quienes requieren de un apoyo especial, por ejemplo drogas ocupa muy poco tiempo y hay un equipo de salud mental que está metido en este cuento y que también está en bajos sectores. Son siete.

Carmen: Pero hay algunos que no tienen ninguna competencia con respecto a eso.

Edmundo: Deberían ser teóricamente hablando diez personas. En cuanto a capacitaciones la última vez que fui a alcohol y drogas, o sea te dejan a cargo del cuento y ya...

María: Hay una dependencia que la da el Servicio de Salud en que se da ese vínculo...

Edmundo: Antes era más fuerte, por ejemplo el programa...

María: en cambio ahora tú los bajas por Internet los programas y ves quién hace y cómo lo aplica y depende del equipo.

Edmundo: Recordando el programa del adulto mayor teníamos hartas incógnitas...

Carmen: Pero el control del adulto mayor empezó antes de que empezara a nivel nacional estábamos como bien metidos y después llegó fuerte desde el Servicio y bueno de ahí un montón de cosas.

Edmundo: A lo que voy es que la gente va a un montón de programas no solamente en este.

Pamela: Existe ahora el modelo de salud familiar y perdió un poco el enfoque de programas. Nosotros se supone que somos un programa transversal si bien trabajamos con el modelo de salud familiar pero tenemos como una mini especialidad que es la enfermedad respiratoria entonces a nosotros nos preparan, nos capacitan, nos perfeccionan y trabajamos en eso. En cambio cuando pasa por la sectorización de todo un poco y cuesta enfocarse en un solo programa y trabajarlo a full al cien por ciento porque hay un programa del niño, del adulto, del adulto mayor. Si bien el modelo de salud familiar es algo súper útil, se ha dejado un poco de lado ese crecimiento de ramas en cuanto a tales. Hubo como una discusión sobre la salud familiar y el hecho de trabajar en programas pero a nosotros nos dijeron eso que como programa teníamos que seguir luchando por la salud familiar, es decir, enfocado en la familia pero con patología respiratoria. Entonces cuesta un poquito seguir capacitándose y tomar en serio realmente un programa porque uno tiene que hacer de todo un poquito.

Edmundo: Yo no creo que sean excluyentes sino más bien lo que debiera hacerse es reunirse unas dos veces al año y decir qué es lo que se espera para esta área en este año. Por ejemplo a mí me pidieron sobre participación ciudadana los deberes y derechos del paciente, los pidieron como en octubre y nos dijeron en noviembre tiene que estar lista la carta de derechos del paciente.

Todos hablan a la vez...

María: Es que es la última parte de dónde se sacan porque uno ve la estadística uno va al programa. Es al revés por ejemplo ahora van a venir los...pero va a venir un programa en donde nosotros sepamos cómo recolectar la información y a nosotros recién nos vienen a decir que esto lo piden de nuevo. En cambio si me lo vienen a plantear ahora cómo vamos a rescatar la información. Es al revés.

Estela: Yo con respecto de las competencias me quedo pensando. Yo llevo poco tiempo en salud y una de las cosas que se pudieron evaluar que sean algunas personas que están en todas. Adecuar, de alguna manera lo que uno baja de Internet: la capacitación, el taller y hacerlo todo como circo pobre. Porque en el taller de ejercicios tengo que subir las colchonetas subir el equipo hacer el taller. Todo.

Carmen: Estás al otro lado...

Estela: En cuanto a las competencias deben haber evaluado esta niña está dispuesta a trabajar, en lo que venga, lo mismo uno instala las sillas compra el jugueto para la reunión, desarrolla los contenidos de la reunión, evalúa, o sea, todo.

Hablan todos a la vez...

María: Miren, una señora venía de Santiago, no se preocupe hasta para eso, que sea uniforme en Chile por qué tiene que ser así por qué no dan esa facilidad. Cómo la gente se va a ubicar.

Pamela: Por ejemplo nosotros en la reunión se plantearon todos los programas que hay, por ejemplo habían muchos flujos de derivación. Entonces querían que hiciéramos un flujograma y nosotros hicimos un flujograma rígido pero al final llegamos a la conclusión de que hay que darles a todos porque yo no les puedo decir que tenemos tres médicos en

el consultorio si en realidad no los tenemos y hay que adaptarse con lo que tiene con los recursos que tiene con las horas médicas. En Osorno tenemos la suerte de que la mayoría de los médicos trabajan todos los días. Pero en otras regiones el médico va una vez a la semana.

Ester: Yo he visto ese comportamiento de adaptar, adaptar y adaptar.

Edmundo: Lo que pasa es que son tantas las adaptaciones que hacemos que a veces terminamos desvirtuando lo que hacemos.

María: El control de un bebé en auge tiene que ser a los seis meses. A dónde vienen a buscar la receta cuando no hay hora en el Hospital. Cuántos meses, hasta un año. Recién después de un año y tanto van a comprar una orden.

Carmen: Porque nosotros también vemos acá a los epilépticos porque hay un protocolo que es bien rígido pero qué es lo que pasa en el hospital no hay neurólogo y sigue en la calle sigue en la calle.

María: Y cuál es nuestro error...

Carmen: si viene el paciente le seguimos dando la receta

Pamela: Yo creo que a veces uno puede apagar al máximo el incendio porque uno dice pucha nosotros al final vamos a tener una doble carga pero para que al paciente no le falte, lo hacemos y al final tapamos.

Ester: La gente siente mucho más cercano el consultorio y entra porque quizás se da una relación más cercana.

Pamela: Claro, a mí me han pasado las cosas más increíbles porque saben que yo les voy a decir sabe yo no sé vaya a preguntarle a otra persona. Sabe esto se hace así porque si no andan todos perdidos. Necesitan una orientación y acuden a uno que saben que le va a tratar de ayudar y le va a dar lo que necesita no le va a retar ni cosas así.

Edmundo: Esos son nexos, se dan un montón de nexos en el trabajo en terreno.

Pamela: O llegan personas que me dicen sabe qué tal persona me dijo que usted me podía ayudar. Por ejemplo hoy día en la mañana me llegó una señora que yo no había visto jamás y me dijo señorita yo pedí que me dieran hora con usted y me dieron hora con el médico pero yo quería que me viera usted porque mi hija me dijo que...y yo a la señora no la había visto nunca simplemente me fue a decir eso que yo la hubiese atendido en vez de que la doctora la hubiese atendido. Gente que a veces llega de la nada y se va involucrando con nosotros porque la gente necesita el vínculo y muchos necesitan que los escuchen, nada más.

María: A mí me da rabia por ejemplo que hay más horas para el fondo de ojos que para...y resulta que tú a la gente le das dos horas en el mismo año a esa misma persona cuando el mismo programa dice que es una vez al año, se pierden las horas y uno va viendo cómo se pierde la plata.

Edmundo: Yo creo que siempre es la plata, lo que sucede es que estos son fondos públicos. Los fondos públicos llegan a firmar convenios ahora el cuento está en...yo trabajo en...y las platas tenían que estar acá a más tardar en marzo para trabajar hasta diciembre, las platas llegaron acá a fines de julio. Este sistema de adquisiciones que se implementó a nivel nacional y los insumos que se necesitan para financiar a las entidades llegaron al doble. Si el compadre tiene que hacer convenios, generar horas, lo más probable es que los fondos estén llegando súper tarde. Y tienes que gastarte la plata porque si no al otro año te castigan. El problema de nosotros es la burocracia, y es nuestro.

Carmen: Lo que dice ella es que igual se prestan horas y es la misma plata que se les va a pagar pero no tenemos para los recursos...

María: Y la brecha es pero uhhh...me van a dar la última hora.

Estela: Lo otro es ver cómo la cantidad de horas...ahora cómo hago llegar esa hora a esa persona que tiene...

María: Y lo otro es que la hora del Hospital es bien especial, yo miro a la gente acá traen agenda, o sea la gente a qué hora va a mirar esa información. Quiero una hora urgente traumatología y en algunos casos en que no es tan así...

Edmundo: esa es la parte mala, pero la parte buena somos lo mejor que hay.

Yo: cómo le darían solución a las mismas limitaciones que ustedes ven.

Edmundo: Faltan políticas claras de parte del servicio de salud, del departamento de salud, y nosotros como equipo saber cómo vamos a trabajar.

Carmen: A nivel de nosotros en las próximas semanas, se van a seguir perdiendo esas treinta horas, cómo le respondes a esa persona que está en el SOME y déme mi hora, aunque sea para la próxima semana porque en el fondo están dos noches en el sapu y en la semana vienen acá.

Edmundo: Dentro de las políticas, hay que hacer lo que decía ella que haya un jefe de programa claro que se vaya evaluando cada un año y viendo cómo se dan las cosas.

Pamela: Porque todos tenemos claro lo que hay que hacer pero nadie se compromete y nadie quiere la responsabilidad o sea si hay un líder y pasa porque los jefes de programa.

Carmen: Ya no hay jefes de programa.

Pamela: Pero en las reuniones del sector no hay esa

Estela: el tema de que nos vamos flexibilizando y nos vamos adaptando y nos seguimos adaptando. Somos resistentes.

María: Porque sigue lo mismo alguien tiene que hacerse responsable, alguien tiene que hacer cabeza aunque no existan programas.

Hablan todos a la vez....

Ester: Hay algo que pasa súper rápido es que cuando hay reunión y se suspenden horas, pero a la larga igual causa ese tipo de problemas.

María: Para hablar de algo concreto nos sobrarían cosas...

Edmundo: En participación social...

Estela: esa es una instancia para comprometer a la gente porque si vamos a tener el tiempo y espacio para hacer coordinación. Qué valor tiene la administración, la coordinación, la organización, qué valor tiene?

María: Reconocido, ninguno.

Edmundo: Esto es para mí no más. Pero en general y volviendo a la pregunta pasa por una auditoría de programa haciendo las cosas transversalmente, si pasa por inventario...

María: instancias para

Edmundo: Y eso aplicado a todos, jefes claros con evaluaciones claras.

Todos hablan...

#### **GD12 Técnicos-Hospital Base Osorno**

Carla: Yo no participo en estas cosas

Yo: Los invito a que en este papel escriban tres preguntas relacionadas con el trabajo

Carla: yo no quiero escribir, que voy a escribir si no...

Víctor: Mi trabajo es grato pero el entorno es muy estresante

Isabel: Siempre es estresante el trabajo.

Patricia: Uno llega con la mejor disposición a trabajar pero no falta quien le amargue inmediatamente el día , es como tan..

Isabel: Pero es gente que..

Víctor: si uno no sabe controlar esa parte...

Patricia: Yo últimamente no he sabido controlar esa parte porque ya no es la misma contestación suave sino que se va elevando el tono de la voz. Mire, lo que pasa en donde yo trabajo es que le cargan mucho el trabajo a la gente que trabaja y a los que andan dando la vuelta y la siguen sacando. Entonces en la tarde uno termina rematada.

Isabel: Todos trabajamos en diferentes lugares. Yo trabajo en maternidad con recién nacidos, pero yo trabajo en un lugar que es ameno donde todos en el grupo nos llevamos bien no hay diferencias. Uno trabaja de acuerdo a su lugar, porque ahí hay gente muy complicada también, todas mis colegas y yo somos iguales.

Patricia: Yo sé porque yo trabajé en maternidad, porque tiene que ver con el trato con el profesional también porque la matrona es diferente al resto. Ahora, trabajo en el laboratorio, trabajo con tecnólogos médicos.

Isabel: Yo creo que hay algunas excepciones, sí.

Víctor: Es que hay cosas que han ido cambiando...

Patricia: Es que ha ido llegando gente. Ha llegado mucha gente joven, lo que conversábamos anoche con mi jefe por ejemplo, ha llegado mucha gente joven al Hospital sin vocación. Pasó una cosa bien puntual, y yo le dije que era responsable de lo que pasó y me dijo 'aunque se mueran cien personas no estoy ni ahí'. Yo le dije 'en mis tiempos' – porque yo ya llevo 29 años trabajando-, entramos con vocación de servicio, o sea, a mí me gusta lo que yo hago. Pero que llegue otra persona que llegó hace dos años al servicio y que conteste así, les interesa únicamente la plata ¿por qué pasa eso ahora? Porque ahora no hay un psicólogo para el personal. Yo entré a trabajar con entrevista personal, para hacer el curso y con un psicólogo y nos pasaban unos tremendos libros y ahora no. Ahora se termina la paramédico, se terminan en los liceos, no es por desmerecerlo, pero son niñas de 17 años por algo le digo que yo trabajo en laboratorio, yo veo cuando van a dejar los exámenes 'aquí traigo esto'. Yo no sé si soy yo? Pero, ¿trae rut, trae ficha? Hay muchas personas con nombres y apellidos iguales hay muchos Soto, Vargas, pero ellas dicen 'pero ir y volver, no, la llamo'. Yo puedo estar esperando toda la tarde para que me llame para darme el número de ficha y no lo hacen. Por eso le digo, nosotros entramos con vocación de servicio y los que están entrando ahora último, como le digo, no es por desmerecerlas pero ellas están bien cuando pagan parece. No se comprometen con el trabajo, esa es la palabra.

Isabel: Estamos, como dice ella, para estudiar y ahí uno quedaba para estudiar, ahora no porque como hay hartos institutos en realidad no sé esa parte...antes uno apenaba con su trabajo.

Raúl: Plantee tres preguntas de una amplia gama de interrogantes. Mira, primero que nada ¿te sientes a gusto en tu lugar de trabajo? Voy a dar respuesta a estas preguntas, así bien breve, es vertical y jerárquico, nada de eso horizontal en las funciones, no. Hasta en actividades que uno hace...

Patricia: Pasa lo otro, me quedan tres años para jubilar, pasa que el profesional no atiende teléfono, si yo estoy ocupada, no atiende el teléfono jamás. Yo tengo una puerta que tiene timbre, para que entren los colegas a dejar exámenes después de las cinco de la tarde porque hay un horario de ocho a veinte horas, pueden pegarse en el timbre y ellos no son capaces de abrir la puerta. Porque yo me voy siempre cuando voy a hacer el cierre de mi muro atrás es en otro lado, entonces yo le digo 'voy a ir a cerrar, por favor, si tocan la puerta...? Sabe que me desespera ese timbre, ya a la tercera...y a ustedes les consta que si van a dejar exámenes nadie más les abre si no es el auxiliar.

Raúl: Yo trabajo en...y pasa exactamente lo mismo, en este caso voy a hablar de las funciones y eso que están tan adoctrinadas por así decirlo que yo no puedo ensuciar mis manos en esto, ahora yo siempre he trabajado con enfermeras y matronas que yo creo que son otro punto de vista pero igual...

Isabel: Vienen todas así, de la escuela...pagan todo los colegas que están de turno. Ahora el colega que quedó ahí...

Raúl: Es un clima hostil porque los que están bien calificados, porque no creo que sea la herramienta más eficaz para este sentido, ahora yo siempre lo he sentido y me gustaría tener la oportunidad de calificarlas a ellas ya sea en forma anónima, porque 'usted no hace eso porque a usted yo lo califico', pero uno no puede usar su iniciativa, no puede hacer otras cosas como educar a un paciente porque eso no está en su cargo entonces ella no lo hace.

Patricia: 'Si haces eso después en las calificaciones no reclames'. Es a diario la amenaza de las calificaciones.

Víctor: Es como una amenaza, pero allá en maternidad donde yo trabajo y trabaja ella también. Son profesionales más abiertos, se tiene más confianza con ellos.

Carla: pero y el jefe de servicio qué hace?

Víctor: Pero uno no puede estar peleando con los jefes, ellos mandan y en todos lados. Aquí en el servicio, nunca se va a dar vuelta esto de que nosotros mandemos al jefe.

Patricia: Esto nunca va a cambiar.

Raúl: Además, aquí se da esa concepción de que ellas son bastante unidas, liman sus asperezas entre ellas o ellos, entonces esa es la gran diferencia que hay acá. Si pudiéramos hacer una encuesta que fuera anónima podríamos hacer que el clima laboral sea mejor, donde la opinión de cada cual sea valedera, que la base del trabajo sea en base a la comunicación. Aquí hay una barrera, que es la enfermera y nosotros no podemos llegar al médico, ni siquiera lo vemos.

Víctor: Habría que ver por qué las enfermeras actúan así porque me imagino que están trabajando con un gran número de gente, con paramédicos como es el caso de Juan entonces tiene que haber un mayor grado de unión entre ustedes, no puede ser tan clásica, porque no se puede trabajar así...

Patricia: Conversando con los colegas el otro día de UCI, tenían una enfermera que después que pasaban los doctores, los tratamientos, se tomaban un cafecito porque tenían una pieza, entonces se podían servir un cafecito la enfermera con los paramédicos y el auxiliar de servicio pero qué pasó que llegó otra enfermera y ella llevaba al médico y los colegas tenían que salir. Ella empezó inmediatamente a hacer las separaciones y eso yo nunca lo vi en la maternidad, por eso me dicen que todavía no me saco la camiseta porque yo le digo, yo trabajo con tecnólogos médicos y son muy parecidos a las enfermeras, también son buenos para separar, son ellos, su cafecito, cierran la puerta y en eso ya llegan las doce, que ya no es hora de ir a tomarse un café. Yo entro a las 7:10 de la mañana a trabajar porque el problema que yo tengo de locomoción, no alcanzo a tomar desayuno en mi casa, entonces yo estoy llegando al Hospital a las 7:15. Ahí yo me tomo mi café, pero un cuarto para las ocho yo ya me voy a mi lugar porque después ya no se puede.

Raúl: Realmente les enseñan a ser déspotas, no voy a generalizar tampoco porque hay gente que es más flexible desde su formación, 'usted tiene sus derechos'

Víctor: A lo mejor usted tiene un jefe pero se lleva bien con él...

Raúl: Pero eso debe responder a una...

Patricia: Pero por qué esa rebeldía Rosita

Isabel: Ella siempre ha sido así

Carla: No participo, yo siempre soy así, no sé por qué me eligieron a mí

Víctor: es al azar

Isabel: Pero también es entretenido que sea al azar porque no tiene por qué ser, ella es diferente...

Yo: Pero usted realiza una función

Patricia: Pero Carla éramos doce los citados

Carla: Les llegó una rebelde, a mí me parece muy interesante su posición

Víctor: No es que sea rebelde, sino que su ambiente laboral es así.

Raúl: Nosotros somos más asistenciales en ese sentido.

Isabel: Es que ella trabaja solita...

Carla: Yo trabajo sola, la gente que ha llegado se ha ido, además el cargo mío se acaba, es decir, yo me voy y desaparece el cargo.

Isabel: Es única en su especie.

Carla: Por eso lo que están diciendo ellos... bueno, hace años que se acabó el hogar de profesionales, de haberme ido este año. Porque como dicen ellos yo no trabajo con matronas ni enfermeras

Patricia: Yo la conocí a ella como habíamos ido a paseo, la conocí en otras actividades...

Carla: Sí en otras actividades

Isabel: Bueno, también viajamos a Bariloche...

Carla: Eso.

Patricia: Es que ella siempre viaja en todos los paseos.

Raúl: Por ejemplo si usted entra aquí, el clima laboral

Carla: Ustedes dicen que cuando postulaban...

Patricia: No, es que si uno pide audiencia nunca hay

Carla: Bueno, a mí me tocó una vez y no me dio hora

Raúl: Hay que equilibrar eso, por ejemplo que esté un asistente social que sepa de manejo de conflicto porque de repente ocurren peleas en los Servicios. Eso pasa porque no se da la resolución correcta a los conflictos, soy un convencido de que si nosotros entramos más veces a la jefatura.

Patricia: Yo en mi lugar, uno no puede entrar porque están haciendo una celebración y amén con la jefa. Es que la jefa adora a la juventud. No es porque uno esté vieja porque así me dijeron el otro día que yo estaba vieja por eso yo estaba idiota, pero no es que yo puede que esté vieja porque me quedan tres años para jubilar pero me cargan las injusticias, si yo me pusiera a hablar todas las cosas que uno... Hay días en la tarde en que yo termino llorando porque lo único que quisiera es ir al psiquiatra para que me diera unos días de licencia. Es tanta la presión que ya empezamos con la puerta que le decía yo, el teléfono, sembrar, centrifugar. Dar vueltas y qué hace el tecnólogo, yo tengo una amiga tecnóloga y ella firma, nada más. Firma el examen, pero nosotros hemos hecho todo el trabajo. Hay cuatro paramédicos que están de turno, ellos tienen derecho a pegarse su dormidita. So yo me quedara dormida y que suene el timbre dos veces tres veces porque para variar el timbre está justo en su salita donde descansa. Hoy día no hallaba la hora de que fueran las ocho para salir e irme. Yo no iba a venir, pero él encontró la cartita porque antes no me la habían pasado, 'anda te va a ayudar, expresa lo que quieras incluso él me dijo cosas que podía también decir y anda, duerme desde la hora que llegues a tu casa y anda a la una y vas no más'. Me ayudó mucho, pero del montón, de los 37 que somos, son dos.

Raúl: Eso es básico, por qué a nosotros nos sacan ese... nosotros no somos profesionales, eso se da por el cartón.

Víctor: Por los que van a la universidad, es decir, esto está calificado de arriba abajo. Uno nace con un escalafón 'usted pertenece a este, usted pertenece a este'. Uno igual conoce su falta de educación entonces uno no puede pasara llevar a personas que tienen otro rango. Hay respeto igual, pero cuando hay abusos es cuando se molesta la gente.

Raúl: Y quién es el responsable? El que no es profesional. Como dice el dicho, el hilo se corta por lo más fino.

Patricia: Allá pasó un caso grave, se perdió un examen y quién tiene la culpa? No buscan solución. Yo le digo a mi jefe 'ustedes no buscan solución, ustedes buscan culpables', porque al tiro, inmediatamente a la planilla. ¿quién estuvo de turno? Ah, ya: Patricia. Entonces hay que esperar que ella llegue a resolver el problema y yo llevo dos días después ¿de qué puede servir una muestra de sangre después de dos días? Entonces cosas que pueden resolverlas, buscan culpables no soluciones. Eso yo siempre se lo he dicho. Como yo digo a veces me rebelo, por no darle solución al tiro. Porque nosotros tenemos donde llegan exámenes donde llega todo al tiro, marcadito, porque hay veces en que los piden y otras veces en que no los piden. Entonces si el médico no lo pide, es eso, aunque haya llegado la muestra, pero siempre lo dejo por ahí por si acaso. Entonces después preguntan 'oye es que mandamos una protrombina y una hoja de vida y yo le digo al doctor aquí tengo la... he aprendido tanto que tengo mis pruebas. Entonces yo le digo 'aquí está la hojita y no está pedida por el médico, ah ya pero tiene la muestra porque le vamos a mandar una nueva orden. Yo digo eso es lo que tienen que hacer cuando está la persona que está involucrada, por eso le digo siempre buscando el culpable y no darle una solución rápida.

Raúl: Cada vez somos más divergentes. Soluciones: uno las podría dar, pero lamentablemente se las lleva el aire. Ahora, bien, a mí me gusta... yo sé que uno puede criticar pero también la idea que esa crítica también. He participado en el Hospital, en ese sentido, en hartas cosas. Pero hay que bajarle el perfil a esto, hacer su trabajo, automatizarse. Trabajar e irse para la casa, y así en un devenir diario.

Isabel: ¿Puedo decir algo? Que hay servicios en que el jefe se le marca seguido años y nunca lo han cambiado. Yo sé que él ha tenido hartos problemas con la jefa de él y la jefa sigue años, años y años, está apenada, y por más problemas que uno diga, por ejemplo, es bonito esto pero esto no va a dar soluciones el jefe va seguir siendo el jefe aunque uno diga que ese jefe es así y así pero lo van a seguir teniendo ahí. No sacamos nada, todo lo que dijimos ahí sucede pero los jefes que son así van a seguir siendo así y van a quedarse ahí. Nadie los va a cambiar de lugar, yo veo que alguien no funciona ahí, lo trato de cambiar. Lo saco de ese lugar y coloco otro jefe. Si hay unos funcionarios malos uno trata de cambiarlos. O se hace algo, se habla con ese funcionario, no sé.

Patricia: Es complejo así verlo, porque tienen un turno matador, él lo puede decir porque él trabajó en medicina entonces yo creo que ahora en cirugía.

Víctor: Eso era como un campo de concentración...

Raúl: De hecho habemos personas tan desencantadas con el Servicio, que estamos totalmente aburridos, yo creo que muchos están haciendo lo que estoy haciendo yo (estudiar).

Isabel: Profesor básico? Los que tienen la posibilidad de estudiar en la universidad lo están aprovechando

Raúl: Es que nos vamos a morir ahí en la...

Patricia: Yo estudié con varias de las enfermeras de ahí 'buenos días, buenas tardes', si éramos amigas en el liceo, compartíamos pancito, nos sentábamos juntas y ahora... pero la que nunca me ha desencantado es la doctora que fue

compañera mía, la doctora ##### no trabaja en el Hospital, entonces un día fue al laboratorio porque ella es la jefa del Departamento de Salud, entonces fue un día al laboratorio y me vio sentada ahí y fue: 'Hola Patricia' de beso y quedaron consternados. No sé pues, saludando de beso al auxiliar y a ellas les dijo 'hola, hola, hola chiquillas cómo están'. Pero quedaron tan marcadas porque después se fue la doctora y me preguntaron por qué te saluda así tan... Mira yo tengo varias compañeras de liceo que son enfermeras universitarias. El hecho de ser enfermeras universitarias es el 'buenos días' yo les digo 'yo sé ubicarme', que dentro del trabajo uno sabe que tiene que ubicarse y el respeto, pero no es así. Yo llegué hasta paramédico no más no me alcanzó para más digo 'hola o chao', porque eso no se usa ya.

Raúl: Fácil no fue, igual trasnochamos para obtener esto fue harto sacrificio.

Víctor: Como en todos los servicios públicos como era amplio, es un grupo gigante, hay muchos cargos, pasa por muchos jefes para llegar a una instancia. No hay problema. La gente que trabaja en los servicios es gente que hace su labor lo mejor posible, pero uno se agota, con el jefe, no con el paciente porque con el paciente uno hace más de lo que le corresponde hacer.

Yo: ¿Están todos de acuerdo con eso?

Sí

Víctor: Como dice él se da ese aspecto de la jerarquía muy marcado en las enfermeras, no me puedes tocar porque eso es...nada que dejen ellas ahí.

Patricia: Pero yo digo por qué, tú ves a las enfermeras así como... Son colegas de nosotros también.

Isabel: Eso significa dinero, parte saliendo de su casa para tratar de tomar locomoción porque si uno no toma locomoción a las siete y media llegó atrasada y ese famoso reloj al que hay que apretarle con el dedito y si el dedito no marca, hay que intentarlo varias veces y la cola ya va larga. Ese reloj al que nos cambiaron es estresante para todos porque antes usábamos la tarjeta, la que para mí era mucho mejor, que el famoso reloj que pusieron ahora.

Patricia: Sí, para todos.

Carla: Es que la tecnología

Isabel: Pero el problema es que como nosotros nos lavamos tanto las manos

Víctor: La huella ya no funciona.

Isabel: Si no lo otro es que se echa a perder un reloj porque la mañana es o u funcionan los tres o funciona uno o funcionan dos y ya se alargó la cola porque yo creo que todo el mundo corre en la mañana para llegar a las ocho, como ha aumentado la gente.

Víctor: Ha aumentado la gente y esa es la hora

Isabel: Ese es el primer estrés de la mañana de todos los funcionarios, porque todos entramos a las ocho, en este país entramos a las ocho.

Carla: Y el huaycazo que les descuentan...

Isabel: Claro, empiezan a descontar porque si uno ya tiene tres atrasos ya bajan las calificaciones.

Víctor: Y baja el sueldo, y baja la plata.

Carla: en ese sentido yo me arranco a las 12, no no, yo tuve un problema con los dos en el laboratorio y por decirle que era un sinvergüenza, entonces yo dije si no me mandan trabajo yo simplemente no voy a pedir que me... así que nunca me he preocupado por eso.

Isabel: La recarga laboral ha ido en aumento, yo preguntaba si teníamos derecho a duelo, he preguntado si tenemos derecho a ir al psicólogo.

Carla: Y tenían un cura...

Isabel: Si teníamos hartas cosas cada vez nos van aumentando más los trabajos.

Carla: Por ejemplo, si llega el campesino a quién vas a preferir tú o al dueño del fundo porque por eso se acaba el cargo mío, si van a buscar trabajo de afuera se les paga menos de la mitad y yo como soy advertida que les paguen lo justo, pero eso es un dato, yo.

Raúl: Llega un paciente disfrazado...

Patricia: igual que en las tiendas

Raúl: Sí, cumple los días y eso sale publicado. Yo mandaré a una enfermera, a alguien que se vista de enfermera y que vaya a meterse al mundo ahí de... a ver cómo la van a tratar.

Patricia: Pero habrán llegado pacientes así...

Carla: No pero digamos bien presentados, perdona que te interrumpa, el delantal me lo pongo a las 7 de la mañana.

Patricia: Es como una carpa, se lo juro...

Raúl: Nosotros no podemos salir a la calle con uniforme ellas sí. Yo no puedo hacer técnicas con ##### intrahospitalaria, ellas sí, curaciones hasta con anillos.

Patricia: Ellas se van con uniforme para la casa como tienen auto, hasta con la toca se van puesta.

Isabel: Pero eso ha ido cambiando porque antes ella podía llegar vestida, nosotros el personal, no.

Patricia: Pero era amorosa la señora...

Isabel: No la justifique

Yo: Bueno, hasta aquí llegamos...

Patricia: Muy cortito

Carla: Si yo fui mal enfocada, no sé, salimos a las 5 porque ya yo no vuelvo a trabajar

### **GD13 Administrativos Nivel gerencial**

Antonia: Preguntas dirigidas a algún directivo o

Adriana: Yo tenía hartas preguntas en realidad pero rescaté tres que primero me acordé. Lo primero que pregunto yo es cómo mejorar el clima laboral entre nosotros mismos. Después, es cómo poder motivar a mis compañeros a seguir trabajando juntos por algún objetivo específico, como aprender a conocer a mis compañeros para poder hacer mejor el diario vivir que tenemos acá porque tenemos que tener en cuenta que acá nosotros pasamos el setenta por ciento de nuestro día y uno tiene que aprender a convivir y uno lo piensa.

Armando: Yo tenía algo parecido y es cómo mejorar las relaciones interpersonales

Lucía: La pregunta uno y la tres las tenía en mente pero no las escribí, el clima armónico.

Armando: es decir cómo mejorar las relaciones humanas dentro de la organización porque estamos hablando de la organización como tal y, lamentablemente aquí las relaciones son malas. No son más o menos, son malas sí es la verdad. Ahora, cómo yo puedo aportar a los integrantes de la organización. La experiencia en el tiempo nos ha dicho una cosa y hemos tratado de otra y cada día se ha ido deteriorando más. Aquí, por ejemplo, tenemos personas con hartos años de servicio y cada día uno se da cuenta de que esto va peor. Una cosa que a mí siempre me ha inquietado y que la he conversado con los jefes en alguna oportunidad tanto con nuestros pares y con las jefaturas que el deterioro nos está trayendo abajo no en todas partes pero en la mayoría de las partes. Estamos siempre tratando de sacarnos los ojos.

Antonia: Yo tengo un mueble, que para mí es alto, quedo como muy tapada, quedo físicamente invisible, después cuando coloqué cuándo cambiarán el mueble de admisión de usuarios que es muy alto y cuándo terminarán de implementarlo con computadores que a mí me hace falta.

Ramiro: Un buen desempeño no me garantiza tener un buen futuro en la vejez, si yo hago bien mi trabajo, yo puedo optar a ir mejorando mis remuneraciones.

Risas.

Armando: A ver, yo voy a comentar lo de ella porque en algún momento esto está bastante cerca con el comité de reclamos al cual yo no he asistido ya desde el mes de septiembre. Para el resto saben que existe una comisión pero no saben cómo funciona porque asiste a reunión por allá por el año tal, la cuenta que hace la persona: se hicieron tantos reclamos, se mandaron tantas cosas, cuesta decir esto o esto otro. Ella también en la reunión de julio-agosto reclamó lo

mismo porque ese no es un escritorio, es un mesón abierto y en el invierno...pero la comisión de reclamos porque nunca se pidió una opinión previa a reclamos sino que...

Enrique: Si porque yo te estuve reemplazando cuando tú estuviste fuera y se decían todo lo que pasaba en el Hospital Base...

Armando: Pero estamos en el Servicio que no está funcionando y eso viene desde arriba, las disposiciones que vienen desde lo alto no están cayendo en forma adecuada hacia el resto.

Enrique: Entonces cómo mejorar las relaciones interpersonales entre los funcionarios, ahora no sé si vendrá al caso.

Gustavo: Por qué el respeto de algunas jefaturas se impone y no se gana, quizás tiene que ver con las relaciones interpersonales pero yo estoy hablando de la parte de jefatura. O tienen el poder de ser jefes yo creo que eso es algo que se gana. Porque la forma de trato, de pedir las cosas, de poner la jefatura encima antes de conversarlo, pedir las cosas por favor.

Armando: Se ha perdido la palabra por favor, muy pocas personas la utilizan.

Gustavo: De repente algún, por ejemplo, yo tengo un jefe y yo voy a pedir algo y puedo decir algo, pero es que mi jefe, lo ando poniendo también, como una amenaza. O va alguien de Dirección y dice...

Enrique: Como en bodega, como dice él, yo he estado con él y ahora yo soy partícipe del departamento en forma más directa. 'Es que necesito esto porque la doctora lo pide' o porque el jefe lo pide, todos tenemos formas de decirlo o pedirlo. En un curso que hicimos la otra vez no participan las jefaturas cosa que uno pueda tener una interrelación más directa con ellos y hacerles ver las cosas. Hacerles ver sus problemas y que ellos nos hagan ver a nosotros también nuestros problemas. Esa es la forma adecuada de capacitar al personal, pero el otro grupo llamémoslo de jefatura...

Antonia: Están los estamentos muy marcados

Armando: Están demasiado marcados y se actúa de manera distinta. El tema de cursos de que participen todos, que no es que no saquemos nada pero es muy poco lo que se saca en limpio. Que se mezclen los estamentos para que esto sea un todo. Una organización, por lo tanto, tienen que estar todos informados de ciertas cosas. Claro, es comunicacional...No se hace porque yo soy jefe y lo hace.

Lucía: No tiene fundamento.

Enrique: Es lo que pasa (acuerdo). Pero eso no pasa sólo aquí, también cuando trabajábamos en el Hospital Base, entonces el temor de...

Armando: Eso mismo acarrea que entorpezca las relaciones. Porque resulta que entre nuestros pares estamos todo el día en contacto. Y los jefes no están. Si uno quiere pedir algo a otro departamento: 'No es que dígame que yo dije', y eso uno lo escucha a cada rato. Y que participemos todos de reuniones, cosa de hacerles entender a ellos de que también expongan ambas partes. Nosotros en la forma de escucharlos y ellos en la forma de decirlo.

Lucía: La primera era cuáles son los roles y funciones y lo otro es que pasamos muchas horas diarias y pasamos y ni nos saludamos. O uno evita ir donde tal persona porque está de mala o no se hablan.

Armando: Respecto de los roles y funciones...es que faltan herramientas y falta adquirir otras competencias, calcular con una máquina manual, después pasamos a la sumadora eléctrica hasta llegar a la época actual. Ha sido largo, si es por la risa, ella que también tiene hartos años de servicio como yo se acuerda de esas máquinas que poco menos había que pegarles con un martillo.

Gustavo: Como quince años atrás...

Enrique: Lo mismo me pasa a mí porque yo sigo registrando en las tarjetas y en un cárdex. La informática no ha llegado a todas partes. Ahora recién están instalando un computador que está acorde como para ingresar la correspondencia.

Yo: Y cómo reaccionan ustedes a este cambio...

Armando: Con temor, con un temor bien grande en los años ochenta por los computadores, entonces todos empezamos a mirar, hasta ahora despotricaba contra los computadores. Hasta cuando los empezamos a ver, eran unos tarros muy antiguos. Hay que irse adaptando, unos más que otros. Unos tuvieron más posibilidades de adaptarse que otros. Ahora es él y el anterior fui yo, y después yo se los mandaba a él.

Gustavo: Pero te adaptaste

Armando: Llegó otro que era un poquito menos malo...

Enrique: Llegó un computador antiguo que hizo un proyecto del Minsal...

Gustavo: Yo creo que todavía está.

Armando: Hasta un año atrás yo tenía un equipo que no funcionaba.

Lucía: Se hacían pocos porque los jefes pedían...

Antonia: Y todo era rápido.

Ramiro: Yo creo que a veces es el sistema computacional. Yo trabajo en contabilidad. Había un sistema computacional que costó como quinientos millones de pesos y después de un día para otro...de arriba viene mal dirigido. Tanta plata y después cambia de un día para otro puede ser pero con capacitación.

Antonia: Eso depende de acá?

Ramiro: Sí.

Lucía: Yo creo que esa es una de las cosas que, de las interrogantes que yo siempre he planteado. De hecho este es uno de los más pobres que yo he conocido. Cuando yo estuve trabajando en otro lado, la realidad era totalmente distinta. Tú entrabas y la imagen que proyectabas de afuera era totalmente distinta. Daba gusto entrar. Acá tú entras y partes mirando la alfombra, o sea, yo tengo que estar escondida ahí porque está todo roto, aparte que estos escritorios ya están feos y viejos, estos computadores ya, claro estos ya están un poco más nuevos pero la imagen que tu proyectas de afuera es súper fea, es súper fea. Y en otros servicios públicos esto no ocurre.

Armando: Defendiendo un poco al Servicio, no sé por qué pero somos los más numerosos, cuesta más.

Lucía: Sí, si eso yo lo entiendo.

Armando: Por ejemplo tú vas al Serviu y trabajan cuántos: ocho personas?

Lucía: No, trabajan más, pero independientemente que seamos más numerosos. Por ejemplo si tú vas al Servicio de Salud que hay en Punta Arenas, te da pero un...pero si es un lujo entrar ahí. Entonces, como dice él si gastan tanta plata en cosas por qué no mejorar, partiendo por ahí del ambiente, porque si a los mismos trabajadores nos tienen contentos y nos motivan a nosotros nos va a dar gusto venir a trabajar. Yo una vez tuve una conversación sobre esto: era como que venías a trabajar porque tenías que marcar, el 'buenos días' y nada más, pero yo no veía una motivación así como que a qué rico venir a trabajar uno no ve a la gente así.

Enrique: Eso es un complemento de todo, la gente está muy desmotivada porque no mejoran la calidad, ni el entorno laboral.

Ramiro: Eso es lo que yo planteaba, uno está desmotivado para hacer bien su trabajo. Por ejemplo, un incentivo, voy a trabajar lo mejor posible, un poquito más, un poquito más, escalando pero eso no se da. Porque yo conozco gente que tiene casi treinta años de servicio y todavía está casi en el último grado. Entonces nosotros que somos más jóvenes vemos eso y nos deprime.

Armando: Yo les voy a contar una anécdota que me pasó algún tiempo atrás: me equivoqué en enviar un documento. No lo envié, por qué, porque vi el original. Ah! Va para tal parte pero no me fijo en la distribución. Único error en el año y me ponen una anotación negativa que me baja las calificaciones. Claro, y para qué iba a estar alegando porque para empezar cuando me llamaron. Ah, si le dije porque yo siempre reconozco mis errores.

Enrique: Pero la Doctora eso no lo considera porque una vez yo le planteé que en estos momentos no eran el único medio de comunicarse con las autoridades: existían los correos electrónicos, existían los oficios, no era el único medio.

Armando: Yo lo tomo como tal, y como yo tengo la costumbre de reconocer mis errores dije 'sí, me equivoqué'. Por eso digo que el liderazgo está impuesto porque después fui integrante de la comisión y ni siquiera apelé porque yo había cometido el error para qué iba a estar apelando.

Enrique: También está lo que yo planteaba de que a nosotros nos dan la administración de documentos de todas las oficinas y hasta ahora viene recién llegando el equipo que se podría utilizar (risas), si de esto ya van dos años.

Lucía: Si se olvida.

Enrique: Entonces tengo que capacitarme de nuevo, entonces es un problema de gestión de la jefatura.

Antonia: Sí.

Ramiro: No es tan sólo de acá.

Armando: La lluvia no cae en forma de que a todos nos moje, moja a algunos no más.

Antonia: En el fondo mi problema era de que a veces llegan personas que van a los consultorios o al Hospital, contener al usuario esa es la mala atención que ellos consideran de algún centro de salud o del Hospital Base.

Armando: La cara visible de nuestro Servicio, llámese Hospitales incluidos siempre son las peores. Las urgencias en todos los hospitales del país son malas. A la urgencia se llega con dolor se llega a pedir remedio. Entonces usted no puede andar todo el día riéndose. Si usted habla de urgencia, entonces la cara visible no es buena, en el some tampoco, en la oirs el hecho ya de estar detrás de un mesón porque no es un escritorio, ya, no importa, no es bueno porque si uno va a otra dependencia también hay mesones pero la persona está detrás del mesón y no...

Antonia: Eso me pregunto yo por qué no puede ser un escritorio normal donde yo vea a la gente que viene entrando y que la gente vea que hay una persona ahí detrás. De repente preguntan en otro lado y después llegan a la oficina.

Armando: Pero si es verdad, si la ella se agacha se le ve solamente la copa como nosotros no somos muy altos.

Antonia: Y la gente dirá ella allá atrás ni saluda. Pero cómo voy a saludar si no veo a nadie. Estoy agachada escribiendo o haciendo algo atendiendo el teléfono y quedo como escondida, claro eso en invierno muy helado la mampara se abre a cada momento todo el día me tengo que estar parando a cerrarla. La gente sale o entra y no la cierra. Está la solución de cerrarlo pero yo lo he pedido por documentos, se ha mandado a la dirección y no ha pasado nada.

Armando: Mira, vamos a volver al mismo tema de las decisiones en este Servicio, a la invisibilidad, lo hemos dicho.

Ramiro: Volviendo a mis interrogantes, si yo vengo a mi trabajo puedo seguir manteniéndome motivado para tener un buen futuro en la vejez.

Antonia: Lo hemos visto nosotros que tenemos más años de servicio y no.

Armando: Imagínate en este momento yo me gasto cincuenta mil pesos mensuales en medicamentos por una cosa al corazón que me dio el año pasado y lo único que me dan son las aspirinas que valen mil pesos. Saben cuánto tendría yo de jubilación, cuando pregunté me la garantizaron por diez años. Esta es la realidad de los funcionarios, mi madre fue funcionaria del Servicio igual que la de él y mi abuela.

Ramiro: Todo eso influye en la motivación de la que hablaba yo.

Armando: Exacto. Y por más que uno se motive, llega la hora en que vengo a pasar el tiempo a esperar para jubilar.

Antonia: En unos años más va a ser como lo mismo.

Armando: Tengo un plazo de llegar a los diez años.

Lucía: Uno que ha entregado todo su...

Gustavo: Las vamos a hacer llorar aquí.

Lucía: vida.

Risas

Armando: Bueno, yo no me lo tomo tan a pecho si es algo que tengo que aceptar.

Gustavo: Pero yo creo que eso está mal, conformarse.

Armando: Pero qué se puede hacer. En mi caso personal qué puedo hacer, no puedo hacer nada.

Ramiro: Pero uno tiene que querer su trabajo por ejemplo en mi caso a mí me gusta mi trabajo me gusta lo que hago y es lo que he hecho por varios años, porque antes tenía otro trabajo pero al final vamos a terminar todos así yo pienso.

Antonia: Por qué la gente está tan desmotivada?

Adriana: Por qué están tan malas las relaciones?

Armando: Ahí viene la desmotivación uno ya no quiere participar en las actividades como lo hacíamos antes, organizar cosas.

Yo: Y la comunicación?

Lucía: Nos han dicho que así va a ser pero no nos llega nunca.

Gustavo: Yo creo que tiene que compatibilizar el mensaje para otro lado.

Armando: Pero no se ejecuta.

Ramiro: No se ejecuta.

Antonia: No se le da la importancia.

Gustavo: Pero si no son tontos, si entienden lo que la gente les quiere decir pero tratan de llevarlo a cabo o...

Armando: Pero esas cosas dejan dudas y la forma de mantener al funcionario es con dudas.

Enrique: Oye, pero yo encuentro que en mi cargo en particular, mi jefe es bien distante, pero ahora pasa casi toda la semana dándole la mano a las niñas con hijos porque no trabajamos en la misma oficina. Y eso como que ha cambiado un poco como que a mí me ha dado más confianza. No sé habrá estudiado en alguna parte que de repente llegó con esa actitud.

Armando: Pero es de los otros jefes. Tú sabes que siempre ha actuado de la misma forma.

Enrique: Que de repente, o en cualquier momento del día pasara a darte la mano antes no lo hacía, lo está haciendo de un tiempo a esta parte.

Armando: Pero siempre ha pasado a hablar del tiempo o alguna talla, o del deporte ¿Quiénes lo hacen, de los otros, los has visto tú?

Lucía: Nuestra jefa es bien sociable con nosotros, por ejemplo, el día lunes llega y nos saluda nos pregunta ¿cómo están?

Ramiro: El jefe comparte un café.

Antonia: Pero hay jefes que...

Lucía: O si tenemos problemas ella nos autoriza el permiso, o si las chicas tienen que salir por cualquier diligencia que tengan me dicen a mí.

Gustavo: Lo que veo aquí en el Servicio es la gente como nosotros estamos abajo, yo veo que somos bien capaces, incluso hay profesionales que haya estudiado es más capaz que esa persona o que haya estudiado solamente octavo básico. Lo que vale es el papel, el cartón. A lo que voy yo es que algunos profesionales, no todos ah, están aquí porque las empresas privadas son un fiasco y es la única forma de tener un trabajo es porque tiene que llegar aquí.

Antonia: Y se mantienen acá.

Gustavo: Y yo pienso que siempre a los servicios públicos llega lo peor, es mi opinión. No digo todos, pero la mayoría.

Armando: Yo pongo un caso de profesionales propiamente de la salud, sino de los profesionales anexos a ellos, porque yo escuché a mi hijo que él no trabajaba en instituciones públicas porque es para flojos. A mí me molestó un poco pero...

Enrique: Quizás lo decía porque no se iba a poder proyectar en su profesión.

Gustavo: Iba a quedar estancado.

Armando: Ahora le encuentro toda la razón porque yo soy el que más conozco a la gente en el tiempo acá. Hay cosas de currículum normales de las carreras pero...

Adriana: Y los valores primeros que nos dan nuestros padres.

Enrique: Ah de eso, uno lo adquiere en la casa y luego en el transcurrir de la vida y que de repente se proyecta al conjunto de los colegas acá.

Armando: Uno acá lo ha escuchado, pero la misión de nuestra organización es tal y la visión es la que desconozco y nunca la van a llevar a cabo.

Gustavo: La visión es la que tiene la dirección porque si ellos no tienen la visión de lo que pasa.

### **GD15 Administrativos Hospitales tipo 3**

Juana: Es que la gente viene aquí porque hay que cumplir no tiene vocación.

Maribel: Entre las personas que sabemos que vamos a quedar, los que tenemos más años de antigüedad en el trabajo debemos tener respeto hacia personas mayores.

Ana: En cuanto al tiempo, si yo no soy capaz de hacer mi trabajo avanzo o no avanzo, realmente la gente está así, dale el papel, le piden al jefe y le dan las excusas.

Raquel: El jefe funciona como una cabeza que debilita todo lo que ha estado bien en el Hospital, menos va a haber compromiso, porque cambian, están un año, se van al otro y llega otro jefe, de una u otra manera igual influye porque tratamos de cumplir las metas. Hacer todo para que todo funcione bien, pero a lo mejor eso también influye en...

Maribel: A los antiguos se nos van agregando más funciones, más funciones. Si esta persona es responsable, hace bien su trabajo, es ordenada, qué se yo. Démosle más trabajo a esa persona y yo me voy llenando de pega, mientras otros no cumplen.

Ana: No hay mucho compañerismo también... Cuando me puse a pensar en el todo hay cosas que encuentro que no son muy justas a pesar de que todos los servicios están compuestos de lo mismos escalafones. Este escalafón deberíamos estar igual que los paramédicos, está en todo hasta en la alimentación. Algunos pueden ir a su casa...

Sara: Aunque ella vive cerca no puede ir a su casa pero mal que mal son cinco minutos para ir a su casa, en que caliente la comida ya ha pasado media hora.

Ana: Por eso nadie sale... Pero hay que funcionar igual haciendo las cosas que tiene uno más la del otro más la del otro porque... a veces uno se termina enfermando a mí me ha pasado ya dos veces.

Juana: Y no hay reemplazos, para los técnicos hay reemplazos, para los auxiliares hay reemplazos pero no para los administrativos.

Ana: Estamos haciendo un servicio público y no se sabe aprovechar lo que tienen porque si alguien va a salir, no puede porque en el fondo por esta situación la gente está enojada. Pienso que la solución va por otro lado por otras situaciones que yo he vivido porque he tenido que ir al psicólogo porque estando clarita uno está bien todo... Ojalá que en el futuro podamos tener aquí psicólogos y sociólogos porque yo puedo compartir esto con dos pero no con todos.

Juana: Hacer un trabajo bueno pero de raíz por servicio. Todos los funcionarios de todo el hospital del área administrativa. Si a uno la tapan con trabajo ¿qué va a sacar uno de aquí? Va a pagar el costo de las cabecitas de arriba.

Maribel: Yo he tenido roces acá por eso, situaciones que hemos tenido de cinco a ocho de la tarde. Si en el día uno alcanza a hacer muchas cosas...

### **GD19 Auxiliares Atención secundaria y terciaria (Hospitales tipo 3)**

Victoria: ¿Cómo es la seguridad en el Hospital? Se da como seguridad de repente.

Susana: Todos estamos expuestos, pero hay seguridad.

Victoria: Como unidad del Servicio. Una parte la pones tú y otra el servicio.

Carolina: Por eso se te exige guantes, mascarillas.

Gerónimo: Cuando uno entra al Servicio y dentro de ese proceso uno va tomando conocimiento de la función que uno va a desarrollar la persona porque si bien este es un Servicio que es de alto riesgo, se debe dar todo el material para que no se produzcan contagios ni traslados de enfermedades de uno a otro servicio no dan los elementos, no dan las herramientas y no dan tampoco en que registrarse en base a eso no hay mucho que pedir porque de repente no hay ni... el Servicio tiene que poner las normas. Entonces a las dos de la mañana me dicen "acompañame" (él es chofer). ¿Puedo yo negarme? No me puedo negar, si yo me niego anotación negativa porque nosotros somos empleados del Servicio, estoy hasta casi de cuidador y portero, entonces una vez tuve que sacar un cadáver que estaba dentro de un saco y empezar a ordenarlo encima del mesón

Victoria: Usted no está preparado para eso...

Gerónimo: No, y en ese tiempo yo no tenía ni siquiera los elementos, o sea, guantes, medianamente, ni botas ni mascarilla, es decir, qué saco para ordenar al muerto y de repente sale una ranita de la boca. Otro trauma.

Victoria: Otro contagio....

Gerónimo: Para hacer el cuento corto lo fui ordenando ahí en la pieza y ese olorcito que uno capta queda encerrado en los pulmones y yo cerraba mis ojos y veía la ranita. (risas). Entonces, yo creo que primero que nada el Servicio tiene que dar las herramientas, entrenar a la gente y haber un estatuto que diga usted perico de los palotes va a trabajar en ese Servicio, aquí están los útiles que usted necesita, pero eso no pasa porque si la cabeza está mal a nosotros nos llega mal.

Carolina: Cuando uno llega a trabajar a uno lo informan como tiene que trabajar, cómo tiene que hacer su trabajo. Y uno por lógica sabe que está trabajando en un Servicio de Salud y que hay riesgos. Yo trabajo en lavandería y ahí hay más contaminación que en otras partes, pasa por lógica que todo está saneado. Pero cuando llegué a trabajar no me dijeron: 'Mira tú vas a ir a trabajar a lavandería y necesito que a las ocho de la mañana estés allá' Y de ahí yo miré qué hacer y claro, ponte guantes, ponte ese delantal...

Victoria: Pero fueron los mismos compañeros

Carolina: ...pero no porque a uno le hayan dicho, por lógica uno va viendo que tiene que irse con cuidado porque esta ropa me cuida y (todos están de acuerdo y hablan al mismo tiempo)

Gerónimo: Cuando yo llegué a trabajar a mí me tiraron...al menos yo he ido observando y tratando de aprender.

Alejandra: Claro, yo trabajo en alimentación y le vaciaban una....que sale de adentro y chuta aquí no hay una mascarilla todos los bichos que entraban por mi nariz...

Gerónimo: La infraestructura fue hecha para esos años entonces todo cambia, me entiende. El espacio físico que nosotros tenemos en el baño es sumamente chico usted abrió la puerta y quedó la crema, la cocina está a continuación, a la vueltecita. A la salida de la cocina hay una bodega y está lleno de todo y está ahí afuera y al lado está el casino entonces está todo ahí un solo espacio muy reducido de los cuales está la puerta de entrada principal, donde también de repente es lugar de movimiento, entonces no les podemos pedir a la gente. Si hay un ente regulador, alguien que se preocupe de esto...

Susana: Igual la comida va cerrada, va con gorrito, los termos igual pero resultó que esa persona estaba aislada y estaba la puerta abierta.

Gerónimo: Igual las personas se van para otros lados como pueden no más. De repente, si alguien se cayó, si hay una baldosa suelta se cayó es una cosita chica que no afecte mucho y, por ende, las cosas siguen y siguen, cada vez más va disminuyendo el autocuidado pero sí exigen que los funcionarios tienen que funcionar, por eso a veces uno se las guarda todas porque uno no tiene que meterse con el resto entonces para no quedar mal con el resto hace lo que puede y buenas noches los pastores.

Victoria: Igual que el equipo electrógeno, no han podido

Alejandra: es que en alimentación hay un pasillito chico y ahí está la caldera, la que tiene dos motores y al lado está el equipo electrógeno y hay un ruido fuerte y uno está todo el día ahí

Victoria: Y tenemos luz artificial no más, si tuviéramos un ventanal como ese sería genial

Alejandra: Ahora saco una luz de emergencia que hay afuera porque en el lugar en que está ubicado porque aquí hay una pared y es sin luz.

Carolina: Dejan pasar mucho tiempo en repararlo, pasa mucho tiempo y pasa porque no se le exige como es debido a la persona indicada porque hay una persona que está a cargo de mantener eso, todo ese tipo de cosas y reparaciones y pasa porque no se le exige y han pasado tantos años que ya hace lo que quiere. Nadie lo obliga, nadie le exige entonces se va deteriorando mucho el Hospital en ese sentido. Si se quemó un tubo se manda a pedir a mantención.

Victoria: Encuentro que si se quemó un tubo se manda a pedir al tipo de mantención que cambie el tubo yo creo que en el momento no de adónde, en sacar todo la protección, instalar el tubo y volver a poner la protección no son más de dos horas y más encima necesita protección la deja así no más.

Carolina: Nosotros, en lavandería trabajamos con muy buenas máquinas, pero con años de uso todo se va obviamente...Nosotros simplemente trabajamos porque ni siquiera se nos capacitó para utilizar las máquinas sino que trabajamos no más que es lavado y el planchado y todo lo que se requiera ahí. En cuanto a las máquinas, si hay un desperfecto nosotros no tenemos por qué echar mano a las máquinas, no tenemos por qué arreglarlas porque no es nuestra función, empezando por ahí. Pero resulta que nosotros avisamos, y en la mayoría de las veces nosotros le decimos a la persona aquí está la falla. Le sacamos la tapa, porque está llena de tapas y todo. Se da el tiempo a lo mejor

revisa, arregla y las tapas quedan todas afuera y si las coloca siempre deja uno o dos pernos fuera que se pierden y ya hay varias tapas que están con tres o cuatro pernos menos ¿Cómo es lo más adecuado, hay una secadora se quemó, se reventó porque trabajamos con vapor que viene directo de la caldera y se rompió esa cañería y le avisamos. Cuando vi que estaban saliendo unas chispitas y agüita de la cañería y le aviso al colega que corte el vapor y de un repente se evaporó toda la pieza, que no alcanzó ni a llegar el colega así que salí a avisar a urgencia para que vinieran. Con todo esto que pasó vinieron a arreglarla y le pusieron un revestimiento de cobre, bien, nada que hacerle, pero resulta que al tapa que va atrás en toda la parte eléctrica esa no la colocó. Incluso yo le sugerí que le sacara el pedacito, pero que la sacara porque va a echar a perder o se va a llenar más de polvo lo que es la parte eléctrica. De eso yo creo que hace un año y todo va quedando así entonces yo a lo que voy es cuál es la exigencia. Hasta qué punto hay una exigencia o una responsabilidad de los funcionarios para hacer su trabajo porque nosotros también nos damos cuenta de que tenemos labores y funciones y que somos funcionarios igual pero pasa tanto por nosotros como por nuestros jefes. Por eso le digo, si nosotros estamos haciendo una función debemos cumplirla, somos personas que cumplen nosotros también tenemos un jefe que puede exigirnos o no.

Alejandra: Gracias a Dios somos un grupo muy unido, yo digo: 'sabe jefe tengo que hacer el pedido de tres días y así...'. Nos enseñó a ser trabajóxicos, a trabajar a ese ritmo, ustedes siempre hablan de la seguridad yo quisiera rescatar eso.

Victoria: Es muy bueno, hay servicios en que es así en que están todos vacunados pero no por eso no me he pinchado si igual me he pinchado, he tenido que venir para acá tomar pastillas y toda la cuestión. Porque han llegado contaminados pasaba eso, porque para que nos vengan a arreglar es la mantención porque tiene que colapsar, ya no dan más funciona una máquina y una y media. Hasta los paños para limpiar porque hemos traído paños hasta de la casa para limpiar y uno trata de poner de su parte

Gerónimo: Lo que yo me preguntaba era cómo mantener a las personas en un nivel así como...

Susana: Porque hay cosas como tan mínimas, por decir el saludo

Carolina: A mí si me saludan bien pero si no bien también yo voy a trabajar

Victoria: Si a mí no me saludan, punto.

Alejandra: En mi caso se da de todo

Carolina: Si es bonito, yo a mis hijas les he enseñado, incluso a mí me dicen...pero cuántas veces me han dejado con el saludo en la boca así que al final ya no me voy a amargar el día porque me saludaron o no me saludaron. No es tanto el saludo sino que es como que a uno lo toman en cuenta ah uno va pasando lo saluda ah sí existes.

Victoria: Pero es bonito cuando uno llega y te saludan y te dicen ah no te había visto y era porque estaba de vacaciones y yo siento eso.

Carolina: Sí, a mí me pasa eso y a tí que no te había visto es que estaba de vacaciones

Alejandra: Pero es que uno no le va a caer bien a toda la gente.

Susana: Es de cariño y de educación no más por el hecho de que estamos ahí todo el día y todos los días.

Victoria: Cuando se nos quemó el hospital yo llegué aquí a trabajar porque ahí tenía que andar con un cuidado ay Dios, no encontré ese cariño que encontraba en el otro Hospital, porque trabajé en Purranque y Río Negro, porque independientemente si uno trabaja, tiene sus problemas y unidos. De repente a orar, hacer oración por los enfermos hay un grupo...

Carolina: Es que eso tiene que pasar no podemos estar toda la vida enojados

Susana: Es que eso es personal, tú tienes que prestarte, porque ahora tu entras como auxiliar de servicio, antes te daban la posibilidad de que pudieras hacer otra cosa pero ahora no. Es que dentro es así de afuera la gente lo ve diferente

Carolina: Si un día me cambiaran de lavandería a trabajar en medicina como auxiliar de afuera se ve así. Ah qué rico te cambiaron entonces te ven diferente cuando a veces en plata es lo mismo o el horario es lo mismo y la pega es la misma, ni siquiera subes de grado porque te cambien a la otra unidad.

Victoria: Otros tenemos la posibilidad de estudiar, yo pago mis estudios y mis hijos me mantienen.

Carolina: Para los que hacemos horas es diferente, por ejemplo yo trabajo de lunes a domingo y tengo cada 15 días libre, semana por medio o tendría que optar por trabajar todos los domingos lo que significaría que estaría todo el mes, no tendría un solo descanso no podría estudiar. Cumplir con esto con esto otro con mi casa con el trabajo.

Susana: Yo tengo otra pregunta, yo quisiera pasar a la parte administrativa porque yo soy administrativa sabes que va a quedar un cupo postula a ese cargo...

Carolina: ¿se da eso o no?

Susana: Sí, pero primero ven si tienes el curso entonces puedes postular, pero deberían hacérselo más fácil a uno que ya está adentro...

Victoria: La prioridad debería ser tuya y tu jefe puede ser que te apoye.

Susana: Hay que postular si no se pierde nada

Carolina: Pero es como norma que yo lleve a mi hija que otra lleve a su prima

Alejandra: Sí se puede, cuando uno lo ve de afuera para qué voy a postular a mi hijo si yo sé que no va a quedar porque hay como más exigencia, no sé.

Victoria: Todo el mundo tiene derecho a postular, tiene que darse la posibilidad. El asunto es la normativa, que hay más reglas que en uno que en otro, al final la pelea es que está muy claro 'arriba'. Una vez yo vine mire doctora yo no me dieron hora....

Carolina: Por eso mismo en lavandería ahora estamos en paro porque todavía no nos arreglan la caldera, porque hay que taparlo todo que no se note. Es que nosotros estamos hartos porque si las máquinas están trabajando a medias simplemente va a llegar el momento en que no vamos a poder trabajar. Porque más encima estamos lavando con agua fría, no sabemos si se mataron bichos, se mataron bacterias porque hay algunos que con el agua caliente se mueren y otros que se desarrollan más, si eso es claro, pero quién asegura eso no lo sé. Ahora qué seguridad se le da al paciente de que esa sábana está bien lavada...

Susana: Claro, viene un paciente con una enfermedad y se acuesta en esa sábana y se va con otra enfermedad.

Carolina: Se le baja y se le baja el perfil. Los que trabajaron con la doctora no encontraron otra solución, pero esa fue como la última instancia porque la primera instancia en nuestro caso es avisarle a nuestra jefa directa tenemos este problema y de ahí la jefa a la Dirección, pero ya han pasado meses y meses. Se llevó al comité paritario, se hicieron todas las gestiones posibles, pero acá tenemos más problemas, yo lo veo así porque ha pasado tanto tiempo y todo está así...

Susana: como que nadie quiere tomar la decisión

Carolina: porque lo que va a pasar es que la caldera revienta.

Gerónimo: Esto no va a tener mayor relevancia porque la cosa es así. Es cosa de ver a los hospitalizados, la gente no se recupera por lo mismo que estamos hablando. Por los ruidos molestos porque hay gente a la entrada con las máquinas porque se debió ocupar un terreno limpio y se entrega pero no ponerse a reconstruir a reparar algo que se hizo para otra finalidad pongamos un poquito de cemento mejoremos estos ladrillitos una repercusión a lo mejor no para nosotros pero para nuestros nietos pero siempre no, acortemos un poquito el gasto del presupuesto y va sobrando porque la corrupción en cuanto podamos economizar, porque está todo el país por qué cree que hacen tantas protestas. Estar todo el día en cursos en conversaciones en diálogos, vamos a sacar una cantidad de trabajo vamos a sacar una pirámide. Hago trabajo afuera, otras actividades en fin con tal de alimentarte, etc. Tenemos que cambiar el esquema, una reestructuración de todo desde la parte más alta hasta para que los de más abajo lleguen a tener una mejor forma de vida de trabajo. Falta mucho, años luz.

#### **GD20 Auxiliares Hospital Base Osorno**

Patricio: Mejorar las relaciones humanas, no están buenas por la sencilla razón que no existen al cien por ciento porque los jefes de segundo grado no son unas personas humanas. ¿Por qué se lo digo así? Porque yo pasé hace un año atrás problemas con un jefe, fue de un calibre más o menos bien grueso, que llegamos a la dirección del Hospital arriba. Por eso yo creo que las relaciones humanas no existen cien por ciento. Esa es mi opinión.

Laura: La rivalidad entre ellos arrastra a todo el personal a que haya conflicto donde todo mundo grita, todo mundo corre, todo acelerado.

Miguel: Las relaciones humanas, contemos, allá por la parte de nosotros, la jefatura a los que andan con un cuento llaman a la persona, llama a las dos personas. Dice quién tiene la razón, si es efectivo de que un funcionario aquí y allá. Estudia las dos partes. Llama a las dos personas. En ese sentido la jefatura de nosotros es así tiene razón o no tiene razón. Está con la duda, entonces inevitablemente se van quemando unos primero y llaman a la persona. Las otras jefaturas se reúnen y hacen un consejo entre ellas y la opinión se la dan a una sola persona delante de la jefatura. Ése es el caso de mi servicio allá. Se aclaran los puntos de vista, se solucionan los problemas. Pero todos los servicios tampoco

son los mismos. Tienen algo que aquí son los jefes y aquí mando yo no más. Uno dice que es blanco y el otro dice que no, que es negro.

Ernesto: ¿Qué es lo que debería hacerse? La oficina de personal debe pasarse si no hace lo que se indica para funcionar entonces pasa que no toman las medidas en el momento preciso para esta parte alguien que va a ser sancionado por esto y esto. Y si yo insisto en hacer lo mismo obviamente me van a llamar de nuevo y como esto ya está conversado y de acuerdo al estatuto usted pasa. Nadie le dice nada a uno, criticarle su trabajo, nada.

Miguel: Llega el momento de calificar y le toman un temor a asumir. Ahora, sí hay personas que saben recepcionar la crítica y otros que...

Ernesto: Pero tiene que estar dispuesto a eso porque esa es la reacción natural de una persona, pero no va a pasar más allá de eso porque no van a justificar el error, pero ya quedó claro que hay un error y que hay que mejorarlo y después uno analiza si sigue igual o no...

Miguel: Guardando y guardando

Ernesto: Lo otro que pasa es que no toman medidas, uno dice pucha estamos cansados de soportar esto y ahí el jefe los llama y les dice sus compañeros tal cosa y ahí toma medidas

Patricio: Realizo mis labores con armonía, lo cual hay momentos de intercambio de opiniones lo cual se normaliza al instante. Si tenemos roce o intercambio de palabras, pero lo arreglamos al momento.

Ernesto: No es justo, perdóname colega, lamentablemente el lado de hombres es

Laura: Un paraíso todavía.

Ernesto: Todavía porque ahora está llegando gente nueva y ya se están viendo las diferencias en el lado de mujeres.

Laura: A las chicas nuevas deberían hacerles un test psicológico antes de entrar al Hospital porque ellas pueden descansar, ellas pueden todo, se dan el tiempo pero así todo el día y ellas no se responsabilizan, no están ni ahí. Porque no piensan que en el trabajo más que recibir un sueldo es posible que la cosa funcione y que es acorde a lo que es diario. Ellas no, ellas se relajan, toman conciencia de que tienen que ir antes. Oye yo tuve seis hijos y jamás en la vida me dijeron siéntate y descansa yo tenía que hacer mi trabajo tal cual y me tocaba igual que a la que no estuviera embarazada y eso hace conflicto porque igual a mí yo me siento incómoda de ver una mujer embarazada que es joven y yo una mujer de más de cincuenta y cinco años tengo que andar corriendo más que una cabra de quince.

Miguel: Yo creo que esa media hora de descanso uno puede asumir que está descansando...

Laura: Estás en la clínica y todo mundo corriendo y acarreando exámenes, pacientes y ellas sentadas mirándose unas a otras, entonces son duras las relaciones.

Patricio: Allá lo que pasa en servicios generales, yo voy a cumplir treinta años el dieciséis de diciembre. Allá somos diez personas y entre las diez las relaciones humanas son sumamente malas, se andan pelando unos con otros diciendo unas cosas, cualquier cosa para estar distanciados de los otros colegas. ¿Por qué lo digo yo? Porque yo lo he pasado y hasta las lágrimas se me han caído, porque el jefe que tenemos le cree más a la gente joven que va llegando, no a la gente antigua y a uno le recargan más el trabajo. Por ejemplo, a mí me toca trabajar sábado y domingo, me toca limpiar el pasillo, el pasillo central por donde entran las visitas, pero otros colegas no lo hacen ni el sábado ni el domingo. Y están presente los colegas que yo cumpla con mi trabajo, que hay otros colegas que no lo hacen. Si yo no lo hiciera, el otro colega se lo va a decir el lunes cantadito al jefe. Y ahí las relaciones están realmente malas. Pero eso tiene que ver mucho con los jefes que se llevan con los colegas nuevos. Pero como uno no anda detrás de los jefes: 'jefecito allá, jefecito acá'. Estas cosas no me entran a mí en la cabeza. Yo hago valer mi trabajo.

Miguel: La dirección cuando se reúne lo hacen para decir que falta que hacer diligencias y no hablar realmente de cómo uno se siente, cuando esto debería hacerse para que todos nos sintamos parte del equipo porque con el auxiliar todo cambia. 'Usted tiene que hacer eso, bueno, pero si a usted le corresponde'. No hay ni un incentivo a ganar más plata. Aquí la motivación no existe si uno hace algo porque se le ocurrió, bueno pero si ese es su trabajo. Cómo nos van a dar ganas de hacer más cosas si a uno jamás le reconocen, porque efectivamente uno se encariña con ellos. No en el sentido si tiene problemas en su casa o no, su estado anímico, nada, no existe la preocupación por los funcionarios.

Laura: Yo como auxiliar del servicio me enfermé, pero por ejemplo, si se enfermara un auxiliar paramédico o un médico todo el mundo corre. Que tiéndete, que llevémoslo a la guardia, o sea todo está girando alrededor de ellos.

Patricio: Se cuestiona la enfermedad del funcionario.

Laura: Yo les voy a contar un ejemplo, fui al médico y me dijo cuando pasen los problemas en tu casa, quizás qué problema tienes, cuando pasen los problemas en tu cabeza tú te vas a recuperar, bueno resulta que yo no quise. Y llegó

otra colega a recibir el turno y no voy a ir a la guardia. Parte también es cómo ser justo, si podemos enfermarnos si somos seres humanos igual que ellos.

Patricio: O si no dicen que uno se anda buscando una enfermedad o al médico que le dé licencia. Ellos, el jefe, ¿siente el dolor ajeno? Yo creo que no, uno siente el dolor que tiene en su cuerpo.

Laura: Yo creo que si a uno de nosotros nos hubieran jubilado con treinta años de servicio non estaríamos enfermándonos porque treinta años de servicio y haciendo turnos de noche es como correcto que la gente se vaya. Después viene la generación nueva y trabaja como corresponde. Y no son así, no podemos hacer nada por ser tolerantes.

Miguel: Los distintos servicios saben lo que hacen...la jefa de ella es bien preocupada del personal

Laura: En el sentido del genio es una cosa pero en el sentido de que uno se enferme es bien preocupada. No di nombres. Es muy jerárquica pero cuando uno tiene un problema ella es muy preocupada. En ese sentido no tengo nada que decir.

Miguel: Lo reconozco, hay jefaturas que se preocupan del personal.

Laura: Yo la separaría a ella del resto..., pero las cabezas con sombrero no funcionan, quieren que en dos horas todo el mundo corra...y no hay nada que hacer.

Ernesto: Lo más caro de todo esto, pero lo importante es poder manejar los equipos.

Laura: Yo creo que hay que ver lo que es la calidad pero estamos dando cantidad, o sea, más, más, más, pero la calidad laboral se perdió. No se está dando una calidad laboral porque no hay tiempo.

Ernesto: La demanda del usuario es demasiada.

Laura: Es demasiada...

Ernesto: Están exigiendo mucho

Laura: Entonces uno no está dando una calidad sino una cantidad, hay que lograr que nuevamente se le dé una calidad al paciente. Antes se le dedicaba tiempo al paciente, ahora el paciente pasó, se operó, chao, viene el otro. Antes de que la cama se enfríe ya está el otro. Entonces qué pasa, todo el mundo corre, todo el mundo corre, todo el mundo corre y se le está dando cantidad pero no calidad. Se perdió esa calidad laboral, cuando a mí me hacen un curso, lo que es el aseo de un servicio, lo que es el aseo de una sala y me dicen tantos minutos para esto, tantos minutos para lo otro, tantos para lo otro. Ahora estos minutos nosotros no los ocupamos...

Patricio: A qué hora lo hace...

Laura: Se desinfecta, se pone la sábana y viene el otro al tiro

Ernesto: Eso no es como debiera ser

Laura: Y los pacientes también pasan súper rápido dicen 'sabe que me duele el corazón, si debe ser el calor no más si hoy día está así'. El sistema está como muy acelerado, eso conlleva a que todo lo que hemos nombrado, los tiempos no se dan, tiempos para cada cosa porque si dijeran anote usted todo lo que hace en la ficha. Uno no tiene el tiempo de anotar todo porque no puede. ¿A qué hora anota si todo es tan rápido? La mañana por ejemplo es rápida, todo tiene que salir en la mañana y, pase lo que pase, tiene que ser, no esperar. Y si un paciente que sé yo estaba para pasado mañana y lo hospitalizan hoy día tiene que estar a las nueve de la mañana.

Miguel: Yo puse aquí: ¿qué le parece el trabajo dentro del Hospital? Me gusta mucho el trabajo porque es el trabajo que tengo que desempeñar seriamente. Si no me gustara el trabajo no estaría trabajando.

Laura: Es amor a lo que hago, me gusta mucho lo que hago y por lo mismo tengo la paciencia y me doy la paciencia y trato de no estresarme para lograr hacer las funciones como corresponde a pesar de toda la presión.

Miguel: A mí también me gusta mucho el trabajo que hago. Por qué se lo puse así porque yo trabajo en el servicio yo estoy haciendo el aseo y en seguida está todo sucio. Y los jefes andan detrás pinchando, pinchando como con una vara: 'que el piso está sucio, que el piso está sucio'. Si la cantidad de gente que trajina en lo que es sección some, todo el día y quieren que brille el piso y uno lo deja limpiecito pero es peor, y le decimos al jefe que el trabajo que estamos haciendo es como el de la dueña de casa a quien se le desconoce el trabajo que hace en la casa. Si esto es igual.

Laura: Yo quería decir que uno en la casa manda.

Miguel: Y uno es capaz de decirle al jefe las cosas como son no con prepotencia, no con insolencia. Las cosas que suceden yo se las digo al jefe de buena forma...

Ernesto: La manera en que uno expone las cosas le da a entender a los jefes. 'Usted tiene que mantener limpio esto si para eso está contratado usted', y es ahí donde a uno lo dejan frustrado con el desarrollo de su trabajo, pero lamentablemente la situación tenemos todas las ventanas del servicio selladas el aire está enrarecido, imagínese el calor de estos días y el trabajo que ha ido aumentando la demanda porque toda la población está envejeciendo y necesita atención. Uno siempre tiene ganas de hacer cosas, pero la intención de uno es su trabajo, hacerlo, ahí uno no se incentiva como para poder buscar la forma de hacerlo...no sé...

Miguel: Uno trata de hacer las cosas de la mejor manera como dice el colega pero no están los materiales necesarios. Si allá yo trabajo con la pala, el escobillón y las gotas que se le echan de parafina. Con eso se hace el aseo allá en los pasillos, donde está el some y a veces cuando no hay parafina ahí queda mal el piso y arrancan los jefes contra uno y qué le vamos a hacer si no están los materiales necesarios para echarle al escobillón para pasarle al piso para que quede limpio. Y ahí empiezan las relaciones entre el trabajador y el jefe. Si sucede en todas partes, en todos los servicios me imagino yo.

Patricio: En nuestro servicio todavía tenemos la facilidad de abrir las ventanas.

Laura: En el servicio en el que estamos no se puede ni respirar.

Miguel: Cuánta gente, señoras se han desmayado cuando llegan quinientas personas arriba, en el some, se desmayan porque no hay ventilación.

Ernesto: La calidad del aire del hospital es pésimamente mala y hay que aceptarlo no más. Uno tiene que asumir...

Laura: No se puede hacer nada más.

Ernesto: Hay cosas que ayudan a sobrellevar, aparte de las medidas todas, hay que tener mucho cuidado para decir algo porque se toma y se tergiversa. Y ahí de acuerdo cómo te pillen porque te pillan de sorpresa a ver las reacciones que tienes.

Miguel: Mire, la otra vez yo tuve un problema psicológico porque tuve un problema gravísimo. Fui a ver a mi jefe y le expliqué el caso mío y me dijo que vaya a ver médico. Fui a hablar con una doctora y le expliqué el caso y me dio una licencia por cinco días y mis colegas dijeron que me conseguí una licencia ese es el cuento de las relaciones humanas. En vez de dar ánimo a la persona lo hundan más.

Laura: Por eso mismo yo creo que las personas del servicio cuántas veces no han tenido problemas y en vez de tratar de ayudarlos los hundan.

Miguel: O dicen, el ya se consiguió licencia se va a descansar.

Ernesto: Y que esto ocurra hasta cierto nivel, somos nosotros...

Laura: No hemos aprendido a ayudar al colega...

Ernesto: No hemos aprendido a ser solidarios con el colega, siempre con la talla negativa hacia el colega...

Patricio: Nosotros los antiguos tratamos de apoyar, de ayudar según...

Ernesto: O dice éste ya está viejo ya no sirve...

Miguel: Está estorbando, no sirve. Pero la juventud cada condoro que se han mandado

Ernesto: En ese sentido, yo no tengo la costumbre de decir si lo hizo bien o lo hizo mal el colega, esa es una visión que tiene que tener el jefe del funcionario. Yo no soy quién para supervisar el trabajo de mi colega, él cumple su turno, su trabajo si no lo hizo es el jefe quien tiene que decirle que no está cumpliendo pero el problema que se produce es al revés. Siempre estamos criticando al colega y el jefe en base a eso...como que nosotros mismos nos supervisamos y no debería ser así. Yo debería preocuparme de cómo yo hago mi turno, cómo hago yo mi trabajo. Como lo haga el colega es responsabilidad del colega.

Laura: Pero eso ha pasado porque aunque hayas trabajado al máximo hasta reventarte el hecho de tener esa calidad dentro del servicio te vas bien aunque te hayas sacado la cabeza trabajando.

Patricio: Yo me acuerdo que salía de vacaciones y me aburría afuera, mis vacaciones eran demasiado largas y deseaba volver a trabajar, el ambiente también era entretenido, era más de familia, antes era otra cosa. Ahora, por Dios que se hacen cortas las vacaciones.

Risas

Patricio: Uno ya entra tenso con ese ambiente y sin saber con qué se va a encontrar en el trabajo cuando llegue. Antes uno llegaba y le decían 'hola colega cómo le va'

Laura: 'Te echaba de menos', parece que estuviste tanto tiempo fuera.

Patricio: Ahora es como si uno hubiese salido del turno y vuelve.

Ernesto: Ha ido cambiando eso, lamentablemente.

Miguel: El trabajo de las personas antiguas, la gente es cruel.

Ernesto: Ahora la gente que está llegando tiene una visión bien clara de lo que tiene que hacer y de ahí no se mueve. Preocupado de que le paguen luego para empezar a adquirir cosas porque claro si es verdad un chico lleva cuatro meses y ya tiene que llegar con auto.

Laura: Yo no me he podido comprar un auto.

Ernesto: No sé si les dará status, si ellos se sienten a otro nivel, porque así son en cuanto a lo material, pero en lo humano no suben nada.

Laura: Y es como que trabajan en una fábrica, hizo su trabajo, cumplió y se fue.

Ernesto: El mismo médico, el médico antiguo con vocación, con ganas de ayudar ahora salen con la intención de hacer plata. Antes le daban el tiempo al paciente.

Patricio: ¿De qué manera poder capacitar para poder dar un mejor servicio en la parte de auxiliares? Porque yo he ido a cursos el conocimiento sirve para desarrollarlo en el trabajo que usted tiene pero para desarrollar el trabajo usted tiene una escoba, el traperero, guantes y pare.

Laura: Y hay que mantener todo limpio e impecable.

Patricio: Y ahora esta capacitación...

Laura: Pero tú piensa ahora que también vamos al laboratorio, vamos a farmacia, vamos a todos lados y no sólo mantener un servicio limpio. A ese trabajo que a nosotros nos imponen...

Ernesto: Obviamente que nosotros no nos vamos a poner a dar medicamentos pero sí para movilizar pacientes y todo ese tipo de cosas. Pero por ejemplo para movilizar a un paciente fracturado de cadera o si puede ir sentado en una silla no las sé exactamente. A lo mejor es más válido eso que lo otro, pero si comete un error.

Miguel: Lo mismo nos pasa a nosotros. Nosotros estamos contratados como auxiliares de servicio y cuando falta personal administrativo nos sacan a nosotros, tanto para que veamos las horas de visita como para que veamos el some. Y si nosotros no estamos capacitados como empleados administrativos y cometemos errores a quiénes nos llega, nos llega a nosotros. Porque los jefes nos mandan a nosotros pero no tenemos ninguna providencia de que tengamos un respaldo para tratar con problemas que pasan diariamente con el público. Ahí tendríamos una providencia que nos den los jefes pero que no dan nunca.

Laura: A mí me gustaría que se pudiera cambiar este switch para poder lograr lo que éramos antes. Eso es en el fondo, esa comunicación, esa amistad. Es como en el matrimonio porque en el matrimonio uno se conoce lo bueno, lo malo y lo feo. Y se ayuda y se protege pero ahora cómo lograr en nosotros como era esa calidad humana que se podía sentir que trabajábamos amablemente.

Miguel: Eso yo lo encuentro hartito difícil. Todo depende de los jefes, si los jefes son bien comunicativos con los trabajadores, dan buenas ideas podría haber un cambio. ¿Por qué se lo digo yo? Porque en mi trabajo yo les doy buenas ideas a los jefes y los jefes no toman en cuenta las ideas de uno porque ellos no quieren ser pasados a llevar por los más bajos que ellos. Eso es lo que he visto yo. Como dice la colega que quiere volver a lo de antes...

Laura: Yo la verdad que en el servicio que yo trabajo no tengo problemas con nadie, si tengo problemas con alguna persona que es complicada, es complicada con todos no conmigo no más. Pero sí veo mucha gente que sufre por el sistema, veo gente llorando, veo gente estresada, veo gente que está tomando medicamentos, con médico y cuánta cosa, hay como una desesperación. Que haya un sistema en el cual la gente ya no necesite esas cosas. Que no tengan que tomar una pastilla para llegar el día lunes por ejemplo. Porque ya el día lunes es para ellos mortal. Y me duele eso, me duele ver eso. Yo como le digo no tengo problemas, a mí no me han retado, nunca me han tratado mal, no tengo esos problemas en mi servicio pero sí veo que hay gente que sufre mucho y eso en el sentido como mujer más materna es ver que uno anda estresado o que llegó con dolor de cabeza porque hoy día es lunes no lo soporto no sé qué hacer. Llegan ya con el escudo, es terrible. Por eso debería haber un sistema o no tan sólo un curso, algo que a la gente la

saque de eso, que la mentalidad de los jefes cambie, que ese día lunes no sea así tan como cruel. Si la otra vez decían 'vamos a tener que hacer un sahumero aquí en el servicio' porque llegan con todas las energías malas y arrastran a todo el resto que está contento. Si uno de los de arriba que llegue mal todo el sistema se derrumba.

Ernesto: Si esas son las cosas que molestan '¿qué le habrá pasado al doctor? Pero si un auxiliar o un paramédico llega...

Laura: y si no le gusta el servicio se cambia...

Ernesto: Claro, por qué se da eso. Porque como nos gustaría que el colega actuara, ser aceptados como somos en el fondo. Cada persona es diferente y antes nos aceptábamos como éramos. Si la vida privada de la persona es su vida ahí dentro del trabajo somos todos iguales, tenemos que tener el mismo trato y el respeto que le corresponde a cada persona, pero nosotros no somos irrespetuosos, se logró, hasta ese nivel llegaba, que había una mesa especial para los médicos, enorme y que hubo una organización porque hasta las enfermeras estaban en contra de que elimináramos la mesa. Entonces estaban las diferencias. Entonces eso también divide a la gente. Y ellos están bajo un contrato igual que nosotros y que no nos reconozcan es otra cosa. De ahí empieza todo para abajo.

Laura: El respeto.

Ernesto: Si uno los respeta a ellos...

Laura: Si el médico las trata mal a la enfermera, ella va a descargar con su trato hacia abajo. Si esta persona de aquí arriba tuviera un respeto y llegara respetuosamente a un servicio todo sería más ameno. Sería diferente un cien por ciento pero si estas personas de aquí arriba llega con agresividad arrastra a todos.

Miguel: Si los medios mandos hacen uso del poder. Ése es el problema, que después los mismos trabajadores le temen a esa persona. Y lo vuelvo a repetir a mí mi jefe hizo uso del poder a mí me trató totalmente mal, mal, mal, mal. Si llegamos hasta la Dirección por eso es que las relaciones humanas no existen como debe ser. Antes daba gusto trabajar porque eran otros jefes eran otras formas de mandar no como ahora que nos mandan con prepotencia. Que así a un trabajador no le gusta hacer nada.

Laura: Ahora por ejemplo lo que podría haberse hecho algo como un desayuno, se hacen pero todo así (rápido). Más tardan en colocar la mesa que lo que tardan en sacarla. En las festividades del médico, del auxiliar debería ser autorizado esto y uno aprovecha de conversar, de relajarse. Y ahí uno expone lo que debería cambiar o cómo se podría hacer.

Patricio: En el fondo no es buscar lo malo si uno no está en contra de nada, sino que todos estamos vinculados el trabajo de la enfermera y hasta el auxiliar se forma un equipo.

Ernesto: Todavía quedan médicos que preguntan 'Buenos días, ¿cómo están?' Pocos y nada van quedando, son los médicos antiguos y a los nuevos que van llegando se le va enseñando 'buenos días doctor', o sea uno le dice al doctor y ahí empieza. A veces la pauta la damos nosotros.

Laura: Si tu le pides días al médico él te los da pero no debería haber esa agresividad y que no quieren pasar revista solos porque tiene que estar este y el otro. Independientemente de las cosas que haya que hacer ellos quieren que esas cuatro o cinco personas estén ahí al lado de ellos.

Patricio: Eso de las visitas en las mañanas está como norma...

Laura: Sí eso está estipulado que en la mañana pasa el médico, las enfermeras y los auxiliares, pero si llega otro médico que no es el que está atendiendo la enfermera se dirige hacia el otro médico y empieza a gritar 'no po si tiene que estar aquí, no del lado de allá'.

Patricio: Menos mal que todavía puedo decir que el doctor me puede ver por esto.

Ernesto: El problema es que no debería ser así, porque esa posibilidad yo también la tengo. Debería haber un médico para el personal, el que debe sentirse como un médico para atender pacientes no como cuando ha habido se siente como obligado a atender a los funcionarios. Falta. Si todos podemos decir que vamos al médico pero no es esa la idea, no la atención de pasillo que tenemos.

## **Anexo N° 3: Análisis de contenido de Grupos de Discusión en las organizaciones de la Red del Servicio de Salud Osorno**

### **1. 0 Trabajo**

#### **1.1 Trabajo propiamente tal**

“Supongamos que las tres son preguntas. Una es la prioridad real de los objetivos sanitarios del Servicio de Salud, hay una brecha entre lo escrito y lo normado y la prioridad que se observa, digamos. La otra es cuándo y cómo, es decir, a través de qué procesos el Servicio de Salud la demanda. Y la última es cuál es mi capacidad de liderar procesos en la organización”. GD1

“¿Una brecha entre lo escrito y lo normado? Vamos! Hay que hacer el camino para llegar, entonces obviamente tenemos una brecha porque todavía no la hemos alcanzado, pero hay que reevaluar el avance año a año, eso. Entonces está bien tener una meta, a pesar de las 14 semanas pero se olvidan en Santiago que nuestra población es rural y que va a la costa el equipo una vez al mes, entonces obviamente ya pasan cuatro semanas”. GD1

“Eso es más bien a nivel local, hay decisiones centrales que nosotros tomamos que cuando uno tiene una meta o un objetivo y uno va avanzando hacia él pero nos vamos por otro lado, no siempre avanzamos hacia la meta planteada, nosotros como organización”. GD1

“Con respecto al trabajo es actitud es querer hacer, todos debiéramos saber y opinar de todo y tener la lógica porque es un asunto de lógica en la toma de decisiones. Es tener ese sentido común para darse las tareas para adelante”. GD1

“En algunos casos doctora, creemos que trabajamos en equipo pero si quisiéramos trabajar en equipo tenemos un problema de actitud porque a veces...” GD1

“...Por ejemplo mi jefa no está ni ahí y uno opta donde le gusta, es lo mismo que con los estudios profesionales es de acuerdo al puntaje y se tituló y tampoco le gusta y trabaja en eso y lo hace disconforme”. GD1

“Yo antes veía a mí papá y le gustaba trabajar hoy día tú mandas un montón de cv's y fuiste aceptado en el de abaaajo”. GD1

“Entonces, no lo disfrutas...” GD1

“Oye, nadie valora lo que gana, lo que tiene, no valoramos nuestro trabajo...” GD1

“Son los derechos y los deberes...” GD1

“Pero es la comunicación explícita, escrita que tiene que estar como política del servicio también”. GD1

“Puede que una pregunta que tenía yo y que tiramos más como organización, el trabajo en equipo, la integración, yo creo que eso falta, el conocimiento de nuestras parcelas”. GD1

“Ese es el fruto de la planificación estratégica que se ha dado y que es como nuestro norte para todos. Hay planificación estratégica en distintos ámbitos, por ejemplo el ámbito de recursos humanos no es un problema del jefe de recursos humanos sino que es un problema de todos. Y hay un ámbito que tiene que ver con lo que tú dices y el resto sentimos que ese no es tema mío, es del señor #####. Por decirlo muy burdamente poner un establecimiento de salud donde no se requiere es un problema del señor ##### y no tiene que ver nada con nosotros que somos planificación siendo que debiéramos estar de la mano trabajando el tema, es un poco eso”. GD1

“La organización es una organización jerárquica aunque se metan las cosas modernas de la administración, somos jerárquicos, tenemos responsabilidades, que no son delegables, hay funciones delegables pero responsabilidades indelegables, lo vimos últimamente con los ministros y directores de servicio que han tenido que irse. La administración moderna puede entrar en las bases en algunos procesos, pero hay un marco jurídico que nos tiene...” GD1

“Aunque hagan el mismo trabajo tuyo no lo va a hacer”. GD1

“Porque a veces las separan y puede caer en riesgo su cargo. Entonces a veces suceden estas distancias porque para mí sería estupendo que vinieran proyectos para ayudarme a desarrollar el trabajo, cierto. Pero no, porque corro riesgo entonces se producen esas brechas que no son deseables como dice usted porque no hay trabajo en equipo, porque no hay capacidades pero que se mantenga la brecha no más porque así estoy tranquilita en mi cargo”. GD1

“Es que yo no demuestro mucho tampoco porque me van a cambiar de pega, ‘no si yo no tengo idea de cómo entrar en el sistema’. Pero estamos logrando que la gente se ajuste, pero es bonito que la gente se sienta cómoda en lo que está haciendo y le tome amor”. GD1

“Siempre somos los primeros que estamos, los primeros que llaman son salud. Siempre somos los primeros que llamamos primero a la gobernación y tenemos que juntar al comité de emergencia. Jajaja”. GD1

“En ese sentido somos empleados públicos y de acuerdo al mercado nuestro sueldo no es tan bajo, tiene estabilidad laboral que es una cosa que te interesa”. GD1

“Y algo fijo que cumplir”. GD1

“Podrán entender que de repente traen un paciente de pensionado en un catre con las ruedas...le toman la foto al paciente, puede ser una radiografía. Y dicen esta foto no me sirve y de vuelta otra vez para abajo, lo que pueden resolver con un equipo portátil que está en traumatología. Entonces el equipo de traumatología: no es mío”. GD1

“Yo tengo una vieja lucha interna y me planteo lo siguiente: ¿estabilidad laboral o sistema con despidos con desahucio? Me explico: en el sector público existen dos tipos de funcionarios, los titulares y los a contrata, los a honorarios los dejo fuera porque esos no están afectos a la carrera funcionaria. Los funcionarios titulares están casi apenados, acá tienen que irse con sumario, tienen que matar a alguien. Y está el otro sistema que somos los contratados que todos los años a nosotros nos contratan pero el día en que nos vamos, no vamos no más. Y eso de estar veinte años trabajando y el desahucio y la pensión entonces yo creo que eso es injusto referente a lo que sucede en la administración privada donde si tú te vas y has estado un cierto tiempo te pagan un mes por año. Entonces yo siempre he pensado que en la administración pública no debería existir la estabilidad laboral ¿Por qué? Porque eso a la larga termina achanchando a las personas. Si no que yo apuesto, porque en este momento se le puede poner término a un contrato, pero que te cancelen tu desahucio que va hacer que como no tienes comprado tu futuro te va a hacer actuar con mayor cautela, un tema que, fíjate, no se ha discutido en ninguna parte, nadie se ha preocupado de eso y no sé po no es justo. No es justo que yo esté aquí veinte años y todavía no tenga estabilidad. No es que a mí me interese quedarme aquí para siempre...” GD5

“Si fuera titular diría ‘mira la verdad, me da lo mismo’. Como él dice hay dos tipos de funcionarios, los a contrata y otros que no tienen problemas. La ley al respecto es bastante clara porque, tengo entendido, no la he leído yo la ley, pero tengo entendido que no es tan así no más: uno puede estar como tres o cuatro años contrata y después obligatoriamente la ley asume que uno es de planta. Bueno, eso pasa por otra materia que es de otra preocupación”. GD5

“Lo que dice él, a lo del desahucio y los a contrata igual tengo una interrogante que sigue por la línea de la pregunta anterior y pasa por el comité administrativo que ahí hay. Pudiera ser que los titulares entre comillas los apenados. En realidad yo he estado titular en otro lado y uno siente que está seguro, en cambio el a contrata te obliga a hacer algo más. Si tu quieres tener un buen desempeño siempre lo vas a hacer e influyen las calificaciones por ejemplo aquí todos tenemos siete, sea bueno sea malo todos tenemos siete. Ahora, en forma personal, yo tengo gente a cargo, es decir, yo califico yo pongo los siete. Y va la junta calificadora de que por qué pongo los siete, o sea casi que estoy atornillando al revés. Pero no es problema mío que yo ponga un siete, o sea yo califico de acuerdo a mi criterio. Pudiera ser que también está con licencia médica de cualquier tipo en el sector privado. Las personas del sector privado la piensan cuando el médico les va a dar tres días o cinco días porque saben que les van a descontar. Aquí no, ojalá le dieran licencia lo máximo posible y la gente pide: ‘voy a pedir licencia’. Yo creo que es un buen tema ese porque así como persona vamos a tener un desahucio, alguna gratificación”. GD5

“Está lo de ser titular pero también está lo del desahucio...” GD5

“Este tema es importante, pero esto se debe también a otros factores. Yo creo que ese es uno pero hay muchos factores más. Hay quienes provocan la desidia ‘a tú eres contrata entonces...’. Tiene que ver con un factor cultural que es la cultura del trabajo y es más que son el estilo del trabajo, las ganas de trabajar. Y lo he planteado como pregunta ¿hay que cambiar la cultura de trabajo en los distintos niveles del Servicio de Salud de Osorno? Como hoy día, la reunión era a las nueve y venía con el temor de que venía atrasado, no tu llegaste a las nueve cinco, claro. Cuando yo llego a un lugar tomo la hora, la hora que salgo y toda la historia. Hay estilos, hay cosas que tiene cada persona y acá es bien variado, es bien variado el origen de las personas. Hay una gama muy amplia, o sea, está todo el espectro, pero la cultura de trabajo no varía es porque está en la cultura, en la forma de ser de nuestro país, como personalidad de país, es decir como parte de la idiosincrasia y todos dicen incluso esta es nuestra ‘idiosincrasia’ con tema peyorativo. Entonces cómo cambiar esa cultura, esa forma de trabajar yo lo veo muy difícil porque en el sector privado no ocurre. Ocurren algunas cosas con algún grado de desidia, como planteaba Jorge, pero en el sector privado hay que trabajar y trabajar no más. Nadie le da nada a nadie, por eso hay muchos aspectos que deberían privatizarse aquí en la salud”. GD5

“Porque yo creo que no sienten la seguridad. Pero si no es hábil o capaz en el trabajo”. GD5

“Yo voy a seguir con mi segunda pregunta sobre si los gremios son un gobierno o un real aporte. Porque los gremios son fieros, si hay que pelear el reajuste, lo pelean. Si hay que pelear un bono, lo pelean. Todos salimos beneficiados con

ellos para qué estamos con cosas. Pero resulta que también hacen la función negativa de que nadie va a defender lo indefendible. Funcionarios que han sido sorprendidos robando y no dejan a la jefatura ejercer su rol de jefatura. Yo recuerdo un caso emblemático acá de un profesional que hará, cuánto sería unos ocho años atrás el servicio tomó la decisión de suspender su contrato porque no se desempeñaba bien, era negligente, pero estaba afiliado y hubo que rehacer el contrato y dejarlo trabajando y resulta que a los dos meses se mandó otro condoro más que afectó a alguien del gremio de ellos y ahí no lo defendió nadie y tuvo que irse no más. Y nosotros estuvimos una semana sin poder entrar a nuestro lugar de trabajo. El primer día, el segundo día era como entretenido pero después ya estábamos que queríamos trabajar. Entonces, muchas veces, los gremios entorpecen la labor de quienes tienen que tomar decisiones drásticas. Por eso van al paro, van a la protesta”. GD5

“No creo que sean un mal porque los gremios defienden, de hecho, los intereses de los trabajadores. Ahora, que ese rol se desperfile con tintes políticos y algunas demandas de otro calibre. Obvio que siempre va a ser así. Yo creo que son necesarios”. GD5

“En qué afecta a la organización, para bien o para mal, en relación a lo que tú dijiste si en verdad somos un boomerang, porque obviamente como organización beneficia a tus empleados, pero también al buscar ese bien se hace un mal. Por ejemplo, en urgencia, todos hacen convenios y buscan el beneficio de sus afiliados, los mismos de aquí del servicio entonces qué es lo que pasa a fin de mes las personas no tienen líquido. La asociación gremial dice que a los funcionarios los tienen ganando muy poco, pero es por ello, porque nosotros tenemos un límite legal, pero por insistencia de ellos, se van a paro o cualquier otra amenaza, entonces después gana así un poquito. Por eso le decía es para bien o para mal es que no sé”. GD5

“Pero ahí pasamos a otro problema que parte de la ministra que ganará hasta el último funcionario allá en un hospital tipo cuatro en una comuna perdida. Más aún se da la necesidad de que convivan laboralmente. Por ejemplo, un médico que gana un millón y medio líquido que tiene que trabajar con la auxiliar que gana ciento ochenta mil pesos. Y está bien, el médico lo merece porque estudió un montón de años y es en función de su profesión. Pero los auxiliares en su vida y en el sistema con el servicio creo que a todos les deberían subir un poquito el sueldo porque aunque suene peyorativo ganan una miseria, o sea quién vive con ciento ochenta mil pesos”. GD5

“Reclamando que las autoridades trabajan más si ese es uno de los objetivos si en realidad es que perdemos mucho tiempo con cosas que no tienen nada que ver con el giro principal del negocio. O sea, a nosotros como directivos no tiene por qué preocuparnos si el funcionario tiene o no para ir a comprar al supermercado o comprarse ropa...” GD5

“Yo creo que sí debiera ser, yo creo que sí porque eso se relaciona con la primera pregunta que yo tenía acá. Dice: por qué no existe una política de recursos humanos sea un médico, sea una enfermera...somos una carga para el sistema no somos un recurso humano favorable, una competencia. Si yo voy a plantear una carga de índole profesional, de índole laboral a recursos humanos o donde corresponda y digo: en realidad para funcionar en planificación sanitaria necesito del apoyo de una enfermera. Yo lo demuestro, lo puedo demostrar laboralmente, profesionalmente, técnicamente. El encargado, el jefe dice sabes qué no hagas esa propuesta pero si uno quiere hacer bien las cosas, todas las personas quieren hacer lo mejor posible las cosas. Uno parte de la base de eso, entonces las competencias para desarrollar el sistema sino que se transforma en un cacho, perdonando la expresión y aún así si esa fue una demanda de una necesidad laboral, si yo fuera a plantear una demanda de índole económica: sabe qué necesito que me suba el sueldo un poco ahí más rápido salgo de la oficina donde haya ido”. GD5

“Lo que sucede es que a todos nos gustaría tener nuestro departamento trabajando bien, en forma ideal con todas las necesidades cubiertas a todos les pasan funcionarios que no hacen nada que no se financia y vuelvo a caer en lo mismo: si lo que tú estás pidiendo no es para el giro principal del negocio no te dan el recurso. Yo llevo veinte años solo en auditoría y nunca han contratado a nadie y por más que reclame no me van a dar a nadie porque mi función no está orientada a dar prestaciones a los funcionarios”. GD5

“Que muchas veces cuidar el cargo pasa como sinónimo de excelencia...” GD5

“Es así porque aquí el buen funcionario es tratado como el mal funcionario, incluso el mal funcionario acá si tiene buena verborrea puede decir que hace mucho pero no hace nada. Incluso esto se ha dado a todo nivel de profesionales, entonces aquí en las reuniones ‘no mi director si vamos a hacer esto y vamos a ir a las comunas y bla bla’. Pero uno realmente sabe porque los conoce que no hacen nada. Es un problema de la organización porque el mal funcionario tiene las mismas prerrogativas que el buen funcionario. Hay funcionarios que ni se notan, con este sistema de calificaciones y no mide realmente lo que debiera medir, hay instrumentos que están mal hechos, pero no se puede hacer nada”. GD5

“Bueno, lo que yo quería decir es que llevo veinte años en auditoría y yo creo que esos veinte años en auditoría en el sector privado para mí a la larga no es un beneficio. Es una desgracia: ‘este gallo lleva veinte años en el mismo puesto, está ahí porque no tiene dónde más trabajar, no se quiere mover o porque es muy bueno porque en este país el que tiene muchos cambios de pega es mal visto y el que no ha tenido ninguno también es mal visto. Entonces no sé...’ GD5

“Yo creo que depende cómo lo hagas, si has estado cuarenta años en auditoría y si lo has hecho bien a mí no me importaría”. GD5

“En cuanto a la comunicación yo tengo una interrogante en cuanto a la verticalidad y a la informalidad que quien tiene mayor llegada con la gente influye en el ejercicio mismo del trabajo porque cuando uno llega acá y tú sabes que las cosas debieran ser de otra manera, es decir más formales. No sé si me entienden. Para mí pesa mucho la informalidad, lo puse sea para bien o para mal pero lo puse”. GD5

“Cuando la comunicación es efectiva afecta al funcionario sino es lenta y no influye es así. Es simple y conciso. Y no está en nuestras manos arreglarlo, el tema de los gremios también está fuera de nuestras manos”. GD5

“Pero hay que educar a los funcionarios hay hasta profesionales que sacan la vuelta entre comillas, afecta todo lo que rodea el ámbito cultural del funcionario no solamente en el plano laboral sino también...”. GD5

“Va a depender de la habilidad del directivo o del profesional para desenvolverse dentro de la organización, la manera de manejarlo. Yo creo que eso es de todos los días”. GD5

“Esto pasa porque no se sabe lo que se tiene que hacer. Un caso que yo encuentro que, aparte de nuestra descoordinación, es la persona que es clarísimo y es que Osorno se caracteriza por...a veces mamás que vienen con sus bebés a ver al pediatra. Entonces una persona acumula varias experiencias de descoordinación, por ejemplo, una indicación que le deriva internamente al dermatólogo y tiene orden de alta. Bueno pero integralidad ninguna usted tenía cita o no pero así como internamente y eso te lo cuentan acá y así hay miles de casos. Entonces si nosotros sabemos cómo funcionan las cosas, no podemos buscar en la agenda del hospital si es que tienen hora, si es que les corresponde a ellos pero ellos tenían que haber enviado a alguien, o se fijan en lo que dicen los papeles. Eso les corresponde allá esto les corresponde acá. Se trabaja mucho con esa idea”. GD6

“En esta dinámica pasamos de una responsabilidad de nosotros a una del paciente, sí vemos como polarizadas las cosas. Sí, es cierto, pero en realidad sí nos interesa. Nos falta verlo realmente porque nunca lo habíamos conversado, cómo piensa la gente, cómo se lo decimos. Echar un vistazo cada cierto tiempo cuáles son las competencias y cuáles son las mías. Porque desde que se empezó a trabajar aunque diga lo mismo aunque unos piense que sea diferente. Es un detenerse, mirar lo que estamos haciendo para seguir adelante”. GD6

“Pero el control del adulto mayor empezó antes de que empezara a nivel nacional estábamos como bien metidos y después llegó fuerte desde el Servicio y bueno de ahí un montón de cosas”. GD6

“Existe ahora el modelo de salud familiar y perdió un poco el enfoque de programas. Nosotros se supone que somos un programa transversal si bien trabajamos con el modelo de salud familiar pero tenemos como una mini especialidad que es la enfermedad respiratoria entonces a nosotros nos preparan, nos capacitan, nos perfeccionan y trabajamos en eso. En cambio cuando pasa por la sectorización de todo un poco y cuesta enfocarse en un solo programa y trabajarlo a full al cien por ciento porque hay un programa del niño, del adulto, del adulto mayor. Si bien el modelo de salud familiar es algo súper útil, se ha dejado un poco de lado ese crecimiento de ramas en cuanto a tales. Hubo como una discusión sobre la salud familiar y el hecho de trabajar en programas pero a nosotros nos dijeron eso que como programa teníamos que seguir luchando por la salud familiar, es decir, enfocado en la familia pero con patología respiratoria. Entonces cuesta un poquito seguir capacitándose y tomar en serio realmente un programa porque uno tiene que hacer de todo un poquito”. GD6

“Yo con respecto de las competencias me quedo pensando. Yo llevo poco tiempo en salud y una de las cosas que se pudieron evaluar que sean algunas personas que están en todas. Adecuar, de alguna manera lo que uno baja de Internet: la capacitación, el taller y hacerlo todo como circo pobre. Porque en el taller de ejercicios tengo que subir las colchonetas subir el equipo hacer el taller. Todo”. GD6

“En cuanto a las competencias deben haber evaluado esta niña está dispuesta a trabajar, en lo que venga, lo mismo uno instala las sillas compra el jugueto para la reunión, desarrolla los contenidos de la reunión, evalúa, o sea, todo”. GD6

“Yo he visto ese comportamiento de adaptar, adaptar y adaptar”. GD6

“Lo que pasa es que son tantas las adaptaciones que hacemos que a veces terminamos desvirtuando lo que hacemos”. GD6

“Yo creo que a veces uno puede apagar al máximo el incendio porque uno dice pucha nosotros al final vamos a tener una doble carga pero para que al paciente no le falte, lo hacemos y al final tapamos”. GD6

“O llegan personas que me dicen sabe qué tal persona me dijo que usted me podía ayudar. Por ejemplo hoy día en la mañana me llegó una señora que yo no había visto jamás y me dijo señorita yo pedí que me dieran hora con usted y me dieron hora con el médico pero yo quería que me viera usted porque mi hija me dijo que...y yo a la señora no la había visto nunca simplemente me fue a decir eso que yo la hubiese atendido en vez de que la doctora la hubiese atendido. Gente que a veces llega de la nada y se va involucrando con nosotros porque la gente necesita el vínculo y muchos necesitan que los escuchen, nada más”. GD6

“Todos trabajamos en diferentes lugares. Yo trabajo en maternidad con recién nacidos, pero yo trabajo en un lugar que es ameno donde todos en el grupo nos llevamos bien no hay diferencias. Uno trabaja de acuerdo a su lugar, porque ahí hay gente muy complicada también, todas mis colegas y yo somos iguales.” GD12

“Es que ha ido llegando gente. Ha llegado mucha gente joven, lo que conversábamos anoche con mi jefe por ejemplo, ha llegado mucha gente joven al Hospital sin vocación. Pasó una cosa bien puntual, y yo le dije que era responsable de lo que pasó y me dijo ‘aunque se mueran cien personas no estoy ni ahí’. Yo le dije ‘en mis tiempos’ –porque yo ya llevo 29 años trabajando-, entramos con vocación de servicio, o sea, a mí me gusta lo que yo hago. Pero que llegue otra persona que llegó hace dos años al servicio y que conteste así, les interesa únicamente la plata”. GD12

“Por eso le digo, nosotros entramos con vocación de servicio y los que están entrando ahora último, como le digo, no es por desmerecerlas pero ellas están bien cuando pagan parece. No se comprometen con el trabajo, esa es la palabra”. GD12

“Yo trabajo sola, la gente que ha llegado se ha ido, además el cargo mío se acaba, es decir, yo me voy y desaparece el cargo. Por eso lo que están diciendo ellos...bueno, hace años que se acabó el hogar de profesionales, de haberme ido este año. Porque como dicen ellos yo no trabajo con matronas ni enfermeras”. GD12

“Es tanta la presión que ya empezamos con la puerta que le decía yo, el teléfono, sembrar, centrifugar. Dar vueltas y qué hace el tecnólogo, yo tengo una amiga tecnóloga y ella firma, nada más. Firma el examen, pero nosotros hemos hecho todo el trabajo. Hay cuatro paramédicos que están de turno, ellos tienen derecho a pegarse su dormida. So yo me quedara dormida y que suene el timbre dos veces tres veces porque para variar el timbre está justo en su salita donde descansa”. GD12

“Cada vez somos más divergentes. Soluciones: uno las podría dar, pero lamentablemente se las lleva el aire. Ahora, bien, a mí me gusta...yo sé que uno puede criticar pero también la idea que esa crítica también. He participado en el Hospital, en ese sentido, en hartas cosas. Pero hay que bajarle el perfil a esto, hacer su trabajo, automatizarse. Trabajar e irse para la casa, y así en un devenir diario”. GD12

“Después, es cómo poder motivar a mis compañeros a seguir trabajando juntos por algún objetivo específico, como aprender a conocer a mis compañeros para poder hacer mejor el diario vivir que tenemos acá porque tenemos que tener en cuenta que acá nosotros pasamos el setenta por ciento de nuestro día y uno tiene que aprender a convivir y uno lo piensa”. GD13

“No, trabajan más, pero independientemente que seamos más numerosos. Por ejemplo si tú vas al Servicio de Salud que hay en Punta Arenas, te da pero un...pero si es un lujo entrar ahí. Entonces, como dice él si gastan tanta plata en cosas por qué no mejorar, partiendo por ahí del ambiente, porque si a los mismos trabajadores nos tienen contentos y nos motivan a nosotros nos va a dar gusto venir a trabajar. Yo una vez tuve una conversación sobre esto: era como que venías a trabajar porque tenías que marcar, el buenos días y nada más, pero yo no veía una motivación así como que a qué rico venir a trabajar uno no ve a la gente así”. GD13

“Eso es un complemento de todo, la gente está muy desmotivada porque no mejoran la calidad, ni el entorno laboral”. GD13

“Eso es lo que yo planteaba, uno está desmotivado para hacer bien su trabajo. Por ejemplo, un incentivo, voy a trabajar lo mejor posible, un poquito más, un poquito más, escalando pero eso no se da. Porque yo conozco gente que tiene casi treinta años de servicio y todavía está casi en el último grado. Entonces nosotros que somos más jóvenes vemos eso y nos deprime”. GD13

“Yo les voy a contar una anécdota que me pasó algún tiempo atrás: me equivoqué en enviar un documento. No lo envié, por qué, porque vi el original. Ah! Va para tal parte pero no me fijó en la distribución. Único error en el año y me ponen una anotación negativa que me baja las calificaciones. Claro, y para qué iba a estar alegando porque para empezar cuando me llamaron. Ah, si le dije porque yo siempre reconozco mis errores”. GD13

“Volviendo a mis interrogantes, si yo vengo a mi trabajo puedo seguir manteniéndome motivado para tener un buen futuro en la vejez”. GD13

“Pero uno tiene que querer su trabajo por ejemplo en mi caso a mí me gusta mi trabajo me gusta lo que hago y es lo que he hecho por varios años, porque antes tenía otro trabajo pero al final vamos a terminar todos así yo pienso”. GD13

“Ah de eso, uno lo adquiere en la casa y luego en el transcurrir de la vida y que de repente se proyecta al conjunto de los colegas acá”. GD13

“Es que la gente viene aquí porque hay que cumplir no tiene vocación”. GD15

“Hacer un trabajo bueno pero de raíz por servicio. Todos los funcionarios de todo el hospital del área administrativa. Si a uno la tapan con trabajo ¿qué va a sacar uno de aquí? Va a pagar el costo de las cabecitas de arriba”. GD15

“A mí si me saludan bien pero si no bien también yo voy a trabajar”. GD19

“Esto no va a tener mayor relevancia porque la cosa es así. Es cosa de ver a los hospitalizados, la gente no se recupera por lo mismo que estamos hablando. Por los ruidos molestos porque hay gente a la entrada con las máquinas porque se debió ocupar un terreno limpio y se entrega pero no ponerse a reconstruir a reparar algo que se hizo para otra finalidad pongamos un poquito de cemento mejoremos estos ladrillitos una repercusión a lo mejor no para nosotros pero para nuestros nietos pero siempre no, acortemos un poquito el gasto del presupuesto y va sobrando porque la corrupción en cuanto podamos economizar, porque está todo el país por qué cree que hacen tantas protestas. Estar todo el día en cursos en conversaciones en diálogos, vamos a sacar una cantidad de trabajo vamos a sacar una pirámide. Hago trabajo afuera, otras actividades en fin con tal de alimentarte, etc. Tenemos que cambiar el esquema, una reestructuración de todo desde la parte más alta hasta para que los de más abajo lleguen a tener una mejor forma de vida de trabajo. Falta mucho años luz”. GD19

“A las chicas nuevas deberían hacerles un test psicológico antes de entrar al Hospital porque ellas pueden descansar, ellas pueden todo, se dan el tiempo pero así todo el día y ellas no se responsabilizan, no están ni ahí. Porque no piensan que en el trabajo más que recibir un sueldo es posible que la cosa funcione y que es acorde a lo que es diario. Ellas no, ellas se relajan, toman conciencia de que tienen que ir antes. Oye yo tuve seis hijos y jamás en la vida me dijeron siéntate y descansa yo tenía que hacer mi trabajo tal cual y me tocaba igual que a la que no estuviera embarazada y eso hace conflicto porque igual a mí yo me siento incómoda de ver una mujer embarazada que es joven y yo una mujer de más de cincuenta y cinco años tengo que andar corriendo más que una cabra de quince”. GD20

“Estás en la clínica y todo mundo corriendo y acarreado exámenes, pacientes y ellas sentadas mirándose unas a otras, entonces son duras las relaciones”. GD20

“Allá lo que pasa en servicios generales, yo voy a cumplir treinta años el dieciséis de diciembre. Allá somos diez personas y entre las diez las relaciones humanas son sumamente malas, se andan pelando unos con otros diciendo unas cosas, cualquier cosa para estar distanciados de los otros colegas. ¿Por qué lo digo yo? Porque yo lo he pasado y hasta las lágrimas se me han caído, porque el jefe que tenemos le cree más a la gente joven que va llegando, no a la gente antigua y a uno le recargan más el trabajo. Por ejemplo, a mí me toca trabajar sábado y domingo, me toca limpiar el pasillo, el pasillo central por donde entran las visitas, pero otros colegas no lo hacen ni el sábado ni el domingo. Y están presente los colegas que yo cumplo con mi trabajo, que hay otros colegas que no lo hacen. Si yo no lo hiciera, el otro colega se lo va a decir el lunes cantadito al jefe. Y ahí las relaciones están realmente malas. Pero eso tiene que ver mucho con los jefes que se llevan con los colegas nuevos. Pero como uno no anda detrás de los jefes: ‘jefecito allá, jefecito acá’. Estas cosas no me entran a mí en la cabeza. Yo hago valer mi trabajo”. GD20

“Yo puse aquí: ¿qué le parece el trabajo dentro del Hospital? Me gusta mucho el trabajo porque es el trabajo que tengo que desempeñar seriamente. Si no me gustara el trabajo no estaría trabajando”. GD20

“Es amor a lo que hago, me gusta mucho lo que hago y por lo mismo tengo la paciencia y me doy la paciencia y trato de no estresarme para lograr hacer las funciones como corresponde a pesar de toda la presión”. GD20

“A mí también me gusta mucho el trabajo que hago. Por qué se lo puse así porque yo trabajo en el servicio yo estoy haciendo el aseo y en seguida está todo sucio. Y los jefes andan detrás pinchando, pinchando como con una vara: ‘que el piso está sucio, que el piso está sucio’. Si la cantidad de gente que trajina en lo que es sección some, todo el día y quieren que brille el piso y uno lo deja limpiecito pero es peor, y le decimos al jefe que el trabajo que estamos haciendo es como el de la dueña de casa a quien se le desconoce el trabajo que hace en la casa. Si esto es igual”. GD20

“La manera en que uno expone las cosas le da a entender a los jefes. ‘Usted tiene que mantener limpio esto si para eso está contratado usted’, y es ahí donde a uno lo dejan frustrado con el desarrollo de su trabajo, pero lamentablemente la situación tenemos todas las ventanas del servicio selladas el aire está enrarecido, imagínese el calor de estos días y el trabajo que ha ido aumentando la demanda porque toda la población está envejeciendo y necesita atención. Uno siempre tiene ganas de hacer cosas, pero la intención de uno es su trabajo, hacerlo, ahí uno no se incentiva como para poder buscar la forma de hacerlo...no sé...” GD20

“Uno trata de hacer las cosas de la mejor manera como dice el colega pero no están los materiales necesarios. Si allá yo trabajo con la pala, el escobillón y las gotas que se le echan de parafina. Con eso se hace el aseo allá en los pasillos, donde está el some y a veces cuando no hay parafina ahí queda mal el piso y arrancan los jefes contra uno y qué le vamos a hacer si no están los materiales necesarios para echarle al escobillón para pasarle al piso para que quede limpio. Y ahí empiezan las relaciones entre el trabajador y el jefe. Si sucede en todas partes, en todos los servicios me imagino yo”. GD20

“Uno ya entra tenso con ese ambiente y sin saber con qué se va a encontrar en el trabajo cuando llegue. Antes uno llegaba y le decían ‘hola colega cómo le va’”. GD20

“Y es como que trabajan en una fábrica, hizo su trabajo, cumplió y se fue”. GD20

## 1.1 Trabajo en equipo

“En algunos casos doctora, creemos que trabajamos en equipo pero si quisiéramos trabajar en equipo tenemos un problema de actitud porque a veces...” GD1

“Puede que una pregunta que tenía yo y que tiramos más como organización, el trabajo en equipo, la integración, yo creo que eso falta, el conocimiento de nuestras parcelas”. GD1

“Ese es el fruto de la planificación estratégica que se ha dado y que es como nuestro norte para todos. Hay planificación estratégica en distintos ámbitos, por ejemplo el ámbito de recursos humanos no es un problema del jefe de recursos humanos sino que es un problema de todos. Y hay un ámbito que tiene que ver con lo que tú dices y el resto sentimos que ese no es tema mío, es del señor González. Por decirlo muy burdamente poner un establecimiento de salud donde no se requiere es un problema del señor González y no tiene que ver nada con nosotros que somos planificación siendo que debiéramos estar de la mano trabajando el tema, es un poco eso”. GD1

“Ahí tiene el tema del equipo”. GD1

“Porque a veces las separan y puede caer en riesgo su cargo. Entonces a veces suceden estas distancias porque para mí sería estupendo que vinieran proyectos para ayudarme a desarrollar el trabajo, cierto. Pero no, porque corro riesgo entonces se producen esas brechas que no son deseables como dice usted porque no hay trabajo en equipo, porque no hay capacidades pero que se mantenga la brecha no más porque así estoy tranquilita en mi cargo”. GD1

“Y si estamos trabajando en equipo a lo mejor el otro asume”. GD1

“Le voy a poner el ejemplo del zapato que eligieron para el agua, no eran malos los zapatos era un zapato bien bueno, pero toda la costura era con pita natural. Entonces si compraran unos zapatos adecuados pero gastaron el doble. La gente anda contenta me va durar más del año, entonces las decisiones no las tomamos en equipo”. GD1

“Podrán entender que de repente traen un paciente de pensionado en un catre con las ruedas...le toman la foto al paciente, puede ser una radiografía. Y dicen esta foto no me sirve y de vuelta otra vez para abajo, lo que pueden resolver con un equipo portátil que está en traumatología. Entonces el equipo de traumatología: no es mío”. GD1

“Tiene una imagen el Hospital de que aquí hay un equipo preparado para salir a terreno, entonces llega un paciente postrado y el equipo sale a atenderlo. Y es así la cosa nosotros somos tres sectores y cada lugar tiene sus pacientes postrados y se tiene media tarde durante la semana para salir, no se puede salir cuando uno quiere. Tiene media tarde”. GD6

“En cambio ahora tú los bajas por Internet los programas y ves quién hace y cómo lo aplica y depende del equipo”. GD6

“Por ejemplo nosotros en la reunión se plantearon todos los programas que hay, por ejemplo habían muchos flujos de derivación. Entonces querían que hiciéramos un flujograma y nosotros hicimos un flujograma rígido pero al final llegamos a la conclusión de que hay que darles a todos porque yo no les puedo decir que tenemos tres médicos en el consultorio si en realidad no los tenemos y hay que adaptarse con lo que tiene con los recursos que tiene con las horas médicas. En Osorno tenemos la suerte de que la mayoría de los médicos trabajan todos los días. Pero en otras regiones el médico va una vez a la semana”. GD6

“Faltan políticas claras de parte del servicio de salud, del departamento de salud, y nosotros como equipo saber cómo vamos a trabajar”. GD6

“Gracias a Dios somos un grupo muy unido, yo digo: 'sabe jefe tengo que hacer el pedido de tres días y así...'. Nos enseñó a ser trabajólicos, a trabajar a ese ritmo, ustedes siempre hablan de la seguridad yo quisiera rescatar eso”. GD19

“Lo más caro de todo esto, pero lo importante es poder manejar los equipos”. GD20

“En el fondo no es buscar lo malo si uno no está en contra de nada, sino que todos estamos vinculados el trabajo de la enfermera y hasta el auxiliar se forma un equipo”. GD20

## 1.2 Trabajo/usuario

“Nosotros no nos vendemos como institución ni siquiera para nuestros usuarios ni para nuestros propios funcionarios”. GD1

“Reclamando que las autoridades trabajan más si ese es uno de los objetivos si en realidad es que perdemos mucho tiempo con cosas que no tienen nada que ver con el giro principal del negocio. O sea, a nosotros como directivos no tiene por qué preocuparnos si el funcionario tiene o no para ir a comprar al supermercado o comprarse ropa...” GD5

“Los problemas de aquí son de años, cuando hay un paciente lo más complicado es que tiene que ver cómo tú te las arreglas si al final hacen un peloteo de quién asume esto del paciente. Eso es en todos lados, a veces hay casos complicados donde no tienes de dónde agarrarte. No hay como una red que esté bien definida, tú tienes que empezar a ver qué haces con ellos. Es un problema de coordinación porque a veces el manejo tiene que ver con cosas concretas que tú ves que no se hacen”. GD6

“Los problemas que nosotros tenemos en nuestro trabajo diario y a todo nivel porque si bien es cierto nosotros enviamos pacientes a otros lados y también pacientes que el Hospital nos manda y que nosotros no tenemos cómo”. GD6

“Lo que pasa es que ellos tienen una idea y se la traspasan al paciente y el paciente viene con esa idea acá y nos exige a nosotros y nosotros no podemos cumplir eso”. GD6

“Ahí se ve en las tasas y se nota la insatisfacción, justamente en lo que se supone que alguien tenía algo que hacer...A nivel local el Auge por ejemplo, cosas que no se hacen, los cumplimientos de las garantías tampoco. Por ejemplo a mí me tocó ayer ver un paciente con sospecha de diabetes, el caballero volvió en diciembre, yo le tomo la glicemia porque corresponde claro, pasaron seis meses afortunadamente el paciente no tuvo ninguna complicación. Pero son detallitos que se escapan y a veces yo no sé si es un problema de compromiso o de...” GD6

“Pero por ejemplo este caballero...nunca se le explicó”. GD6

“Eso estamos suponiendo hipotéticamente que un cincuenta por ciento de los pacientes, es decir, la mitad. Cuando teníamos la ayuda de otra institución una persona que a la primera le podría haber hecho un escáner y esperan y esa estaba preocupada porque si vienen algunos que no estaban preocupados tampoco hicieron todo en una primera intención. No si sabe que se me perdió ya de nuevo”. GD6

“Para ellos nosotros seguimos teniendo que estar recordándoles que la presión, explicándoles todo”.

“No con el paciente porque con el paciente uno hace más de lo que le corresponde hacer (consenso)”. GD12

“En el fondo mi problema era de que a veces llegan personas que van a los consultorios o al Hospital, contener al usuario esa es la mala atención que ellos consideran de algún centro de salud o del Hospital Base”. GD13

“La cara visible de nuestro Servicio, llámese Hospitales incluidos siempre son las peores. Las urgencias en todos los hospitales del país son malas. A la urgencia se llega con dolor se llega a pedir remedio. Entonces usted no puede andar todo el día riéndose. Si usted habla de urgencia, entonces la cara visible no es buena, en el some tampoco, en la oirs el hecho ya de estar detrás de un mesón porque no es un escritorio, ya, no importa, no es bueno porque si uno va a otra dependencia también hay mesones pero la persona está detrás del mesón y no...” GD13

“Eso me pregunto yo por qué no puede ser un escritorio normal donde yo vea a la gente que viene entrando y que la gente vea que hay una persona ahí detrás. De repente preguntan en otro lado y después llegan a la oficina”. GD13

“Y la gente dirá ella allá atrás ni saluda. Pero cómo voy a saludar si no veo a nadie. Estoy agachada escribiendo o haciendo algo atendiendo el teléfono y quedo como escondida, claro eso en invierno muy helado la mampara se abre a cada momento todo el día me tengo que estar parando a cerrarla. La gente sale o entra y no la cierra. Está la solución de cerrarlo pero yo lo he pedido por documentos, se ha mandado a la dirección y no ha pasado nada”. GD13

“La demanda del usuario es demasiada”. GD20

### 1.3 Proactividad e Iniciativa

“A no ser que me afecte...nosotros también somos parte aunque seamos del sistema computacional pero uno no quiere hacer las cosas”. GD1

“Sabemos las materias, somos capaces de resolverlo porque estudiamos lo mismo. En el caso de ustedes hay brecha de conocimiento. Eso lo que debe haber con los postulantes no debe haber brecha de conocimiento, brecha de competencias llamémoslo porque es actitud es proactividad es todo eso”. GD1

“Pero son los menos, la mayoría trata de sacar las cosas adelante”. GD1

“Por eso lo estoy planteando, pero esto que yo estoy planteando lo estoy ejemplificando en el Servicio de Salud Osorno, pero en la teoría esto es algo que ocurre a nivel nacional. Nosotros como Servicio de Salud no somos autónomos. Nosotros tenemos que replicar las tareas que el ministerio dispone. A cada nivel de servicio nadie se puede arrancar con los tarros entre comillas. No hay creatividad, no hay espacio para la creatividad. Hay que replicar las políticas y las disposiciones ministeriales. Hay algunos matices, pero salirse de eso es muy difícil. Por eso todo lo que hagamos nosotros es fiel copia de lo que el ministerio plantea. Ahora, no hay una política de desarrollo. Cuando yo digo que no hay una política de desarrollo del recurso humano es porque también ocurre en el servicio de salud de Valdivia, en

Concepción, en Talca, en Antofagasta, en todas partes. Yo lo planteaba como una preocupación para el sistema porque creo que sería ideal que hubiera una política que abordara políticas claras que le enseñara a la gente cómo no endeudarse, enseñarle a la gente cuestiones de índole laboral, de disciplina laboral, de enseñarles de prevención de alcohol y drogas yo sé que hay una comisión. O sea, una política de recursos humanos que aborde problemáticas que son absolutamente...” GD5

“Pero uno no puede usar su iniciativa, no puede hacer otras cosas como educar a un paciente porque eso no está en su cargo entonces ella no lo hace”.GD12

“Cada vez somos más divergentes. Soluciones: uno las podría dar, pero lamentablemente se las lleva el aire. Ahora, bien, a mí me gusta...yo sé que uno puede criticar pero también la idea que esa crítica también. He participado en el Hospital, en ese sentido, en hartas cosas. Pero hay que bajarle el perfil a esto, hacer su trabajo, automatizarse. Trabajar e irse para la casa, y así en un devenir diario”. GD12

“Cada vez somos más divergentes. Soluciones: uno las podría dar, pero lamentablemente se las lleva el aire. Ahora, bien, a mí me gusta...yo sé que uno puede criticar pero también la idea que esa crítica también. He participado en el Hospital, en ese sentido, en hartas cosas. Pero hay que bajarle el perfil a esto, hacer su trabajo, automatizarse. Trabajar e irse para la casa, y así en un devenir diario”. GD12

“La manera en que uno expone las cosas le da a entender a los jefes. ‘Usted tiene que mantener limpio esto si para eso está contratado usted’, y es ahí donde a uno lo dejan frustrado con el desarrollo de su trabajo, pero lamentablemente la situación tenemos todas las ventanas del servicio selladas el aire está enrarecido, imagínese el calor de estos días y el trabajo que ha ido aumentando la demanda porque toda la población está envejeciendo y necesita atención. Uno siempre tiene ganas de hacer cosas, pero la intención de uno es su trabajo, hacerlo, ahí uno no se incentiva como para poder buscar la forma de hacerlo...no sé...” GD20

“Eso yo lo encuentro hartito difícil. Todo depende de los jefes, si los jefes son bien comunicativos con los trabajadores, dan buenas ideas podría haber un cambio. ¿Por qué se lo digo yo? Porque en mi trabajo yo les doy buenas ideas a los jefes y los jefes no toman en cuenta las ideas de uno porque ellos no quieren ser pasados a llevar por los más bajos que ellos. Eso es lo que he visto yo. Como dice la colega que quiere volver a lo de antes...” GD20

## **2.0 Estructura**

### **2.1 Estructura organizacional**

“¿Una brecha entre lo escrito y lo normado? Vamos! Hay que hacer el camino para llegar, entonces obviamente tenemos una brecha porque todavía no la hemos alcanzado, pero hay que reevaluar el avance año a año, eso. Entonces está bien tener una meta, a pesar de las 14 semanas pero se olvidan en Santiago que nuestra población es rural y que va a la costa el equipo una vez al mes, entonces obviamente ya pasan cuatro semanas”. GD1

“La accesibilidad, Santiago lo ve...” GD1

“Eso es más bien a nivel local, hay decisiones centrales que nosotros tomamos que cuando uno tiene una meta o un objetivo y uno va avanzando hacia él pero nos vamos por otro lado, no siempre avanzamos hacia la meta planteada, nosotros como organización”. GD1

“No es que nosotros seamos un Servicio y tenemos un solo hospital base”. GD1

“Cuando San Pablo se puso tan mañoso con ese maldito consultorio que al final no querían sacarlo y salió la cosa”. GD1

“Se hace planificación en este Servicio hacia áreas locales y...siempre hay alguien mirándonos. Si nos piden cosas pa' allá y pa' cá por eso tenemos que preocuparnos de que siga por lo que realmente nos importa y que son nuestras metas, cada período en que se va y se evalúan las metas comunales y se presenta lo logrado durante el año. Se presentan las metas para el año siguiente. Instancias concretas de evaluación y planificación, no son acabados 100% probados científicamente pero son útiles”. GD1

“Y quedamos esperando las instrucciones...” GD1

“Habría que ponerlas explícitas, haciendo esto en el período de inducción de todos los funcionarios nuevos y no sólo los nuevos tal vez cada diez años haya que reciclar a los antiguos”. GD1

“Ahí viene el tema de la capacitación, que una parte la hace uno que otra parte la hace otro, es personal. Si no habría que cambiar la comunicación oficial de tal manera que. Nosotros podemos mejorar la comunicación: desde el ministerio hacia abajo se centraliza, porque el subsecretario firma, pero si mandan algo relacionado con proyectos me lo mandan a mí y yo estoy trabajando en los cuadros estoy trabajando en recursos humanos. Denante preguntaron lo mismo quizás falte algo no quizás como el comité ejecutivo, sino algo más aterrizado en la práctica. Me preguntaron sobre lo

pendiente, con lo que tengo con la impresora que no puedo hacer dos... 'mira yo te la presto'. Mira yo tengo una bolsa llena de tintas para la semana y estás pidiendo tintas de nuevo, y otra vez tengo que pedir tintas. A ver qué tengo que entregar hoy día, éstas me las podría haber desarrollado la secretaria, pero las hice yo mismo porque después esto lo voy compaginando yo mismo". GD1

"La organización es una organización jerárquica aunque se metan las cosas modernas de la administración, somos jerárquicos, tenemos responsabilidades, que no son delegables, hay funciones delegables pero responsabilidades indelegables, lo vimos últimamente con los ministros y directores de servicio que han tenido que irse. La administración moderna puede entrar en las bases en algunos procesos, pero hay un marco jurídico que nos tiene..." GD1

"Si estamos haciendo casi la misma función... Yo tenía algo en función de los roles, ¿puedo asumir otros roles? Y tú justo seguiste con eso. Asumí una función entonces ya el Servicio. Ahora que va a haber un retiro grande de personas ¿están preparados?" GD1

"Lo que dice él, a lo del desahucio y los a contrata igual tengo una interrogante que sigue por la línea de la pregunta anterior y pasa por el comité administrativo que ahí hay. Pudiera ser que los titulares entre comillas los apenados. En realidad yo he estado titular en otro lado y uno siente que está seguro, en cambio el a contrata te obliga a hacer algo más. Si tu quieres tener un buen desempeño siempre lo vas a hacer e influyen las calificaciones por ejemplo aquí todos tenemos siete, sea bueno sea malo todos tenemos siete. Ahora, en forma personal, yo tengo gente a cargo, es decir, yo califico yo pongo los siete. Y va la junta calificadora de que por qué pongo los siete, o sea casi que estoy atomillando al revés. Pero no es problema mío que yo ponga un siete, o sea yo califico de acuerdo a mi criterio. Pudiera ser que también está con licencia médica de cualquier tipo en el sector privado. Las personas del sector privado la piensan cuando el médico les va a dar tres días o cinco días porque saben que les van a descontar. Aquí no, ojalá le dieran licencia lo máximo posible y la gente pide: 'voy a pedir licencia'. Yo creo que es un buen tema ese porque así como persona vamos a tener un desahucio, alguna gratificación". GD5

"Mira, igual capean tiempo, igual se roban plata pero con la diferencia de que si el jefe, no es cierto, lo sorprende en una situación de que no está trabajando le dice sabes qué, agarra tus cosas y ándate. Eso no cabe en nuestro sistema, porque no puede ser tan así porque está la fenats, la ... y lo cual está muy bien". GD5

"No creo que sean un mal porque los gremios defienden, de hecho, los intereses de los trabajadores. Ahora, que ese rol se desperfile con tintes políticos y algunas demandas de otro calibre. Obvio que siempre va a ser así. Yo creo que son necesarios". GD5

"Yo creo que va por el entendimiento de las personas porque si tú hablas de eso tú sabes que tenemos por el ministerio y por mandato de la ley, o sea no podemos darte eso o sea no hay cargos porque es por ley. No es como en el sector privado que si tiene plata contrata a alguien. Es por ley. Se supone que si escogen un cargo es porque está financiado porque de otra forma no tendríamos cómo conseguir plata acá a no ser que sea una cuestión social. O sea, pedir cargos de un rato para otro no hay. O tal vez estuvo en la conversación con la persona encargada que tal vez no te supo escuchar, quizás fue en trato en la conversación. Y para eso se ... y para el otro año se postula al cargo. De acuerdo a las necesidades del recurso humano, si hay espacio". GD5

"Por eso lo estoy planteando, pero esto que yo estoy planteando lo estoy ejemplificando en el Servicio de Salud Osorno, pero en la teoría esto es algo que ocurre a nivel nacional. Nosotros como Servicio de Salud no somos autónomos. Nosotros tenemos que replicar las tareas que el ministerio dispone. A cada nivel de servicio nadie se puede arrancar con los tarros entre comillas. No hay creatividad, no hay espacio para la creatividad. Hay que replicar las políticas y las disposiciones ministeriales. Hay algunos matices, pero salirse de eso es muy difícil. Por eso todo lo que hagamos nosotros es fiel copia de lo que el ministerio plantea. Ahora, no hay una política de desarrollo. Cuando yo digo que no hay una política de desarrollo del recurso humano es porque también ocurre en el servicio de salud de Valdivia, en Concepción, en Talca, en Antofagasta, en todas partes. Yo lo planteaba como una preocupación para el sistema porque creo que sería ideal que hubiera una política que abordara políticas claras que le enseñara a la gente cómo no endeudarse, enseñarle a la gente cuestiones de índole laboral, de disciplina laboral, de enseñarles de prevención de alcohol y drogas yo sé que hay una comisión. O sea, una política de recursos humanos que aborde problemáticas que son absolutamente..." GD5

"Yo tenía una última pregunta que se relaciona con todo lo que ya hemos conversado y tiene que ver con la estructura y cómo cambiamos el estilo vertical de la organización del SSO. Porque es vertical por mucho que se hable de horizontalidad, de trabajos que se han hecho en planificación para la organización vertical. Entonces si ahora me llama mi jefa y me dice que hay una demanda urgente del ministerio yo tengo que parar e irme sin importar lo que yo esté haciendo. Yo puedo estar en una reunión con el director del Hospital de Puerto Octay y me llaman y te tienes que venir. Hay como una falta de respeto al o a los funcionarios en ese aspecto. El problema es que sigue siendo una jerarquía..." GD5

"La verticalidad es una cosa y el criterio es otro". GD5

"Pero cuando hay una orden de subsecretaría, cuando el subsecretario te llama por teléfono y te dice necesito esto es muy distinto. Yo también me refiero en el plano participativo o sea en el análisis de las decisiones y ahí concuerdo

contigo en que si el jefe no quiere que la información fluya a sus funcionarios, lo va a hacer. Por ejemplo, información sobre capacitación, información sobre cursos, eso lo puede filtrar, sino se archiva y nadie más sabe. Yo no quiero que los funcionarios vayan a cursos, eso lo puede hacer un jefe acá”. GD5

“Exacto. Entonces acá hay información que se guarda no que se oculta...Es eso de ejercer una labor vertical, tanto profesionales como no profesionales es como difícil influir en la organización”. GD5

“En cuanto a la comunicación yo tengo una interrogante en cuanto a la verticalidad y a la informalidad que quien tiene mayor llegada con la gente influye en el ejercicio mismo del trabajo porque cuando uno llega acá y tú sabes que las cosas debieran ser de otra manera, es decir más formales. No sé si me entienden. Para mí pesa mucho la informalidad, lo puse sea para bien o para mal pero lo puse”. GD5

“Pero ahí pasamos a otro problema que parte de la ministra que ganará hasta el último funcionario allá en un hospital tipo cuatro en una comuna perdida. Más aún se da la necesidad de que convivan laboralmente. Por ejemplo, un médico que gana un millón y medio líquido que tiene que trabajar con la auxiliar que gana ciento ochenta mil pesos. Y está bien, el médico lo merece porque estudió un montón de años y es en función de su profesión. Pero los auxiliares en su vida y en el sistema con el servicio creo que a todos les deberían subir un poquito el sueldo porque aunque suene peyorativo ganan una miseria, o sea quién vive con ciento ochenta mil pesos”. GD6

“Tiene que ver con la forma que ha tratado de implementarse aquí que tiene que ser ciudadano, empoderado de su salud y un fuerte control social y eso no está mal. Pero está la otra parte de sus deberes como ciudadano, dándole tres, cuatro, cinco años. Yo pienso que esa parte está como bastante débil”. GD6

“Hay una dependencia que la da el Servicio de Salud en que se da ese vínculo...” GD6

“Pero el control del adulto mayor empezó antes de que empezara a nivel nacional estábamos como bien metidos y después llegó fuerte desde el Servicio y bueno de ahí un montón de cosas”. GD6

“Existe ahora el modelo de salud familiar y perdió un poco el enfoque de programas. Nosotros se supone que somos un programa transversal si bien trabajamos con el modelo de salud familiar pero tenemos como una mini especialidad que es la enfermedad respiratoria entonces a nosotros nos preparan, nos capacitan, nos perfeccionan y trabajamos en eso. En cambio cuando pasa por la sectorización de todo un poco y cuesta enfocarse en un solo programa y trabajarlo a full al cien por ciento porque hay un programa del niño, del adulto, del adulto mayor. Si bien el modelo de salud familiar es algo súper útil, se ha dejado un poco de lado ese crecimiento de ramas en cuanto a tales. Hubo como una discusión sobre la salud familiar y el hecho de trabajar en programas pero a nosotros nos dijeron eso que como programa teníamos que seguir luchando por la salud familiar, es decir, enfocado en la familia pero con patología respiratoria. Entonces cuesta un poquito seguir capacitándose y tomar en serio realmente un programa porque uno tiene que hacer de todo un poquito”. GD6

“Por ejemplo nosotros en la reunión se plantearon todos los programas que hay, por ejemplo habían muchos flujos de derivación. Entonces querían que hiciéramos un flujograma y nosotros hicimos un flujograma rígido pero al final llegamos a la conclusión de que hay que darles a todos porque yo no les puedo decir que tenemos tres médicos en el consultorio si en realidad no los tenemos y hay que adaptarse con lo que tiene con los recursos que tiene con las horas médicas. En Osorno tenemos la suerte de que la mayoría de los médicos trabajan todos los días. Pero en otras regiones el médico va una vez a la semana”. GD6

“Porque nosotros también vemos acá a los epilépticos porque hay un protocolo que es bien rígido pero qué es lo que pasa en el hospital no hay neurólogo y sigue en la calle”. GD6

“Faltan políticas claras de parte del servicio de salud, del departamento de salud, y nosotros como equipo saber cómo vamos a trabajar”. GD6

“Tenemos que cambiar el esquema, una reestructuración de todo desde la parte más alta hasta para que los de más abajo lleguen a tener una mejor forma de vida de trabajo”. GD19

“Sí eso está estipulado que en la mañana pasa el médico, las enfermeras y los auxiliares, pero si llega otro médico que no es el que está atendiendo la enfermera se dirige hacia el otro médico y empieza a gritar ‘no po si tiene que estar aquí, no del lado de allá’”. GD20

## **2.2 Estamento/Nivel organizacional**

“Yo tengo una vieja lucha interna y me planteo lo siguiente: ¿estabilidad laboral o sistema con despidos con desahucio? Me explico: en el sector público existen dos tipos de funcionarios, los titulares y los a contrata, los a honorarios los dejo fuera porque esos no están afectos a la carrera funcionaria. Los funcionarios titulares están casi apenados, acá tienen que irse con sumario, tienen que matar a alguien. Y está el otro sistema que somos los contratados que todos los años a nosotros nos contratan pero el día en que nos vamos, no vamos no más. Y eso de estar veinte años trabajando y el desahucio y la pensión entonces yo creo que eso es injusto referente a lo que sucede en la administración privada donde

si tú te vas y has estado un cierto tiempo te pagan un mes por año. Entonces yo siempre he pensado que en la administración pública no debería existir la estabilidad laboral ¿Por qué? Porque eso a la larga termina achanchando a las personas. Si no que yo apuesto, porque en este momento se le puede poner término a un contrato, pero que te cancelen tu desahucio que va hacer que como no tienes comprado tu futuro te va a hacer actuar con mayor cautela, un tema que, fíjate, no se ha discutido en ninguna parte, nadie se ha preocupado de eso y no sé po no es justo. No es justo que yo esté aquí veinte años y todavía no tenga estabilidad. No es que a mí me interese quedarme aquí para siempre...” GD5

“Pero ahí pasamos a otro problema que parte de la ministra que ganará hasta el último funcionario allá en un hospital tipo cuatro en una comuna perdida. Más aún se da la necesidad de que convivan laboralmente. Por ejemplo, un médico que gana un millón y medio líquido que tiene que trabajar con la auxiliar que gana ciento ochenta mil pesos. Y está bien, el médico lo merece porque estudió un montón de años y es en función de su profesión. Pero los auxiliares en su vida y en el sistema con el servicio creo que a todos les deberían subir un poquito el sueldo porque aunque suene peyorativo ganan una miseria, o sea quién vive con ciento ochenta mil pesos”. GD5

“Es el sueldo mínimo. Estamos acá con el grado que se empieza que es el grado veintisiete que es el grado más bajo de auxiliar no es cierto”. GD5

“Es así porque aquí el buen funcionario es tratado como el mal funcionario, incluso el mal funcionario acá si tiene buena verborrea puede decir que hace mucho pero no hace nada. Incluso esto se ha dado a todo nivel de profesionales, entonces aquí en las reuniones ‘no mi director si vamos a hacer esto y vamos a ir a las comunas y bla bla’. Pero uno realmente sabe porque los conoce que no hacen nada. Es un problema de la organización porque el mal funcionario tiene las mismas prerrogativas que el buen funcionario. Hay funcionarios que ni se notan, con este sistema de calificaciones y no mide realmente lo que debiera medir, hay instrumentos que están mal hechos, pero no se puede hacer nada”. GD5

“Pasa lo otro, me quedan tres años para jubilar, pasa que el profesional no atiende teléfono, si yo estoy ocupada, no atiende el teléfono jamás. Yo tengo una puerta que tiene timbre, para que entren los colegas a dejar exámenes después de las cinco de la tarde porque hay un horario de ocho a veinte horas, pueden pegarse en el timbre y ellos no son capaces de abrir la puerta. Porque yo me voy siempre cuando voy a hacer el cierre de mi muro atrás es en otro lado, entonces yo le digo ‘voy a ir a cerrar, por favor, si tocan la puerta...? Sabe que me desespera ese timbre, ya a la tercera...y a ustedes les consta que si van a dejar exámenes nadie más les abre si no es el auxiliar”. GD12

“Además, aquí se da esa concepción de que ellas son bastante unidas, liman sus asperezas entre ellas o ellos, entonces esa es la gran diferencia que hay acá”. GD12

“Habría que ver por qué las enfermeras actúan así porque me imagino que están trabajando con un gran número de gente, con paramédicos como es el caso de él entonces tiene que haber un mayor grado de unión entre ustedes, no puede ser tan clásica, porque no se puede trabajar así...” GD12

“Conversando con los colegas el otro día de UCI, tenían una enfermera que después que pasaban los doctores, los tratamientos, se tomaban un cafecito porque tenían una pieza, entonces se podían servir un cafecito la enfermera con los paramédicos y el auxiliar de servicio pero qué pasó que llegó otra enfermera y ella llevaba al médico y los colegas tenían que salir. Ella empezó inmediatamente a hacer las separaciones y eso yo nunca lo vi en la maternidad, por eso me dicen que todavía no me saco la camiseta porque yo le digo, yo trabajo con tecnólogos médicos y son muy parecidos a las enfermeras, también son buenos para separar, son ellos, su cafecito, cierran la puerta y en eso ya llegan las doce, que ya no es hora de ir a tomarse un café”. GD12

“Yo en mi lugar, uno no puede entrar porque están haciendo una celebración y amén con la jefa. Es que la jefa adora a la juventud. No es porque uno esté vieja porque así me dijeron el otro día que yo estaba vieja por eso yo estaba idiota, pero no es que yo puede que esté vieja porque me quedan tres años para jubilar pero me cargan las injusticias, si yo me pusiera a hablar todas las cosas que uno”. GD12

“Por los que van a la universidad, es decir, esto está calificado de arriba abajo. Uno nace con un escalafón ‘usted pertenece a este, usted pertenece a este’. Uno igual conoce su falta de educación entonces uno no puede pasara llevar a personas que tienen otro rango. Hay respeto igual, pero cuando hay abusos es cuando se molesta la gente”. GD12

“Yo estudié con varias de las enfermeras de ahí ‘buenos días, buenas tardes’, si éramos amigas en el liceo, compartíamos pancito, nos sentábamos juntas y ahora...pero la que nunca me ha desencantado es la doctora que fue compañera mía, la doctora #### no trabaja en el Hospital, entonces un día fue al laboratorio porque ella es la jefa del Departamento de Salud, entonces fue un día al laboratorio y me vio sentada ahí y fue: ‘Hola ####’ de beso y quedaron consternados. No sé pues, saludando de beso al auxiliar y a ellas les dijo ‘hola, hola, hola chiquillas cómo están’. Pero quedaron tan marcadas porque después se fue la doctora y me preguntaron por qué te saluda así tan...Mira yo tengo varias compañeras de liceo que son enfermeras universitarias. El hecho de ser enfermeras universitarias es el ‘buenos días’ yo les digo ‘yo sé ubicarme’, que dentro del trabajo uno sabe que tiene que ubicarse y el respeto, pero no es así. Yo llegué hasta paramédico no más no me alcanzó para más digo ‘hola o chao’, porque eso no se usa ya”. GD12

“Pero yo digo por qué, tú ves a las enfermeras así como...Son colegas de nosotros también”. GD12

“Nosotros no podemos salir a la calle con uniforme ellas sí. Yo no puedo hacer técnicas con ##### intrahospitalaria, ellas sí, curaciones hasta con anillos”. GD12

“Ellas se van con uniforme para la casa como tienen auto, hasta con la toca se van puesta”. GD12

“Pero eso ha ido cambiando porque antes ella podía llegar vestida, nosotros el personal, no”. GD12

“La lluvia no cae en forma de que a todos nos moje, moja a algunos no más”. GD13

“Lo que veo aquí en el Servicio es la gente como nosotros estamos abajo, yo veo que somos bien capaces, incluso hay profesionales que haya estudiado es más capaz que esa persona o que haya estudiado solamente octavo básico. Lo que vale es el papel, el cartón. A lo que voy yo es que algunos profesionales, no todos ah, están aquí porque las empresas privadas son un fiasco y es la única forma de tener un trabajo es porque tiene que llegar aquí”. GD13

“Y no hay reemplazos, para los técnicos hay reemplazos, para los auxiliares hay reemplazos pero no para los administrativos”. GD15

“Yo como auxiliar del servicio me enfermé, pero por ejemplo, si se enfermara un auxiliar paramédico o un médico todo el mundo corre. Que tiéndete, que llevémoslo a la guardia, o sea todo está girando alrededor de ellos”. GD20

“Yo les voy a contar un ejemplo, fui al médico y me dijo cuando pasen los problemas en tu casa, quizás qué problema tienes, cuando pasen los problemas en tu cabeza tú te vas a recuperar, bueno resulta que yo no quise. Y llegó otra colega a recibir el turno y no voy a ir a la guardia. Parte también es cómo ser justo, si podemos enfermarnos si somos seres humanos igual que ellos”. GD20

“Ahora la gente que está llegando tiene una visión bien clara de lo que tiene que hacer y de ahí no se mueve. Preocupado de que le paguen luego para empezar a adquirir cosas porque claro si es verdad un chico lleva cuatro meses y ya tiene que llegar con auto”. GD20

“No sé si les dará status, si ellos se sienten a otro nivel, porque así son en cuanto a lo material, pero en lo humano no suben nada”.GD20

“Si esas son las cosas que molestan ‘¿qué le habrá pasado al doctor? Pero si un auxiliar o un paramédico llega...’ GD20

“Claro, por qué se da eso. Porque como nos gustaría que el colega actuara, ser aceptados como somos en el fondo. Cada persona es diferente y antes nos aceptábamos como éramos. Si la vida privada de la persona es su vida ahí dentro del trabajo somos todos iguales, tenemos que tener el mismo trato y el respeto que le corresponde a cada persona, pero nosotros no somos irrespetuosos, se logró, hasta ese nivel llegaba, que había una mesa especial para los médicos, enorme y que hubo una organización porque hasta las enfermeras estaban en contra de que elimináramos la mesa. Entonces estaban las diferencias. Entonces eso también divide a la gente. Y ellos están bajo un contrato igual que nosotros y que no nos reconozcan es otra cosa. De ahí empieza todo para abajo”. GD20

“Todavía quedan médicos que preguntan ‘Buenos días, ¿cómo están?’ Pocos y nada van quedando, son los médicos antiguos y a los nuevos que van llegando se le va enseñando ‘buenos días doctor’, o sea uno le dice al doctor y ahí empieza. A veces la pauta la damos nosotros”. GD20

### **2.3 Burocracia**

“Ahí viene el tema de la capacitación, que una parte la hace uno que otra parte la hace otro, es personal. Si no habría que cambiar la comunicación oficial de tal manera que. Nosotros podemos mejorar la comunicación: desde el ministerio hacia abajo se centraliza, porque el subsecretario firma, pero si mandan algo relacionado con proyectos me lo mandan a mí y yo estoy trabajando en los cuadros estoy trabajando en recursos humanos. Denante preguntaron lo mismo quizás falte algo no quizás como el comité ejecutivo, sino algo más aterrizado en la práctica. Me preguntaron sobre lo pendiente, con lo que tengo con la impresora que no puedo hacer dos... ‘mira yo te la presto’. Mira yo tengo una bolsa llena de tintas para la semana y estás pidiendo tintas de nuevo, y otra vez tengo que pedir tintas. A ver qué tengo que entregar hoy día, éstas me las podría haber desarrollado la secretaria, pero las hice yo mismo porque después esto lo voy compaginando yo mismo”. GD1

“Y de ahí viene el tema de la burocracia, pero de la burocracia mal entendida porque existe este papel y tiene que existir, pero de repente se abusa. Ya salí del problema y chao. Entonces yo lo mandé y dije ‘te llegó el seguimiento’...yo le mandé un correo. No pues si estamos un mes fuera, no me refiero a que no están los profesionales que debieran estar, yo estoy dando mi caso”. GD1

“Yo creo que sí debiera ser, yo creo que sí porque eso se relaciona con la primera pregunta que yo tenía acá. Dice: por qué no existe una política de recursos humanos sea un médico, sea una enfermera...somos una carga para el sistema no

somos un recurso humano favorable, una competencia. Si yo voy a plantear una carga de índole profesional, de índole laboral a recursos humanos o donde corresponda y digo: en realidad para funcionar en planificación sanitaria necesito del apoyo de una enfermera. Yo lo demuestro, lo puedo demostrar laboralmente, profesionalmente, técnicamente. El encargado, el jefe dice sabes qué no hagas esa propuesta pero si uno quiere hacer bien las cosas, todas las personas quieren hacer lo mejor posible las cosas. Uno parte de la base de eso, entonces las competencias para desarrollar el sistema sino que se transforma en un cacho, perdonando la expresión y aún así si esa fue una demanda de una necesidad laboral, si yo fuera a plantear una demanda de índole económica: sabe qué necesito que me suba el sueldo un poco ahí más rápido salgo de la oficina donde haya ido”. GD5

“Por eso lo estoy planteando, pero esto que yo estoy planteando lo estoy ejemplificando en el Servicio de Salud Osorno, pero en la teoría esto es algo que ocurre a nivel nacional. Nosotros como Servicio de Salud no somos autónomos. Nosotros tenemos que replicar las tareas que el ministerio dispone. A cada nivel de servicio nadie se puede arrancar con los tarros entre comillas. No hay creatividad, no hay espacio para la creatividad. Hay que replicar las políticas y las disposiciones ministeriales. Hay algunos matices, pero salirse de eso es muy difícil. Por eso todo lo que hagamos nosotros es fiel copia de lo que el ministerio plantea. Ahora, no hay una política de desarrollo. Cuando yo digo que no hay una política de desarrollo del recurso humano es porque también ocurre en el servicio de salud de Valdivia, en Concepción, en Talca, en Antofagasta, en todas partes. Yo lo planteaba como una preocupación para el sistema porque creo que sería ideal que hubiera una política que abordara políticas claras que le enseñara a la gente cómo no endeudarse, enseñarle a la gente cuestiones de índole laboral, de disciplina laboral, de enseñarles de prevención de alcohol y drogas yo sé que hay una comisión. O sea, una política de recursos humanos que aborde problemáticas que son absolutamente...” GD5

“La verticalidad es una cosa y el criterio es otro”. GD5

“Yo creo que siempre es la plata, lo que sucede es que estos son fondos públicos. Los fondos públicos llegan a firmar convenios ahora el cuento está en...yo trabajo en...y las platas tenían que estar acá a más tardar en marzo para trabajar hasta diciembre, las platas llegaron acá a fines de julio. Este sistema de adquisiciones que se implementó a nivel nacional y los insumos que se necesitan para financiar a las entidades llegaron al doble. Si el compadre tiene que hacer convenios, generar horas, lo más probable es que los fondos estén llegando súper tarde. Y tienes que gastarte la plata porque si no al otro año te castigan. El problema de nosotros es la burocracia, y es nuestro”. GD6

“Como en todos los servicios públicos como era amplio, es un grupo gigante, hay muchos cargos, pasa por muchos jefes para llegar a una instancia. No hay problema. La gente que trabaja en los servicios es gente que hace su labor lo mejor posible, pero uno se agota, con el jefe, no con el paciente porque con el paciente uno hace más de lo que le corresponde hacer”. GD12

“Todo el mundo tiene derecho a postular, tiene que darse la posibilidad. El asunto es la normativa, que hay más reglas que en uno que en otro, al final la pelea es que está muy claro ‘arriba’. Una vez yo vine mire doctora yo no me dieron hora...” GD19

“Se le baja y se le baja el perfil. Los que trabajaron con la doctora no encontraron otra solución, pero esa fue como la última instancia porque la primera instancia en nuestro caso es avisarle a nuestra jefa directa tenemos este problema y de ahí la jefa a la Dirección, pero ya han pasado meses y meses. Se llevó al comité paritario, se hicieron todas las gestiones posibles, pero acá tenemos más problemas, yo lo veo así porque ha pasado tanto tiempo y todo está así...” GD19

“Si tu le pides días al médico él te los da pero no debería haber esa agresividad y que no quieren pasar revista solos porque tiene que estar este y el otro. Independientemente de las cosas que haya que hacer ellos quieren que esas cuatro o cinco personas estén ahí al lado de ellos”. GD20

#### **2.4 Jerarquía**

“La organización es una organización jerárquica aunque se metan las cosas modernas de la administración, somos jerárquicos, tenemos responsabilidades, que no son delegables, hay funciones delegables pero responsabilidades indelegables, lo vimos últimamente con los ministros y directores de servicio que han tenido que irse. La administración moderna puede entrar en las bases en algunos procesos, pero hay un marco jurídico que nos tiene...” GD1

“Yo tenía una última pregunta que se relaciona con todo lo que ya hemos conversado y tiene que ver con la estructura y cómo cambiamos el estilo vertical de la organización del SSO. Porque es vertical por mucho que se hable de horizontalidad, de trabajos que se han hecho en planificación para la organización vertical. Entonces si ahora me llama mi jefa y me dice que hay una demanda urgente del ministerio yo tengo que parar e irme sin importar lo que yo esté haciendo. Yo puedo estar en una reunión con el director del Hospital de Puerto Octay y me llaman y te tienes que venir. Hay como una falta de respeto al o a los funcionarios en ese aspecto. El problema es que sigue siendo una jerarquía...” GD5

“La jerarquía es así porque está todo centralizado, los reglamentos todo está hecho así. Por lo tanto, hay que ser criterioso porque si estamos en algo que va a demorar una hora, esperemos los quince minutos si saben que van a llegar...” GD5

“La verticalidad es una cosa y el criterio es otro”. GD5

“En cuanto a la comunicación yo tengo una interrogante en cuanto a la verticalidad y a la informalidad que quien tiene mayor llegada con la gente influye en el ejercicio mismo del trabajo porque cuando uno llega acá y tú sabes que las cosas debieran ser de otra manera, es decir más formales. No sé si me entienden. Para mí pesa mucho la informalidad, lo puse sea para bien o para mal pero lo puse”. GD5

“Mira, primero que nada ¿te sientes a gusto en tu lugar de trabajo? Voy a dar respuesta a estas preguntas, así bien breve, es vertical y jerárquico, nada de eso horizontal en las funciones, no. Hasta en actividades que uno hace...”. GD12

“¿Y quién es el responsable? El que no es profesional. Como dice el dicho, el hilo se corta por lo más fino”. GD12

“Como dice Juan se da ese aspecto de la jerarquía muy marcado en las enfermeras, no me puedes tocar porque eso es...nada que dejen ellas ahí”. GD12

“Pero estamos en el Servicio que no está funcionando y eso viene desde arriba, las disposiciones que vienen desde lo alto no están cayendo en forma adecuada hacia el resto”. GD13

“Como en bodega, como dice él, yo he estado con él y ahora yo soy partícipe del departamento en forma más directa. ‘Es que necesito esto porque la doctora lo pide’ o porque el jefe lo pide, todos tenemos formas de decirlo o pedirlo. En un curso que hicimos la otra vez no participan las jefaturas cosa que uno pueda tener una interrelación más directa con ellos y hacerles ver las cosas. Hacerles ver sus problemas y que ellos nos hagan ver a nosotros también nuestros problemas. Esa es la forma adecuada de capacitar al personal, pero el otro grupo llamémoslo de jefatura...” GD13

“Están los estamentos muy marcados”. GD13

“Están demasiado marcados y se actúa de manera distinta. El tema de cursos de que participen todos, que no es que no saquemos nada pero es muy poco lo que se saca en limpio. Que se mezclen los estamentos para que esto sea un todo”. GD13

“No hay mucho compañerismo también... Cuando me puse a pensar en el todo hay cosas que encuentro que no son muy justas a pesar de que todos los servicios están compuestos de lo mismos escalafones. Este escalafón deberíamos estar igual que los paramédicos, está en todo hasta en la alimentación. Algunos pueden ir a su casa...” GD15

“Entonces, yo creo que primero que nada el Servicio tiene que dar las herramientas, entrenar a la gente y haber un estatuto que diga usted perico de los palotes va a trabajar en ese Servicio, aquí están los útiles que usted necesita, pero eso no pasa porque si la cabeza está mal a nosotros nos llega mal”. GD19

“Si el médico las trata mal a la enfermera, ella va a descargar con su trato hacia abajo. Si esta persona de aquí arriba tuviera un respeto y llegara respetuosamente a un servicio todo sería más ameno. Sería diferente un cien por ciento pero si estas personas de aquí arriba llega con agresividad arrastra a todos”. GD20

## 2.5 Red

“¿Una brecha entre lo escrito y lo normado? Vamos! Hay que hacer el camino para llegar, entonces obviamente tenemos una brecha porque todavía no la hemos alcanzado, pero hay que reevaluar el avance año a año, eso. Entonces está bien tener una meta, a pesar de las 14 semanas pero se olvidan en Santiago que nuestra población es rural y que va a la costa el equipo una vez al mes, entonces obviamente ya pasan cuatro semanas”. GD1

“Se hace planificación en este Servicio hacia áreas locales y...siempre hay alguien mirándonos. Si nos piden cosas pa’llá y pa’cá por eso tenemos que preocuparnos de que siga por lo que realmente nos importa y que son nuestras metas, cada período en que se va y se evalúan las metas comunales y se presenta lo logrado durante el año. Se presentan las metas para el año siguiente. Instancias concretas de evaluación y planificación, no son acabados 100% probados científicamente pero son útiles”. GD1

“Pero es que en otros Servicios se ha dado más”. GD1

“Los problemas de aquí son de años, cuando hay un paciente lo más complicado es que tiene que ver cómo tú te las arreglas si al final hacen un peloteo de quién asume esto del paciente. Eso es en todos lados, a veces hay casos complicados donde no tienes de dónde agarrarte. No hay como una red que esté bien definida, tú tienes que empezar a ver qué haces con ellos. Es un problema de coordinación porque a veces el manejo tiene que ver con cosas concretas que tú ves que no se hacen”. GD6

“Los problemas que nosotros tenemos en nuestro trabajo diario y a todo nivel porque si bien es cierto nosotros enviamos pacientes a otros lados y también pacientes que el Hospital nos manda y que nosotros no tenemos cómo”. GD6

“Hay una dependencia que la da el Servicio de Salud en que se da ese vínculo...” GD6

“Existe ahora el modelo de salud familiar y perdió un poco el enfoque de programas. Nosotros se supone que somos un programa transversal si bien trabajamos con el modelo de salud familiar pero tenemos como una mini especialidad que es la enfermedad respiratoria entonces a nosotros nos preparan, nos capacitan, nos perfeccionan y trabajamos en eso. En cambio cuando pasa por la sectorización de todo un poco y cuesta enfocarse en un solo programa y trabajarlo a full al cien por ciento porque hay un programa del niño, del adulto, del adulto mayor. Si bien el modelo de salud familiar es algo súper útil, se ha dejado un poco de lado ese crecimiento de ramas en cuanto a tales. Hubo como una discusión sobre la salud familiar y el hecho de trabajar en programas pero a nosotros nos dijeron eso que como programa teníamos que seguir luchando por la salud familiar, es decir, enfocado en la familia pero con patología respiratoria. Entonces cuesta un poquito seguir capacitándose y tomar en serio realmente un programa porque uno tiene que hacer de todo un poquito”. GD6

“Por ejemplo nosotros en la reunión se plantearon todos los programas que hay, por ejemplo habían muchos flujos de derivación. Entonces querían que hiciéramos un flujograma y nosotros hicimos un flujograma rígido pero al final llegamos a la conclusión de que hay que darles a todos porque yo no les puedo decir que tenemos tres médicos en el consultorio si en realidad no los tenemos y hay que adaptarse con lo que tiene con los recursos que tiene con las horas médicas. En Osorno tenemos la suerte de que la mayoría de los médicos trabajan todos los días. Pero en otras regiones el médico va una vez a la semana”. GD6

“Esos son nexos, se dan un montón de nexos en el trabajo en terreno”. GD6

## 2.6 Funciones y roles

“Mi pregunta tiene que ver con las funciones, yo estoy en prevención de riesgos y se jubila con la misma función, en mi silla o en mi puesto voy a estar 20 ó 30 años casi. Entonces yo no tengo las alternativas ni los comodines para, pero no puedo valorar un jefe porque no lo puedo valorar con nadie más, porque los jefes...” GD1

“La organización es una organización jerárquica aunque se metan las cosas modernas de la administración, somos jerárquicos, tenemos responsabilidades, que no son delegables, hay funciones delegables pero responsabilidades indelegables, lo vimos últimamente con los ministros y directores de servicio que han tenido que irse. La administración moderna puede entrar en las bases en algunos procesos, pero hay un marco jurídico que nos tiene...” GD1

“Si estamos haciendo casi la misma función...Yo tenía algo en función de los roles, ¿puedo asumir otros roles? Y tú justo seguiste con eso. Asumí una función entonces ya el Servicio. Ahora que va a haber un retiro grande de personas ¿están preparados?” GD1

“No creo que sean un mal porque los gremios defienden, de hecho, los intereses de los trabajadores. Ahora, que ese rol se desperfile con tintes políticos y algunas demandas de otro calibre. Obvio que siempre va a ser así. Yo creo que son necesarios”. GD5

“Pero ahí pasamos a otro problema que parte de la ministra que ganará hasta el último funcionario allá en un hospital tipo cuatro en una comuna perdida. Más aún se da la necesidad de que convivan laboralmente. Por ejemplo, un médico que gana un millón y medio líquido que tiene que trabajar con la auxiliar que gana ciento ochenta mil pesos. Y está bien, el médico lo merece porque estudió un montón de años y es en función de su profesión. Pero los auxiliares en su vida y en el sistema con el servicio creo que a todos les deberían subir un poquito el sueldo porque aunque suene peyorativo ganan una miseria, o sea quién vive con ciento ochenta mil pesos”. GD5

“Yo creo que sí debiera ser, yo creo que sí porque eso se relaciona con la primera pregunta que yo tenía acá. Dice: por qué no existe una política de recursos humanos sea un médico, sea una enfermera...somos una carga para el sistema no somos un recurso humano favorable, una competencia. Si yo voy a plantear una carga de índole profesional, de índole laboral a recursos humanos o donde corresponda y digo: en realidad para funcionar en planificación sanitaria necesito del apoyo de una enfermera. Yo lo demuestro, lo puedo demostrar laboralmente, profesionalmente, técnicamente. El encargado, el jefe dice sabes qué no hagas esa propuesta pero si uno quiere hacer bien las cosas, todas las personas quieren hacer lo mejor posible las cosas. Uno parte de la base de eso, entonces las competencias para desarrollar el sistema sino que se transforma en un cacho, perdonando la expresión y aún así si esa fue una demanda de una necesidad laboral, si yo fuera a plantear una demanda de índole económica: sabe qué necesito que me suba el sueldo un poco ahí más rápido salgo de la oficina donde haya ido”. GD5

“Pero siempre los cargos con para esto o para lo otro...” GD5

“Ahora está también que falta aquí si tú vas a pedir una enfermera entonces a lo mejor falta aquí quizás en todos los servicios o a lo mejor la persona que va a venir no tiene las competencias para el cargo, o el contacto con la persona que está interactuando”. GD5

“Ahí se ve en las tasas y se nota la insatisfacción, justamente en lo que se supone que alguien tenía algo que hacer...A nivel local el Auge por ejemplo, cosas que no se hacen, los cumplimientos de las garantías tampoco. Por ejemplo a mí me tocó ayer ver un paciente con sospecha de diabetes, el caballero volvió en diciembre, yo le tomo la glicemia porque corresponde claro, pasaron seis meses afortunadamente el paciente no tuvo ninguna complicación. Pero son detallitos que se escapan y a veces yo no sé si es un problema de compromiso o de...” GD6

“Para ellos nosotros seguimos teniendo que estar recordándoles que la presión, explicándoles todo”. GD6

“Deberían ser teóricamente hablando diez personas. En cuanto a capacitaciones la última vez que fui a alcohol y drogas, o sea te dejan a cargo del cuento y ya...” GD6

“Yo con respecto de las competencias me quedo pensando. Yo llevo poco tiempo en salud y una de las cosas que se pudieron evaluar que sean algunas personas que están en todas. Adecuar, de alguna manera lo que uno baja de Internet: la capacitación, el taller y hacerlo todo como circo pobre. Porque en el taller de ejercicios tengo que subir las colchonetas subir el equipo hacer el taller. Todo”. GD6

“Yo he visto ese comportamiento de adaptar, adaptar y adaptar”. GD6

“Lo que pasa es que son tantas las adaptaciones que hacemos que a veces terminamos desvirtuando lo que hacemos”. GD6

“Claro, a mí me han pasado las cosas más increíbles porque saben que yo les voy a decir sabe yo no sé vaya a preguntarle a otra persona. Sabe esto se hace así porque si no andan todos perdidos. Necesitan una orientación y acuden a uno que saben que le va a tratar de ayudar y le va a dar lo que necesita no le va a retar ni cosas así”. GD6

“...y pasa exactamente lo mismo, en este caso voy a hablar de las funciones y eso que están tan adoctrinadas por así decirlo que yo no puedo ensuciar mis manos en esto, ahora yo siempre he trabajado con enfermeras y matronas que yo creo que son otro punto de vista pero igual...” GD12

“La primera era cuáles son los roles y funciones y lo otro es que pasamos muchas horas diarias y pasamos y ni nos saludamos. O uno evita ir donde tal persona porque está de mala o no se hablan”. GD13

“Respecto de los roles y funciones...es que faltan herramientas y falta adquirir otras competencias, calcular con una máquina manual, después pasamos a la sumadora eléctrica hasta llegar a la época actual. Ha sido largo, si es pa la risa, la ##### que también tiene hartos años de servicio como yo se acuerda de esas máquinas que poco menos había que pegarles con un martillo”. GD13

“A los antiguos se nos van agregando más funciones, más funciones. Si esta persona es responsable, hace bien su trabajo, es ordenada, qué se yo. Démosle más trabajo a esa persona y yo me voy llenando de pega, mientras otros no cumplen”. GD15

“Por eso nadie sale...Pero hay que funcionar igual haciendo las cosas que tiene uno más la del otro más la del otro porque...a veces uno se termina enfermando a mí me ha pasado ya dos veces”. GD15

“Entonces a las dos de la mañana me dicen ‘acompañeme’ (él es chofer). ¿Puedo yo negarme? No me puedo negar, si yo me niego anotación negativa porque nosotros somos empleados del Servicio, estoy hasta casi de cuidador y portero, entonces una vez tuve que sacar un cadáver que estaba dentro de un saco y empezar a ordenarlo encima del mesón”. GD19

“Dejan pasar mucho tiempo en repararlo, pasa mucho tiempo y pasa porque no se le exige como es debido a la persona indicada porque hay una persona que está a cargo de mantener eso, todo ese tipo de cosas y reparaciones y pasa porque no se le exige y han pasado tantos años que ya hace lo que quiere. Nadie lo obliga, nadie le exige entonces se va deteriorando mucho el Hospital en ese sentido. Si se quemó un tubo se manda a pedir a mantención”. GD19

“Encuentro que si se quemó un tubo se manda a pedir al tipo de mantención que cambie el tubo yo creo que en el momento no de adónde, en sacar todo la protección, instalar el tubo y volver a poner la protección no son más de dos horas y más encima necesita protección la deja así no más”. GD19

“Nosotros, en lavandería trabajamos con muy buenas máquinas, pero con años de uso todo se va obviamente...Nosotros simplemente trabajamos porque ni siquiera se nos capacitó para utilizar las máquinas sino que trabajamos no más que es lavado y el planchado y todo lo que se requiera ahí. En cuanto a las máquinas, si hay un desperfecto nosotros no tenemos por qué echar mano a las máquinas, no tenemos por qué arreglarlas porque no es nuestra función, empezando por ahí. Pero resulta que nosotros avisamos, y en la mayoría de las veces nosotros le decimos a la persona aquí está la

falla. Le sacamos la tapa, porque está llena de tapas y todo. Se da el tiempo a lo mejor revisa, arregla y las tapas quedan todas afuera y si las coloca siempre deja uno o dos pernos fuera que se pierden y ya hay varias tapas que están con tres o cuatro pernos menos ¿Cómo es lo más adecuado, hay una secadora se quemó, se reventó porque trabajamos con vapor que viene directo de la caldera y se rompió esa cañería y le avisamos. Cuando vi que estaban saliendo unas chispitas y agüita de la cañería y le aviso al colega que corte el vapor y de un repente se evaporó toda la pieza, que no alcanzó ni a llegar el colega así que salí a avisar a urgencia para que vinieran. Con todo esto que pasó vinieron a arreglarla y le pusieron un revestimiento de cobre, bien, nada que hacerle, pero resulta que al tapa que va atrás en toda la parte eléctrica esa no la colocó. Incluso yo le sugerí que le sacara el pedacito, pero que la sacara porque va a echar a perder o se va a llenar más de polvo lo que es la parte eléctrica. De eso yo creo que hace un año y todo va quedando así entonces yo a lo que voy es cuál es la exigencia. Hasta qué punto hay una exigencia o una responsabilidad de los funcionarios para hacer su trabajo porque nosotros también nos damos cuenta de que tenemos labores y funciones y que somos funcionarios igual pero pasa tanto por nosotros como por nuestros jefes. Por eso le digo, si nosotros estamos haciendo una función debemos cumplirla, somos personas que cumplen nosotros también tenemos un jefe que puede exigirnos o no”. GD19

“En ese sentido, yo no tengo la costumbre de decir si lo hizo bien o lo hizo mal el colega, esa es una visión que tiene que tener el jefe del funcionario. Yo no soy quién para supervisar el trabajo de mi colega, él cumple su turno, su trabajo si no lo hizo es el jefe quien tiene que decirle que no está cumpliendo pero el problema que se produce es al revés. Siempre estamos criticando al colega y el jefe en base a eso...como que nosotros mismos nos supervisamos y no debería ser así. Yo debería preocuparme de cómo yo hago mi turno, cómo hago yo mi trabajo. Como lo haga el colega es responsabilidad del colega”. GD20

## 2.7 Tecnología

“A no ser que me afecte...nosotros también somos parte aunque seamos del sistema computacional pero uno no quiere hacer las cosas”. GD1

“Es que yo no demuestro mucho tampoco porque me van a cambiar de pega, ‘no si yo no tengo idea de cómo entrar en el sistema’. Pero estamos logrando que la gente se ajuste, pero es bonito que la gente se sienta cómoda en lo que está haciendo y le tome amor”. GD1

“Que se corta la luz, que se corta la calefacción”. GD1

“En cambio ahora tú los bajas por Internet los programas y ves quién hace y cómo lo aplica y depende del equipo”. GD6

“Si no lo otro es que se echa a perder un reloj porque la mañana es o u funcionan los tres o funciona uno o funcionan dos y ya se alargó la cola porque yo creo que todo el mundo corre en la mañana para llegar a las ocho, como ha aumentado la gente”. GD12

“Respecto de los roles y funciones...es que faltan herramientas y falta adquirir otras competencias, calcular con una máquina manual, después pasamos a la sumadora eléctrica hasta llegar a la época actual. Ha sido largo, si es pa la risa, la #### que también tiene hartos años de servicio como yo se acuerda de esas máquinas que poco menos había que pegarles con un martillo”. GD13

“Lo mismo me pasa a mí porque yo sigo registrando en las tarjetas y en un cárdex. La informática no ha llegado a todas partes. Ahora recién están instalando un computador que está acorde como para ingresar la correspondencia”. GD13

“Con temor, con un temor bien grande en los años ochenta por los computadores, entonces todos empezamos a mirar, hasta ahora despotricaba contra los computadores. Hasta cuando los empezamos a ver, eran unos tarros muy antiguos. Hay que irse adaptando, unos más que otros. Unos tuvieron más posibilidades de adaptarse que otros. Ahora es él y el anterior fui yo, y después yo se los mandaba a él”. GD13

“Llegó un computador antiguo que hizo un proyecto del Minsal...” GD13

“Hasta un año atrás yo tenía un equipo que no funcionaba”. GD13

“Yo creo que a veces es el sistema computacional. Yo trabajo en contabilidad. Había un sistema computacional que costó como quinientos millones de pesos y después de un día para otro...de arriba viene mal dirigido. Tanta plata y después cambia de un día para otro puede ser pero con capacitación”. GD13

“También está lo que yo planteaba de que a nosotros nos dan la administración de documentos de todas las oficinas y hasta ahora viene recién llegando el equipo que se podría utilizar (risas), si de esto ya van dos años”. GD13

“Porque lo que va a pasar es que la caldera revienta”. GD19

## 2.8 Infraestructura

“Esto puede ser tanto o más importante que el sueldo. Es cierto lo que dice la doctora pero en general yo he observado y he escuchado que hay pequeñas cosas que son importantes como el tema de la tinta por ejemplo es una lata que le estén controlando la tinta. Hace dos años que pedimos una mampara y tampoco. Son pequeñas cosas pero uno igual se la juega y tengo el sueldo que tengo e igual me van a agregar el 10 %, pero falta una respuesta, son pequeñas cosas”. GD1

“Que se corta la luz, que se corta la calefacción”. GD1

“Yo tengo un mueble, que para mí es alto, quedo como muy tapada, quedo físicamente invisible, después cuando coloqué cuándo cambiarán el mueble de admisión de usuarios que es muy alto y cuándo terminarán de implementarlo con computadores que a mí me hace falta”. GD13

“La infraestructura fue hecha para esos años entonces todo cambia, me entiende. El espacio físico que nosotros tenemos en el baño es sumamente chico usted abrió la puerta y quedó la crema, la cocina está a continuación, a la vueltecita. A la salida de la cocina hay una bodega y está lleno de todo y está ahí afuera y al lado está el casino entonces está todo ahí un solo espacio muy reducido de los cuales está la puerta de entrada principal, donde también de repente es lugar de movimiento, entonces no les podemos pedir a la gente. Si hay un ente regulador, alguien que se preocupe de esto...”. GD19

“Es que en alimentación hay un pasillito chico y ahí está la caldera, la que tiene dos motores y al lado está el equipo electrógeno y hay un ruido fuerte y uno está todo el día ahí”. GD19

“Y tenemos luz artificial no más, si tuviéramos un ventanal como ese sería genial”. GD19

“Ahora saco una luz de emergencia que hay afuera porque en el lugar en que está ubicado porque aquí hay una pared y es sin luz”. GD19

“Porque han llegado contaminados pasaba eso, porque para que nos vengan a arreglar es la mantención porque tiene que colapsar, ya no dan más funciona una máquina y una y media. Hasta los paños para limpiar porque hemos traído paños hasta de la casa para limpiar y uno trata de poner de su parte”. GD19

“Por los ruidos molestos porque hay gente a la entrada con las máquinas porque se debió ocupar un terreno limpio y se entrega pero no ponerse a reconstruir a reparar algo que se hizo para otra finalidad pongamos un poquito de cemento mejoremos estos ladrillitos una repercusión a lo mejor no para nosotros pero para nuestros nietos pero siempre no, acortemos un poquito el gasto del presupuesto y va sobrando porque la corrupción en cuanto podamos economizar, porque está todo el país por qué cree que hacen tantas protestas”. GD19

## 3.0 Comunicación

### 3.1 Comunicación organizacional

“Con respecto al trabajo es actitud es querer hacer, todos debiéramos saber y opinar de todo y tener la lógica porque es un asunto de lógica en la toma de decisiones. Es tener ese sentido común para darse las tareas para adelante”. GD1

“Habría que ponerlas explícitas, haciendo esto en el período de inducción de todos los funcionarios nuevos y no sólo los nuevos tal vez cada diez años haya que reciclar a los antiguos”. GD1

“Pero es la comunicación explícita, escrita que tiene que estar como política del servicio también”. GD1

“Ese es el fruto de la planificación estratégica que se ha dado y que es como nuestro norte para todos. Hay planificación estratégica en distintos ámbitos, por ejemplo el ámbito de recursos humanos no es un problema del jefe de recursos humanos sino que es un problema de todos. Y hay un ámbito que tiene que ver con lo que tú dices y el resto sentimos que ese no es tema mío, es del señor #####. Por decirlo muy burdamente poner un establecimiento de salud donde no se requiere es un problema del señor ##### y no tiene que ver nada con nosotros que somos planificación siendo que debiéramos estar de la mano trabajando el tema, es un poco eso”. GD1

“A no ser que me afecte...nosotros también somos parte aunque seamos del sistema computacional pero uno no quiere hacer las cosas”. GD1

“Ahí viene el tema de la capacitación, que una parte la hace uno que otra parte la hace otro, es personal. Si no habría que cambiar la comunicación oficial de tal manera que. Nosotros podemos mejorar la comunicación: desde el ministerio hacia abajo se centraliza, porque el subsecretario firma, pero si mandan algo relacionado con proyectos me lo mandan a mí y yo estoy trabajando en los cuadros estoy trabajando en recursos humanos. Denante preguntaron lo mismo quizás falte algo no quizás como el comité ejecutivo, sino algo más aterrizado en la práctica. Me preguntaron sobre lo pendiente, con lo que tengo con la impresora que no puedo hacer dos... 'mira yo te la presto'. Mira yo tengo una bolsa

llena de tintas para la semana y estás pidiendo tintas de nuevo, y otra vez tengo que pedir tintas. A ver qué tengo que entregar hoy día, éstas me las podría haber desarrollado la secretaria, pero las hice yo mismo porque después esto lo voy compaginando yo mismo”. GD1

“Y de ahí viene el tema de la burocracia, pero de la burocracia mal entendida porque existe este papel y tiene que existir, pero de repente se abusa. Ya salí del problema y chao. Entonces yo lo mandé y dije ‘te llegó el seguimiento’...yo le mandé un correo. No pues si estamos un mes fuera, no me refiero a que no están los profesionales que debieran estar, yo estoy dando mi caso”. GD1

“Siempre somos los primeros que estamos, los primeros que llaman son salud. Siempre somos los primeros que llamamos primero a la gobernación y tenemos que juntar al comité de emergencia. Jajaja”. GD1

“Pero nos vendemos mal, yo creo que eso...” GD1

“Esto puede ser tanto o más importante que el sueldo. Es cierto lo que dice la doctora pero en general yo he observado y he escuchado que hay pequeñas cosas que son importantes como el tema de la tinta por ejemplo es una lata que le estén controlando la tinta. Hace dos años que pedimos una mampara y tampoco. Son pequeñas cosas pero uno igual se la juega y tengo el sueldo que tengo e igual me van a agregar el 10 %, pero falta una respuesta, son pequeñas cosas”. GD1

“En qué afecta a la organización, para bien o para mal, en relación a lo que tú dijiste si en verdad somos un boomerang, porque obviamente como organización beneficia a tus empleados, pero también al buscar ese bien se hace un mal. Por ejemplo, en urgencia, todos hacen convenios y buscan el beneficio de sus afiliados, los mismos de aquí del servicio entonces qué es lo que pasa a fin de mes las personas no tienen líquido. La asociación gremial dice que a los funcionarios los tienen ganando muy poco, pero es por ello, porque nosotros tenemos un límite legal, pero por insistencia de ellos, se van a paro o cualquier otra amenaza, entonces después gana así un poquito. Por eso le decía es para bien o para mal es que no sé”. GD5

“Es así porque aquí el buen funcionario es tratado como el mal funcionario, incluso el mal funcionario acá si tiene buena verborrea puede decir que hace mucho pero no hace nada. Incluso esto se ha dado a todo nivel de profesionales, entonces aquí en las reuniones ‘no mi director si vamos a hacer esto y vamos a ir a las comunas y bla bla’. Pero uno realmente sabe porque los conoce que no hacen nada. Es un problema de la organización porque el mal funcionario tiene las mismas prerrogativas que el buen funcionario. Hay funcionarios que ni se notan, con este sistema de calificaciones y no mide realmente lo que debiera medir, hay instrumentos que están mal hechos, pero no se puede hacer nada”. GD5

“Pero es lo que hay, vinimos a conversar los temas”. GD5

“Pero cuando hay una orden de subsecretaría, cuando el subsecretario te llama por teléfono y te dice necesito esto es muy distinto. Yo también me refiero en el plano participativo o sea en el análisis de las decisiones y ahí concuerdo contigo en que si el jefe no quiere que la información fluya a sus funcionarios, lo va a hacer. Por ejemplo, información sobre capacitación, información sobre cursos, eso lo puede filtrar, sino se archiva y nadie más sabe. Yo no quiero que los funcionarios vayan a cursos, eso lo puede hacer un jefe acá”. GD5

“En cuanto a la comunicación yo tengo una interrogante en cuanto a la verticalidad y a la informalidad que quien tiene mayor llegada con la gente influye en el ejercicio mismo del trabajo porque cuando uno llega acá y tú sabes que las cosas debieran ser de otra manera, es decir más formales. No sé si me entienden. Para mí pesa mucho la informalidad, lo puse sea para bien o para mal pero lo puse”. GD5

“Cuando la comunicación es efectiva afecta al funcionario sino es lenta y no influye es así. Es simple y conciso. Y no está en nuestras manos arreglarlo, el tema de los gremios también está fuera de nuestras manos”. GD5

“Para ellos nosotros seguimos teniendo que estar recordándoles que la presión, explicándoles todo”. GD6

“Pero sabemos que si se hace no va a resultar porque en grupo es más complejo porque la gente te va a decir sabe que no entendí lo que me dijeron, pero de a uno es más fácil que te pregunten porque no hay el temor”. GD6

“Aquí toda la vida ha faltado gente a las horas. Necesito hora hoy y no la otra semana, espere la hora que le den. Entonces ellos dicen no déme una hora y ahí se van. Es tener un historial de treinta personas diarias y siempre es lo mismo y de repente nos reemplazan. Pero diariamente se pierden treinta horas diarias, eso no puede ser alguien tiene que estar ahí. Y la gente debe ser responsable con su hora”. GD6

“En un sondeo que se hizo a la comunidad se dijo que una de las cosas que no hacíamos era que no atendíamos a la hora, los citaban a las ocho los atendían a las nueve y para eso nosotros necesitamos un bloque”. GD6

“En esta dinámica pasamos de una responsabilidad de nosotros a una del paciente, sí vemos como polarizadas las cosas. Sí, es cierto, pero en realidad sí nos interesa. Nos falta verlo realmente porque nunca lo habíamos conversado, cómo piensa la gente, cómo se lo decimos. Echar un vistazo cada cierto tiempo cuáles son las competencias y cuáles son las

mías. Porque desde que se empezó a trabajar aunque diga lo mismo aunque unos piense que sea diferente. Es un detenerse, mirar lo que estamos haciendo para seguir adelante”. GD6

“Claro, a mí me han pasado las cosas más increíbles porque saben que yo les voy a decir sabe yo no sé vaya a preguntarle a otra persona. Sabe esto se hace así porque si no andan todos perdidos. Necesitan una orientación y acuden a uno que saben que le va a tratar de ayudar y le va a dar lo que necesita no le va a retar ni cosas así”. GD6

“Esos son nexos, se dan un montón de nexos en el trabajo en terreno”. GD6

“O llegan personas que me dicen sabe qué tal persona me dijo que usted me podía ayudar. Por ejemplo hoy día en la mañana me llegó una señora que yo no había visto jamás y me dijo señorita yo pedí que me dieran hora con usted y me dieron hora con el médico pero yo quería que me viera usted porque mi hija me dijo que...y yo a la señora no la había visto nunca simplemente me fue a decir eso que yo la hubiese atendido en vez de que la doctora la hubiese atendido. Gente que a veces llega de la nada y se va involucrando con nosotros porque la gente necesita el vínculo y muchos necesitan que los escuchen, nada más”. GD6

“Si pudiéramos hacer una encuesta que fuera anónima podríamos hacer que el clima laboral sea mejor, donde la opinión de cada cual sea valedera, que la base del trabajo sea en base a la comunicación. Aquí hay una barrera, que es la enfermera y nosotros no podemos llegar al médico, ni siquiera lo vemos”. GD12

“Yo no iba a venir, pero él encontró la cartita porque antes no me la habían pasado, ‘anda te va a ayudar, expresa lo que quieras incluso él me dijo cosas que podía también decir y anda, duerme desde la hora que llegues a tu casa y anda a la una y vas no más’. Me ayudó hartito, pero del montón, de los 37 que somos, son dos”. GD12

“Es decir cómo mejorar las relaciones humanas dentro de la organización porque estamos hablando de la organización como tal y, lamentablemente aquí las relaciones son malas. No son más o menos, son malas sí es la verdad. Ahora, cómo yo puedo aportar a los integrantes de la organización. La experiencia en el tiempo nos ha dicho una cosa y hemos tratado de otra y cada día se ha ido deteriorando más. Aquí, por ejemplo, tenemos personas con muchos años de servicio y cada día uno se da cuenta de que esto va peor. Una cosa que a mí siempre me ha inquietado y que la he conversado con los jefes en alguna oportunidad tanto con nuestros pares y con las jefaturas que el deterioro nos está trayendo abajo no en todas partes pero en la mayoría de las partes. Estamos siempre tratando de sacarnos los ojos”. GD13

“Si porque yo te estuve reemplazando cuando tú estuviste fuera y se decían todo lo que pasaba en el Hospital Base...” GD13

“Se ha perdido la palabra por favor, muy pocas personas la utilizan”. GD13

“Eso mismo acarrea que entorpezca las relaciones. Porque resulta que entre nuestros pares estamos todo el día en contacto. Y los jefes no están. Si uno quiere pedir algo a otro departamento: ‘No es que dígame que yo dije’, y eso uno lo escucha a cada rato. Y que participemos todos de reuniones, cosa de hacerles entender a ellos de que también expongan ambas partes. Nosotros en la forma de escucharlos y ellos en la forma de decirlo”. GD13

“La primera era cuáles son los roles y funciones y lo otro es que pasamos muchas horas diarias y pasamos y ni nos saludamos. O uno evita ir donde tal persona porque está de mala o no se hablan”. GD13

“Pero la Doctora eso no lo considera porque una vez yo le planteé que en estos momentos no eran el único medio de comunicarse con las autoridades: existían los correos electrónicos, existían los oficios, no era el único medio”. GD13

“Yo lo tomo como tal, y como yo tengo la costumbre de reconocer mis errores dije ‘sí, me equivoqué’. Por eso digo que el liderazgo está impuesto porque después fui integrante de la comisión y ni siquiera apelé porque yo había cometido el error para qué iba a estar apelando”. GD13

“Si es bonito, yo a mis hijas les he enseñado, incluso a mí me dicen...pero cuántas veces me han dejado con el saludo en la boca así que al final ya no me voy a amargar el día porque me saludaron o no me saludaron. No es tanto el saludo sino que es como que a uno lo toman en cuenta ah uno va pasando lo saluda ah sí existes”. GD19

“Pero es bonito cuando uno llega y te saludan y te dicen ah no te había visto y era porque estaba de vacaciones y yo siento eso”. GD19

“Cuando se nos quemó el hospital yo llegué aquí a trabajar porque ahí tenía que andar con un cuidado ay Dios, no encontré ese cariño que encontraba en el otro Hospital, porque trabajé en Purranque y Río Negro, porque independientemente si uno trabaja, tiene sus problemas y unidos. De repente a orar, hacer oración por los enfermos hay un grupo...” GD19

“Y uno es capaz de decirle al jefe las cosas como son no con prepotencia, no con insolencia. Las cosas que suceden yo se las digo al jefe de buena forma...” GD20

“La manera en que uno expone las cosas le da a entender a los jefes. ‘Usted tiene que mantener limpio esto si para eso está contratado usted’, y es ahí donde a uno lo dejan frustrado con el desarrollo de su trabajo, pero lamentablemente la situación tenemos todas las ventanas del servicio selladas el aire está enrarecido, imagínese el calor de estos días y el trabajo que ha ido aumentando la demanda porque toda la población está envejeciendo y necesita atención. Uno siempre tiene ganas de hacer cosas, pero la intención de uno es su trabajo, hacerlo, ahí uno no se incentiva como para poder buscar la forma de hacerlo...no sé...” GD20

“No hemos aprendido a ser solidarios con el colega, siempre con la talle negativa hacia el colega...” GD20

“A mí me gustaría que se pudiera cambiar este switch para poder lograr lo que éramos antes. Eso es en el fondo, esa comunicación, esa amistad. Es como en el matrimonio porque en el matrimonio uno se conoce lo bueno, lo malo y lo feo. Y se ayuda y se protege pero ahora cómo lograr en nosotros como era esa calidad humana que se podía sentir que trabajábamos amenablemente”. GD20

### 3.2 Decisión

“Eso es más bien a nivel local, hay decisiones centrales que nosotros tomamos que cuando uno tiene una meta o un objetivo y uno va avanzando hacia él pero nos vamos por otro lado, no siempre avanzamos hacia la meta planteada, nosotros como organización”. GD1

“Se hace planificación en este Servicio hacia áreas locales y...siempre hay alguien mirándonos. Si nos piden cosas pa’ allá y pa’ cá por eso tenemos que preocuparnos de que siga por lo que realmente nos importa y que son nuestras metas, cada período en que se va y se evalúan las metas comunales y se presenta lo logrado durante el año. Se presentan las metas para el año siguiente. Instancias concretas de evaluación y planificación, no son acabados 100% probados científicamente pero son útiles”. GD1

“Cuando San Pablo se puso tan mañoso con ese maldito consultorio que al final no querían sacarlo y salió la cosa”. GD1

“Con respecto al trabajo es actitud es querer hacer, todos debiéramos saber y opinar de todo y tener la lógica porque es un asunto de lógica en la toma de decisiones. Es tener ese sentido común para darse las tareas para adelante”. GD1

“Y quedamos esperando las instrucciones...” GD1

“Me voy para la casa porque usted me dijo que lo hiciera. Ja ja. Lo de las competencias para el liderazgo, lo hemos estado desarrollando con la Directora del Servicio, es decir, algo que me haga caer bien la institución. La institución me exige, tatata, entonces necesito que tú des esto, que haya algo que me haga...” GD1

“...Por ejemplo mi jefa no está ni ahí y uno opta donde le gusta, es lo mismo que con los estudios profesionales es de acuerdo al puntaje y se tituló y tampoco le gusta y trabaja en eso y lo hace disconforme”. GD1

“Es la instalación que hace recursos humanos y nosotros no nos metemos en ese departamento”. GD1

“Ese es el fruto de la planificación estratégica que se ha dado y que es como nuestro norte para todos. Hay planificación estratégica en distintos ámbitos, por ejemplo el ámbito de recursos humanos no es un problema del jefe de recursos humanos sino que es un problema de todos. Y hay un ámbito que tiene que ver con lo que tú dices y el resto sentimos que ese no es tema mío, es del señor #####. Por decirlo muy burdamente poner un establecimiento de salud donde no se requiere es un problema del señor ##### y no tiene que ver nada con nosotros que somos planificación siendo que debiéramos estar de la mano trabajando el tema, es un poco eso”. GD1

“Ahí viene el tema de la capacitación, que una parte la hace uno que otra parte la hace otro, es personal. Si no habría que cambiar la comunicación oficial de tal manera que. Nosotros podemos mejorar la comunicación: desde el ministerio hacia abajo se centraliza, porque el subsecretario firma, pero si mandan algo relacionado con proyectos me lo mandan a mí y yo estoy trabajando en los cuadros estoy trabajando en recursos humanos. Denante preguntaron lo mismo quizás falte algo no quizás como el comité ejecutivo, sino algo más aterrizado en la práctica. Me preguntaron sobre lo pendiente, con lo que tengo con la impresora que no puedo hacer dos... ‘mira yo te la presto’. Mira yo tengo una bolsa llena de tintas para la semana y estás pidiendo tintas de nuevo, y otra vez tengo que pedir tintas. A ver qué tengo que entregar hoy día, éstas me las podría haber desarrollado la secretaria, pero las hice yo mismo porque después esto lo voy compaginando yo mismo”. GD1

“Y de ahí viene el tema de la burocracia, pero de la burocracia mal entendida porque existe este papel y tiene que existir, pero de repente se abusa. Ya salí del problema y chao. Entonces yo lo mandé y dije ‘te llegó el seguimiento’...yo le mandé un correo. No pues si estamos un mes fuera, no me refiero a que no están los profesionales que debieran estar, yo estoy dando mi caso”. GD1

“Y si estamos trabajando en equipo a lo mejor el otro asume”. GD1

“Le voy a poner el ejemplo del zapato que eligieron para el agua, no eran malos los zapatos era un zapato bien bueno, pero toda la costura era con pita natural. Entonces si compraran unos zapatos adecuados pero gastaron el doble. La gente anda contenta me va durar más del año, entonces las decisiones no las tomamos en equipo”. GD1

“Podrán entender que de repente traen un paciente de pensionado en un catre con las ruedas...le toman la foto al paciente, puede ser una radiografía. Y dicen esta foto no me sirve y de vuelta otra vez para abajo, lo que pueden resolver con un equipo portátil que está en traumatología. Entonces el equipo de traumatología: no es mío”. GD1

“Yo voy a seguir con mi segunda pregunta sobre si los gremios son un gobierno o un real aporte. Porque los gremios son fieros, si hay que pelear el reajuste, lo pelean. Si hay que pelear un bono, lo pelean. Todos salimos beneficiados con ellos para qué estamos con cosas. Pero resulta que también hacen la función negativa de que nadie va a defender lo indefendible. Funcionarios que han sido sorprendidos robando y no dejan a la jefatura ejercer su rol de jefatura. Yo recuerdo un caso emblemático acá de un profesional que hará, cuánto sería unos ocho años atrás el servicio tomó lugar, tiene que la decisión de suspender su contrato porque no se desempeñaba bien, era negligente, pero estaba afiliado y hubo que rehacer el contrato y dejarlo trabajando y resulta que a los dos meses se mandó otro condoro más que afectó a alguien del gremio de ellos y ahí no lo defendió nadie y tuvo que irse no más. Y nosotros estuvimos una semana sin poder entrar a nuestro lugar de trabajo. El primer día, el segundo día era como entretenido pero después ya estábamos que queríamos trabajar. Entonces, muchas veces, los gremios entorpecen la labor de quienes tienen que tomar decisiones drásticas. Por eso van al paro, van a la protesta”. GD5

“Yo entiendo la presión negativa que ejerce eso de tolerar o no una situación así. Cualquiera puede decir: bueno, y por qué lo permiten. Esa jefatura tiene una presión tremenda porque si no lo permite viene la fenats detrás, la organización que sea, yo las desconozco. Y vienen y que lo autoricen a comprar con un vale en tal responder a esa presión, al servicio”. GD5

“Reclamando que las autoridades trabajan más si ese es uno de los objetivos si en realidad es que perdemos mucho tiempo con cosas que no tienen nada que ver con el giro principal del negocio. O sea, a nosotros como directivos no tiene por qué preocuparnos si el funcionario tiene o no para ir a comprar al supermercado o comprarse ropa...” GD5

“Pero por ejemplo el tema de auditoría que se ha puesto muy de moda en estos últimos años, para mí personalmente que trabajo en planificación sanitaria me parece absurdo que él no tenga por lo menos unas dos personas de apoyo. Sean profesionales o sean técnicos, yo lo encuentro inconcebible. Entonces por qué no ve alguien el tema, una política que desarrolle el recurso humano en ese ámbito”. GD5

“Yo creo que va por el entendimiento de las personas porque si tú hablas de eso tú sabes que tenemos por el ministerio y por mandato de la ley, o sea no podemos darte eso o sea no hay cargos porque es por ley. No es como en el sector privado que si tiene plata contrata a alguien. Es por ley. Se supone que si escogen un cargo es porque está financiado porque de otra forma no tendríamos cómo conseguir plata acá a no ser que sea una cuestión social. O sea, pedir cargos de un rato para otro no hay. O tal vez estubo en la conversación con la persona encargada que tal vez no te supo escuchar, quizás fue en trato en la conversación. Y para eso se... y para el otro año se postula al cargo. De acuerdo a las necesidades del recurso humano, si hay espacio”. GD5

“Por eso lo estoy planteando, pero esto que yo estoy planteando lo estoy ejemplificando en el Servicio de Salud Osorno, pero en la teoría esto es algo que ocurre a nivel nacional. Nosotros como Servicio de Salud no somos autónomos. Nosotros tenemos que replicar las tareas que el ministerio dispone. A cada nivel de servicio nadie se puede arrancar con los tarros entre comillas. No hay creatividad, no hay espacio para la creatividad. Hay que replicar las políticas y las disposiciones ministeriales. Hay algunos matices, pero salirse de eso es muy difícil. Por eso todo lo que hagamos nosotros es fiel copia de lo que el ministerio plantea. Ahora, no hay una política de desarrollo. Cuando yo digo que no hay una política de desarrollo del recurso humano es porque también ocurre en el servicio de salud de Valdivia, en Concepción, en Talca, en Antofagasta, en todas partes. Yo lo planteaba como una preocupación para el sistema porque creo que sería ideal que hubiera una política que abordara políticas claras que le enseñara a la gente cómo no endeudarse, enseñarle a la gente cuestiones de índole laboral, de disciplina laboral, de enseñarles de prevención de alcohol y drogas yo sé que hay una comisión. O sea, una política de recursos humanos que aborde problemáticas que son absolutamente...” GD5

“Yo tenía una última pregunta que se relaciona con todo lo que ya hemos conversado y tiene que ver con la estructura y cómo cambiamos el estilo vertical de la organización del SSO. Porque es vertical por mucho que se hable de horizontalidad, de trabajos que se han hecho en planificación para la organización vertical. Entonces si ahora me llama mi jefa y me dice que hay una demanda urgente del ministerio yo tengo que parar e irme sin importar lo que yo esté haciendo. Yo puedo estar en una reunión con el director del Hospital de Puerto Octay y me llaman y te tienes que venir. Hay como una falta de respeto al o a los funcionarios en ese aspecto. El problema es que sigue siendo una jerarquía...” GD5

“Pero si estás en una reunión te puede llamar y sacarte así no más...” GD5

“Es que ha sucedido por eso les cuento, pero yo también comprendo y digo sí tengo que irme porque yo entiendo la demanda del ministerio”. GD5

“El año pasado tu jefecita nos sacó a las cuatro de la tarde a trabajar y se suponía que era tarde libre”. GD5

“La verticalidad es una cosa y el criterio es otro”. GD5

“Pero cuando hay una orden de subsecretaría, cuando el subsecretario te llama por teléfono y te dice necesito esto es muy distinto. Yo también me refiero en el plano participativo o sea en el análisis de las decisiones y ahí concuerdo contigo en que si el jefe no quiere que la información fluya a sus funcionarios, lo va a hacer. Por ejemplo, información sobre capacitación, información sobre cursos, eso lo puede filtrar, sino se archiva y nadie más sabe. Yo no quiero que los funcionarios vayan a cursos, eso lo puede hacer un jefe acá”. GD5

“Exacto. Entonces acá hay información que se guarda no que se oculta...Es eso de ejercer una labor vertical, tanto profesionales como no profesionales es como difícil influir en la organización”. GD5

“Cuando la comunicación es efectiva afecta al funcionario sino es lenta y no influye es así. Es simple y conciso. Y no está en nuestras manos arreglarlo, el tema de los gremios también está fuera de nuestras manos”. GD5

“Yo no creo que sean excluyentes sino más bien lo que debiera hacerse es reunirse unas dos veces al año y decir qué es lo que se espera para esta área en este año. Por ejemplo a mí me pidieron sobre participación ciudadana los deberes y derechos del paciente, los pidieron como en octubre y nos dijeron en noviembre tiene que estar lista la carta de derechos del paciente”. GD6

“Es que es la última parte de dónde se sacan porque uno ve la estadística uno va al programa. Es al revés por ejemplo ahora van a venir los...pero va a venir un programa en donde nosotros sepamos cómo recolectar la información y a nosotros recién nos vienen a decir que esto lo piden de nuevo. En cambio si me lo vienen a plantear ahora cómo vamos a rescatar la información. Es al revés”. GD6

“Yo con respecto de las competencias me quedo pensando. Yo llevo poco tiempo en salud y una de las cosas que se pudieron evaluar que sean algunas personas que están en todas. Adecuar, de alguna manera lo que uno baja de Internet: la capacitación, el taller y hacerlo todo como circo pobre. Porque en el taller de ejercicios tengo que subir las colchonetas subir el equipo hacer el taller. Todo”. GD6

“Por ejemplo nosotros en la reunión se plantearon todos los programas que hay, por ejemplo habían muchos flujos de derivación. Entonces querían que hiciéramos un flujograma y nosotros hicimos un flujograma rígido pero al final llegamos a la conclusión de que hay que darles a todos porque yo no les puedo decir que tenemos tres médicos en el consultorio si en realidad no los tenemos y hay que adaptarse con lo que tiene con los recursos que tiene con las horas médicas. En Osorno tenemos la suerte de que la mayoría de los médicos trabajan todos los días. Pero en otras regiones el médico va una vez a la semana”. GD6

“Dentro de las políticas, hay que hacer lo que decía ella que haya un jefe de programa claro que se vaya evaluando cada un año y viendo cómo se dan las cosas”. GD6

“Porque nosotros tenemos donde llegan exámenes donde llega todo al tiro, marcadito, porque hay veces en que los piden y otras veces en que no los piden. Entonces si el médico no lo pide, es eso, aunque haya llegado la muestra, pero siempre lo dejo por ahí por si acaso. Entonces después preguntan ‘oye es que mandamos una ##### y una hoja de vida y yo le digo al doctor aquí tengo la...he aprendido tanto que tengo mis pruebas. Entonces yo le digo ‘aquí está la hojita y no está pedida por el médico, ah ya pero tiene la muestra porque le vamos a mandar una nueva orden. Yo digo eso es lo que tienen que hacer cuando está la persona que está involucrada, por eso le digo siempre buscando el culpable y no darle una solución rápida”. GD12

“A ver, yo voy a comentar lo de ella porque en algún momento esto está bastante cerca con el comité de reclamos al cual yo no he asistido ya desde el mes de septiembre. Para el resto saben que existe una comisión pero no saben cómo funciona porque asiste a reunión por allá por el año tal, la cuenta que hace la persona: se hicieron tantos reclamos, se mandaron tantas cosas, cuesta decir esto o esto otro. Ella también en la reunión de julio-agosto reclamó lo mismo porque ese no es un escritorio, es un mesón abierto y en el invierno...pero la comisión de reclamos porque nunca se pidió una opinión previa a reclamos sino que...” GD13

“Pero estamos en el Servicio que no está funcionando y eso viene desde arriba, las disposiciones que vienen desde lo alto no están cayendo en forma adecuada hacia el resto”. GD13

“Como en bodega, como dice él, yo he estado con él y ahora yo soy partícipe del departamento en forma más directa. ‘Es que necesito esto porque la doctora lo pide’ o porque el jefe lo pide, todos tenemos formas de decirlo o pedirlo. En un curso que hicimos la otra vez no participan las jefaturas cosa que uno pueda tener una interrelación más directa con ellos y hacerles ver las cosas. Hacerles ver sus problemas y que ellos nos hagan ver a nosotros también nuestros problemas. Esa es la forma adecuada de capacitar al personal, pero el otro grupo llamémoslo de jefatura...” GD13

“Están demasiado marcados y se actúa de manera distinta. El tema de cursos de que participen todos, que no es que no saquemos nada pero es muy poco lo que se saca en limpio. Que se mezclen los estamentos para que esto sea un todo. Una organización, por lo tanto, tienen que estar todos informados de ciertas cosas. Claro, es comunicacional...No se hace porque yo soy jefe y lo hace”. GD13

“Mira, vamos a volver al mismo tema de las decisiones en este Servicio, a la invisibilidad, lo hemos dicho”. GD13

“Yo creo que tiene que compatibilizar el mensaje para otro lado”. GD13

“Pero si no son tontos, si entienden lo que la gente les quiere decir pero tratan de llevarlo a cabo o...” GD13

“La visión es la que tiene la dirección porque si ellos no tienen la visión de lo que pasa”. GD13

“Como que nadie quiere tomar la decisión”. GD19

“¿Qué es lo que debería hacerse? La oficina de personal debe pasarse si no hace lo que se indica para funcionar entonces pasa que no toman las medidas en el momento preciso para esta parte alguien que va a ser sancionado por esto y esto. Y si yo insisto en hacer lo mismo obviamente me van a llamar de nuevo y como esto ya está conversado y de acuerdo al estatuto usted pasa. Nadie le dice nada a uno, criticarle su trabajo, nada”. GD20

“Pero tiene que estar dispuesto a eso porque esa es la reacción natural de una persona, pero no va a pasar más allá de eso porque no van a justificar el error, pero ya quedó claro que hay un error y que hay que mejorarlo y después uno analiza si sigue igual o no...” GD20

“Lo otro que pasa es que no toman medidas, uno dice pucha estamos cansados de soportar esto y ahí el jefe los llama y les dice sus compañeros tal cosa y ahí toma medidas”. GD20

“La dirección cuando se reúne lo hacen para decir que falta que hacer diligencias y no hablar realmente de cómo uno se siente, cuando esto debería hacerse para que todos nos sintamos parte del equipo porque con el auxiliar todo cambia. ‘Usted tiene que hacer eso, bueno, pero si a usted le corresponde’. No hay ni un incentivo a ganar más plata. Aquí la motivación no existe si uno hace algo porque se le ocurrió, bueno pero si ese es su trabajo. Cómo nos van a dar ganas de hacer más cosas si a uno jamás le reconocen, porque efectivamente uno se encariña con ellos. No en el sentido si tiene problemas en su casa o no, su estado anímico, nada, no existe la preocupación por los funcionarios”. GD20

“Hay cosas que ayudan a sobrellevar, aparte de las medidas todas, hay que tener mucho cuidado para decir algo porque se toma y se tergiversa. Y ahí de acuerdo cómo te pillen porque te pillan de sorpresa a ver las reacciones que tienes”. GD20

“Eso yo lo encuentro harto difícil. Todo depende de los jefes, si los jefes son bien comunicativos con los trabajadores, dan buenas ideas podría haber un cambio. ¿Por qué se lo digo yo? Porque en mi trabajo yo les doy buenas ideas a los jefes y los jefes no toman en cuenta las ideas de uno porque ellos no quieren ser pasados a llevar por los más bajos que ellos. Eso es lo que he visto yo. Como dice la colega que quiere volver a lo de antes...” GD20

### **3.3 Comunicación no dicha, o falla, o caída**

“Exacto. Entonces acá hay información que se guarda no que se oculta...Es eso de ejercer una labor vertical, tanto profesionales como no profesionales es como difícil influir en la organización”. GD5

“Nadie te está llamando sabe que usted tiene su hora...ni siquiera se acercan a preguntarte...Pasan las dos cosas, cambiar la mentalidad de las personas quizás sea algo que no sepamos hacer. A lo mejor hay que hacer algo, un taller para los que están en el Auge y si se hizo y fue la misma para todos”. GD6

“A mí me da rabia por ejemplo que hay más horas para el fondo de ojos que para...y resulta que tú a la gente le das dos horas en el mismo año a esa misma persona cuando el mismo programa dice que es una vez al año, se pierden las horas y uno va viendo cómo se pierde la plata”. GD6

“Uno acá lo ha escuchado, pero la misión de nuestra organización es tal y la visión es la que desconozco y nunca la van a llevar a cabo”. GD13

“Pero cuando llegué a trabajar no me dijeron: ‘Mira tú vas a ir a trabajar a lavandería y necesito que a las ocho de la mañana estés allá’ Y de ahí yo miré qué hacer y claro, ponte guantes, ponte ese delantal...” GD19

“...pero no porque a uno le hayan dicho, por lógica uno va viendo que tiene que irse con cuidado porque esta ropa me cuida y (todos están de acuerdo y hablan al mismo tiempo)”. GD19

“Cuando yo llegué a trabajar a mí me tiraron...al menos yo he ido observando y tratando de aprender”. GD19

## 4.0 Competencias

### 4.1 Competencias del sistema

“Supongamos que las tres son preguntas. Una es la prioridad real de los objetivos sanitarios del Servicio de Salud, hay una brecha entre lo escrito y lo normado y la prioridad que se observa, digamos. La otra es cuándo y cómo, es decir, a través de qué procesos el Servicio de Salud la demanda. Y la última es cuál es mi capacidad de liderar procesos en la organización”. GD1

“¿Cuál es mi capacidad de liderar procesos dentro de la organización?” GD1

“Con respecto al liderazgo y las competencias efectivamente”. GD1

“Me voy para la casa porque usted me dijo que lo hiciera. Ja ja. Lo de las competencias para el liderazgo, lo hemos estado desarrollando con la Directora del Servicio, es decir, algo que me haga caer bien la institución. La institución me exige, tatata, entonces necesito que tú des esto, que haya algo que me haga...” GD1

“Es la instalación que hace recursos humanos y nosotros no nos metemos en ese departamento”. GD1

“Habría que ponerlas explícitas, haciendo esto en el período de inducción de todos los funcionarios nuevos y no sólo los nuevos tal vez cada diez años haya que reciclar a los antiguos”. GD1

“Son los derechos y los deberes...” GD1

“Pero es la comunicación explícita, escrita que tiene que estar como política del servicio también”. GD1

“Puede que una pregunta que tenía yo y que tiramos más como organización, el trabajo en equipo, la integración, yo creo que eso falta, el conocimiento de nuestras parcelas”. GD1

“Y de ahí viene el tema de la burocracia, pero de la burocracia mal entendida porque existe este papel y tiene que existir, pero de repente se abusa. Ya salí del problema y chao. Entonces yo lo mandé y dije ‘te llegó el seguimiento’...yo le mandé un correo. No pues si estamos un mes fuera, no me refiero a que no están los profesionales que debieran estar, yo estoy dando mi caso”. GD1

“No están los profesionales para suplirnos”. GD1

“Pero esa es una competencia, porque tenemos las mismas competencias, somos iguales...” GD1

“Aunque hagan el mismo trabajo tuyo no lo va a hacer”. GD1

“Claro, porque entre ustedes hay una afinidad profesional porque cuando empiezan y aunque no tuvieran afinidad...” GD1

“Sabemos las materias, somos capaces de resolverlo porque estudiamos lo mismo. En el caso de ustedes hay brecha de conocimiento. Eso lo que debe haber con los postulantes no debe haber brecha de conocimiento, brecha de competencias llamémoslo porque es actitud es proactividad es todo eso”. GD1

“Porque a veces las separan y puede caer en riesgo su cargo. Entonces a veces suceden estas distancias porque para mí sería estupendo que vinieran proyectos para ayudarme a desarrollar el trabajo, cierto. Pero no, porque corro riesgo entonces se producen esas brechas que no son deseables como dice usted porque no hay trabajo en equipo, porque no hay capacidades pero que se mantenga la brecha no más porque así estoy tranquilita en mi cargo”. GD1

“Si estamos haciendo casi la misma función...Yo tenía algo en función de los roles, ¿puedo asumir otros roles? Y tú justo seguiste con eso. Asumí una función entonces ya el Servicio. Ahora que va a haber un retiro grande de personas ¿están preparados?” GD1

“Ahí van a salir las competencias”. GD1

“Siempre somos los primeros que estamos, los primeros que llaman son salud. Siempre somos los primeros que llamamos primero a la gobernación y tenemos que juntar al comité de emergencia. Jajaja”. GD1

“Yo creo que sí debiera ser, yo creo que sí porque eso se relaciona con la primera pregunta que yo tenía acá. Dice: por qué no existe una política de recursos humanos sea un médico, sea una enfermera...somos una carga para el sistema no somos un recurso humano favorable, una competencia. Si yo voy a plantear una carga de índole profesional, de índole laboral a recursos humanos o donde corresponda y digo: en realidad para funcionar en planificación sanitaria necesito del apoyo de una enfermera. Yo lo demuestro, lo puedo demostrar laboralmente, profesionalmente, técnicamente. El encargado, el jefe dice sabes qué no hagas esa propuesta pero si uno quiere hacer bien las cosas, todas las personas

quieren hacer lo mejor posible las cosas. Una parte de la base de eso, entonces las competencias para desarrollar el sistema sino que se transforma en un cacho, perdonando la expresión y aún así si esa fue una demanda de una necesidad laboral, si yo fuera a plantear una demanda de índole económica: sabe qué necesito que me suba el sueldo un poco ahí más rápido salgo de la oficina donde haya ido”. GD5

“Lo que sucede es que a todos nos gustaría tener nuestro departamento trabajando bien, en forma ideal con todas las necesidades cubiertas a todos les pasan funcionarios que no hacen nada que no se financia y vuelvo a caer en lo mismo: si lo que tú estás pidiendo no es para el giro principal del negocio no te dan el recurso. Yo llevo veinte años solo en auditoría y nunca han contratado a nadie y por más que reclame no me van a dar a nadie porque mi función no está orientada a dar prestaciones a los funcionarios”. GD5

“Pero por ejemplo el tema de auditoría que se ha puesto muy de moda en estos últimos años, para mí personalmente que trabajo en planificación sanitaria me parece absurdo que él no tenga por lo menos unas dos personas de apoyo. Sean profesionales o sean técnicos, yo lo encuentro inconcebible. Entonces por qué no ve alguien el tema, una política que desarrolle el recurso humano en ese ámbito”. GD5

“Ahora está también que falta aquí si tú vas a pedir una enfermera entonces a lo mejor falta aquí quizás en todos los servicios o a lo mejor la persona que va a venir no tiene las competencias para el cargo, o el contacto con la persona que está interactuando”. GD5

“La verticalidad es una cosa y el criterio es otro”. GD5

“Va a depender de la habilidad del directivo o del profesional para desenvolverse dentro de la organización, la manera de manejarlo. Yo creo que eso es de todos los días”. GD5

“Hay profesionales que han ido al extranjero y vuelven y siguen haciendo exactamente lo mismo”. GD5

“No es problema del profesional ahí es problema del sistema porque en las pasantías nacionales pasa exactamente lo mismo”. GD5

“Esto pasa porque no se sabe lo que se tiene que hacer. Un caso que yo encuentro que, aparte de nuestra descoordinación, es la persona que es clarísimo y es que Osorno se caracteriza por...a veces mamás que vienen con sus bebés a ver al pediatra. Entonces una persona acumula varias experiencias de descoordinación, por ejemplo, una indicación que le deriva internamente al dermatólogo y tiene orden de alta. Bueno pero integralidad ninguna usted tenía cita o no pero así como internamente y eso te lo cuentan acá y así hay miles de casos. Entonces si nosotros sabemos cómo funcionan las cosas, no podemos buscar en la agenda del hospital si es que tienen hora, si es que les corresponde a ellos pero ellos tenían que haber enviado a alguien, o se fijan en lo que dicen los papeles. Eso les corresponde allá esto les corresponde acá. Se trabaja mucho con esa idea”. GD6

“Lo que pasa es que ellos tienen una idea y se la traspasan al paciente y el paciente viene con esa idea acá y nos exige a nosotros y nosotros no podemos cumplir eso”. GD6

“Ahí se ve en las tasas y se nota la insatisfacción, justamente en lo que se supone que alguien tenía algo que hacer...A nivel local el Auge por ejemplo, cosas que no se hacen, los cumplimientos de las garantías tampoco. Por ejemplo a mí me tocó ayer ver un paciente con sospecha de diabetes, el caballero volvió en diciembre, yo le tomo la glicemia porque corresponde claro, pasaron seis meses afortunadamente el paciente no tuvo ninguna complicación. Pero son detallitos que se escapan y a veces yo no sé si es un problema de compromiso o de...” GD6

“Para ellos nosotros seguimos teniendo que estar recordándoles que la presión, explicándoles todo”. GD6

“Nadie te está llamando sabe que usted tiene su hora...ni siquiera se acercan a preguntarte...Pasan las dos cosas, cambiar la mentalidad de las personas quizás sea algo que no sepamos hacer. A lo mejor hay que hacer algo, un taller para los que están en el Auge y si se hizo y fue la misma para todos”. GD6

“Aquí toda la vida ha faltado gente a las horas. Necesito hora hoy y no la otra semana, espere la hora que le den. Entonces ellos dicen no déme una hora y ahí se van. Es tener un historial de treinta personas diarias y siempre es lo mismo y de repente nos reemplazan. Pero diariamente se pierden treinta horas diarias, eso no puede ser alguien tiene que estar ahí. Y la gente debe ser responsable con su hora”. GD6

“En un sondeo que se hizo a la comunidad se dijo que una de las cosas que no hacíamos era que no atendíamos a la hora, los citaban a las ocho los atendían a las nueve y para eso nosotros necesitamos un bloque”. GD6

“En esta dinámica pasamos de una responsabilidad de nosotros a una del paciente, sí vemos como polarizadas las cosas. Sí, es cierto, pero en realidad sí nos interesa. Nos falta verlo realmente porque nunca lo habíamos conversado, cómo piensa la gente, cómo se lo decimos. Echar un vistazo cada cierto tiempo cuáles son las competencias y cuáles son las más. Porque desde que se empezó a trabajar aunque diga lo mismo aunque unos piense que sea diferente. Es un detenerse, mirar lo que estamos haciendo para seguir adelante”. GD6

“En cuanto competencias yo te digo que estamos bien en esa parte. Hay quienes requieren de un apoyo especial, por ejemplo drogas ocupa muy poco tiempo y hay un equipo de salud mental que está metido en este cuento y que también está en bajos sectores. Son siete”. GD6

“Pero hay algunos que no tienen ninguna competencia con respecto a eso”. GD6

“Deberían ser teóricamente hablando diez personas. En cuanto a capacitaciones la última vez que fui a alcohol y drogas, o sea te dejan a cargo del cuento y ya...” GD6

“En cambio ahora tú las bajas por Internet los programas y ves quién hace y cómo lo aplica y depende del equipo”. GD6

“Existe ahora el modelo de salud familiar y perdió un poco el enfoque de programas. Nosotros se supone que somos un programa transversal si bien trabajamos con el modelo de salud familiar pero tenemos como una mini especialidad que es la enfermedad respiratoria entonces a nosotros nos preparan, nos capacitan, nos perfeccionan y trabajamos en eso. En cambio cuando pasa por la sectorización de todo un poco y cuesta enfocarse en un solo programa y trabajarlo a full al cien por ciento porque hay un programa del niño, del adulto, del adulto mayor. Si bien el modelo de salud familiar es algo súper útil, se ha dejado un poco de lado ese crecimiento de ramas en cuanto a tales. Hubo como una discusión sobre la salud familiar y el hecho de trabajar en programas pero a nosotros nos dijeron eso que como programa teníamos que seguir luchando por la salud familiar, es decir, enfocado en la familia pero con patología respiratoria. Entonces cuesta un poquito seguir capacitándose y tomar en serio realmente un programa porque uno tiene que hacer de todo un poquito”. GD6

“Es que es la última parte de dónde se sacan porque uno ve la estadística uno va al programa. Es al revés por ejemplo ahora van a venir los...pero va a venir un programa en donde nosotros sepamos cómo recolectar la información y a nosotros recién nos vienen a decir que esto lo piden de nuevo. En cambio si me lo vienen a plantear ahora cómo vamos a rescatar la información. Es al revés”. GD6

“Yo con respecto de las competencias me quedo pensando. Yo llevo poco tiempo en salud y una de las cosas que se pudieron evaluar que sean algunas personas que están en todas. Adecuar, de alguna manera lo que uno baja de Internet: la capacitación, el taller y hacerlo todo como circo pobre. Porque en el taller de ejercicios tengo que subir las colchonetas subir el equipo hacer el taller. Todo”. GD6

“En cuanto a las competencias deben haber evaluado esta niña está dispuesta a trabajar, en lo que venga, lo mismo uno instala las sillas compra el juguito para la reunión, desarrolla los contenidos de la reunión, evalúa, o sea, todo”. GD6

“Yo he visto ese comportamiento de adaptar, adaptar y adaptar”. GD6

“Lo que pasa es que son tantas las adaptaciones que hacemos que a veces terminamos desvirtuando lo que hacemos”. GD6

“Respecto de los roles y funciones...es que faltan herramientas y falta adquirir otras competencias, calcular con una máquina manual, después pasamos a la sumadora eléctrica hasta llegar a la época actual. Ha sido largo, si es pa la risa, la Margarita que también tiene hartos años de servicio como yo se acuerda de esas máquinas que poco menos había que pegarles con un martillo”. GD13

“Yo creo que a veces es el sistema computacional. Yo trabajo en contabilidad. Había un sistema computacional que costó como quinientos millones de pesos y después de un día para otro...de arriba viene mal dirigido. Tanta plata y después cambia de un día para otro puede ser pero con capacitación”. GD13

“También está lo que yo planteaba de que a nosotros nos dan la administración de documentos de todas las oficinas y hasta ahora viene recién llegando el equipo que se podría utilizar (risas), si de esto ya van dos años”. GD13

“Entonces tengo que capacitarme de nuevo, entonces es un problema de gestión de la jefatura”. GD13

“Lo que veo aquí en el Servicio es la gente como nosotros estamos abajo, yo veo que somos bien capaces, incluso hay profesionales que haya estudiado es más capaz que esa persona o que haya estudiado solamente octavo básico. Lo que vale es el papel, el cartón. A lo que voy yo es que algunos profesionales, no todos ah, están aquí porque las empresas privadas son un fiasco y es la única forma de tener un trabajo es porque tiene que llegar aquí”. GD13

“Ah de eso, uno lo adquiere en la casa y luego en el transcurrir de la vida y que de repente se proyecta al conjunto de los colegas acá”. GD13

“Los distintos servicios saben lo que hacen...la jefa de ella es bien preocupada del personal”. GD20

“Pero tú piensa ahora que también vamos al laboratorio, vamos a farmacia, vamos a todos lados y no sólo mantener un servicio limpio. A ese trabajo que a nosotros nos imponen...” GD20

“Obviamente que nosotros no nos vamos a poner a dar medicamentos pero sí para movilizar pacientes y todo ese tipo de cosas. Pero por ejemplo para movilizar a un paciente fracturado de cadera o si puede ir sentado en una silla no las sé exactamente. A lo mejor es más válido eso que lo otro, pero si comete un error”. GD20

“Lo mismo nos pasa a nosotros. Nosotros estamos contratados como auxiliares de servicio y cuando falta personal administrativo nos sacan a nosotros, tanto para que veamos las horas de visita como para que veamos el some. Y si nosotros no estamos capacitados como empleados administrativos y cometemos errores a quiénes nos llega, nos llega a nosotros. Porque los jefes nos mandan a nosotros pero no tenemos ninguna providencia de que tengamos un respaldo para tratar con problemas que pasan diariamente con el público. Ahí tendríamos una providencia que nos den los jefes pero que no dan nunca”. GD20

#### **4.2 Educación, capacitación y profesionalización**

“Ahí viene el tema de la capacitación, que una parte la hace uno que otra parte la hace otro, es personal. Si no habría que cambiar la comunicación oficial de tal manera que. Nosotros podemos mejorar la comunicación: desde el ministerio hacia abajo se centraliza, porque el subsecretario firma, pero si mandan algo relacionado con proyectos me lo mandan a mí y yo estoy trabajando en los cuadros estoy trabajando en recursos humanos. Denante preguntaron lo mismo quizás falte algo no quizás como el comité ejecutivo, sino algo más aterrizado en la práctica. Me preguntaron sobre lo pendiente, con lo que tengo con la impresora que no puedo hacer dos... 'mira yo te la presto'. Mira yo tengo una bolsa llena de tintas para la semana y estás pidiendo tintas de nuevo, y otra vez tengo que pedir tintas. A ver qué tengo que entregar hoy día, éstas me las podría haber desarrollado la secretaria, pero las hice yo mismo porque después esto lo voy compaginando yo mismo”. GD1

“Sabemos las materias, somos capaces de resolverlo porque estudiamos lo mismo. En el caso de ustedes hay brecha de conocimiento. Eso lo que debe haber con los postulantes no debe haber brecha de conocimiento, brecha de competencias llamémoslo porque es actitud es proactividad es todo eso”. GD1

“Pero ahí pasamos a otro problema que parte de la ministra que ganará hasta el último funcionario allá en un hospital tipo cuatro en una comuna perdida. Más aún se da la necesidad de que convivan laboralmente. Por ejemplo, un médico que gana un millón y medio líquido que tiene que trabajar con la auxiliar que gana ciento ochenta mil pesos. Y está bien, el médico lo merece porque estudió un montón de años y es en función de su profesión. Pero los auxiliares en su vida y en el sistema con el servicio creo que a todos les deberían subir un poquito el sueldo porque aunque suene peyorativo ganan una miseria, o sea quién vive con ciento ochenta mil pesos”. GD5

“Pero cuando hay una orden de subsecretaría, cuando el subsecretario te llama por teléfono y te dice necesito esto es muy distinto. Yo también me refiero en el plano participativo o sea en el análisis de las decisiones y ahí concuerdo contigo en que si el jefe no quiere que la información fluya a sus funcionarios, lo va a hacer. Por ejemplo, información sobre capacitación, información sobre cursos, eso lo puede filtrar, sino se archiva y nadie más sabe. Yo no quiero que los funcionarios vayan a cursos, eso lo puede hacer un jefe acá”. GD5

“Pero hay que educar a los funcionarios hay hasta profesionales que sacan la vuelta entre comillas, afecta todo lo que rodea el ámbito cultural del funcionario no solamente en el plano laboral sino también...” GD5

“Nadie te está llamando sabe que usted tiene su hora...ni siquiera se acercan a preguntarte...Pasan las dos cosas, cambiar la mentalidad de las personas quizás sea algo que no sepamos hacer. A lo mejor hay que hacer algo, un taller para los que están en el Auge y si se hizo y fue la misma para todos”. GD6

“Deberían ser teóricamente hablando diez personas. En cuanto a capacitaciones la última vez que fui a alcohol y drogas, o sea te dejan a cargo del cuento y ya...” GD6

“Existe ahora el modelo de salud familiar y perdió un poco el enfoque de programas. Nosotros se supone que somos un programa transversal si bien trabajamos con el modelo de salud familiar pero tenemos como una mini especialidad que es la enfermedad respiratoria entonces a nosotros nos preparan, nos capacitan, nos perfeccionan y trabajamos en eso. En cambio cuando pasa por la sectorización de todo un poco y cuesta enfocarse en un solo programa y trabajarlo a full al cien por ciento porque hay un programa del niño, del adulto, del adulto mayor. Si bien el modelo de salud familiar es algo súper útil, se ha dejado un poco de lado ese crecimiento de ramas en cuanto a tales. Hubo como una discusión sobre la salud familiar y el hecho de trabajar en programas pero a nosotros nos dijeron eso que como programa teníamos que seguir luchando por la salud familiar, es decir, enfocado en la familia pero con patología respiratoria. Entonces cuesta un poquito seguir capacitándose y tomar en serio realmente un programa porque uno tiene que hacer de todo un poquito”. GD6

“Realmente les enseñan a ser déspotas, no voy a generalizar tampoco porque hay gente que es más flexible desde su formación, ‘usted tiene sus derechos’”. GD12

“Eso es básico, por qué a nosotros nos sacan ese...nosotros no somos profesionales, eso se da por el cartón”. GD12

“Por los que van a la universidad, es decir, esto está calificado de arriba abajo. Uno nace con un escalafón ‘usted pertenece a este, usted pertenece a este’. Uno igual conoce su falta de educación entonces uno no puede pasara llevar a personas que tienen otro rango. Hay respeto igual, pero cuando hay abusos es cuando se molesta la gente”. GD12

“De hecho habemos personas tan desencantadas con el Servicio, que estamos totalmente aburridos, yo creo que muchos están haciendo lo que estoy haciendo yo (estudiar)”. GD12

“Los que tienen la posibilidad de estudiar en la universidad lo están aprovechando”. GD12

“Quizás lo decía porque no se iba a poder proyectar en su profesión”. GD13

“Otros tenemos la posibilidad de estudiar, yo pago mis estudios y mis hijos me mantienen”. GD19

“¿De qué manera poder capacitar para poder dar un mejor servicio en la parte de auxiliares? Porque yo he ido a cursos el conocimiento sirve para desarrollarlo en el trabajo que usted tiene pero para desarrollar el trabajo usted tiene una escoba, el trapero, guantes y pare”. GD20

## 5.0 Distinciones

### 5.1 Distinciones generales

“Mi pregunta tiene que ver con las funciones, yo estoy en prevención de riesgos y se jubila con la misma función, en mi silla o en mi puesto voy a estar 20 ó 30 años casi. Entonces yo no tengo las alternativas ni los comodines para, pero no puedo valorar un jefe porque no lo puedo valorar con nadie más, porque los jefes...” GD1

“Eso es lo óptimo doctora, pero a nosotros no nos interesa lo que pasa al lado”. GD1

“...Por ejemplo mi jefa no está ni ahí y uno opta donde le gusta, es lo mismo que con los estudios profesionales es de acuerdo al puntaje y se tituló y tampoco le gusta y trabaja en eso y lo hace disconforme”. GD1

“No, porque no lo conoce, porque como está toda su vida en este sistema no conoce otro. Comparado con qué. Uno valora las cosas cuando las compara, con otros o consigo mismo”. GD1

“Hoy día nos olvidamos, pero en invierno no se puede trabajar porque estamos a cargo de lo que tenemos en el servicio aquí y en otros más”. GD1

“Yo tengo una vieja lucha interna y me planteo lo siguiente: ¿estabilidad laboral o sistema con despidos con desahucio? Me explico: en el sector público existen dos tipos de funcionarios, los titulares y los a contrata, los a honorarios los dejo fuera porque esos no están afectos a la carrera funcionaria. Los funcionarios titulares están casi apenados, acá tienen que irse con sumario, tienen que matar a alguien. Y está el otro sistema que somos los contratados que todos los años a nosotros nos contratan pero el día en que nos vamos, no vamos no más. Y eso de estar veinte años trabajando y el desahucio y la pensión entonces yo creo que eso es injusto referente a lo que sucede en la administración privada donde si tú te vas y has estado un cierto tiempo te pagan un mes por año. Entonces yo siempre he pensado que en la administración pública no debería existir la estabilidad laboral ¿Por qué? Porque eso a la larga termina achanchando a las personas. Si no que yo apuesto, porque en este momento se le puede poner término a un contrato, pero que te cancelen tu desahucio que va hacer que como no tienes comprado tu futuro te va a hacer actuar con mayor cautela, un tema que, fíjate, no se ha discutido en ninguna parte, nadie se ha preocupado de eso y no sé po no es justo. No es justo que yo esté aquí veinte años y todavía no tenga estabilidad. No es que a mí me interese quedarme aquí para siempre...” GD5

“Está lo de ser titular pero también está lo del desahucio...” GD5

“Este tema es importante, pero esto se debe también a otros factores. Yo creo que ese es uno pero hay muchos factores más. Hay quienes provocan la desidia ‘a tú eres contrata entonces...’. Tiene que ver con un factor cultural que es la cultura del trabajo y es más que son el estilo del trabajo, las ganas de trabajar. Y lo he planteado como pregunta ¿hay que cambiar la cultura de trabajo en los distintos niveles del Servicio de Salud de Osorno? Como hoy día, la reunión era a las nueve y venía con el temor de que venía atrasado, no tu llegaste a las nueve cinco, claro. Cuando yo llego a un lugar tomo la hora, la hora que salgo y toda la historia. Hay estilos, hay cosas que tiene cada persona y acá es bien variado, es bien variado el origen de las personas. Hay una gama muy amplia, o sea, está todo el espectro, pero la cultura de trabajo no varía es porque está en la cultura, en la forma de ser de nuestro país, como personalidad de país, es decir como parte de la idiosincrasia y todos dicen incluso esta es nuestra ‘idiosincrasia’ con tema peyorativo. Entonces cómo cambiar esa cultura, esa forma de trabajar yo lo veo muy difícil porque en el sector privado no ocurre. Ocurren algunas cosas con algún grado de desidia, como planteaba Jorge, pero en el sector privado hay que trabajar y trabajar no más. Nadie le da nada a nadie, por eso hay muchos aspectos que deberían privatizarse aquí en la salud”. GD5

“En qué afecta a la organización, para bien o para mal, en relación a lo que tú dijiste si en verdad somos un boomerang, porque obviamente como organización beneficia a tus empleados, pero también al buscar ese bien se hace un mal. Por ejemplo, en urgencia, todos hacen convenios y buscan el beneficio de sus afiliados, los mismos de aquí del servicio entonces qué es lo que pasa a fin de mes las personas no tienen líquido. La asociación gremial dice que a los funcionarios los tienen ganando muy poco, pero es por ello, porque nosotros tenemos un límite legal, pero por insistencia de ellos, se van a paro o cualquier otra amenaza, entonces después gana así un poquito. Por eso le decía es para bien o para mal es que no sé”. GD5

“Pero siempre los cargos con para esto o para lo otro...” GD5

“Eso mismo es entregar...Por ejemplo yo tengo isapre y quiero ir al oftalmólogo voy y saco mi bono y voy”. GD6

“En esta dinámica pasamos de una responsabilidad de nosotros a una del paciente, sí vemos como polarizadas las cosas. Sí, es cierto, pero en realidad sí nos interesa. Nos falta verlo realmente porque nunca lo habíamos conversado, cómo piensa la gente, cómo se lo decimos. Echar un vistazo cada cierto tiempo cuáles son las competencias y cuáles son las mías. Porque desde que se empezó a trabajar aunque diga lo mismo aunque unos piense que sea diferente. Es un detenerse, mirar lo que estamos haciendo para seguir adelante”. GD6

“En cambio ahora tú los bajas por Internet los programas y ves quién hace y cómo lo aplica y depende del equipo”. GD6

“Pero el control del adulto mayor empezó antes de que empezara a nivel nacional estábamos como bien metidos y después llegó fuerte desde el Servicio y bueno de ahí un montón de cosas”. GD6

“A lo que voy es que la gente va a un montón de programas no solamente en este”. GD6

“Miren, una señora venía de Santiago, no se preocupe hasta para eso, que sea uniforme en Chile por qué tiene que ser así por qué no dan esa facilidad. Cómo la gente se va a ubicar”. GD6

“Por ejemplo nosotros en la reunión se plantearon todos los programas que hay, por ejemplo habían muchos flujos de derivación. Entonces querían que hiciéramos un flujograma y nosotros hicimos un flujograma rígido pero al final llegamos a la conclusión de que hay que darles a todos porque yo no les puedo decir que tenemos tres médicos en el consultorio si en realidad no los tenemos y hay que adaptarse con lo que tiene con los recursos que tiene con las horas médicas. En Osorno tenemos la suerte de que la mayoría de los médicos trabajan todos los días. Pero en otras regiones el médico va una vez a la semana”.

“Yo sé porque yo trabajé en maternidad, porque tiene que ver con el trato con el profesional también porque la matrona es diferente al resto”. GD12

“Un buen desempeño no me garantiza tener un buen futuro en la vejez, si yo hago bien mi trabajo, yo puedo optar a ir mejorando mis remuneraciones”. GD13

“Es lo que pasa (acuerdo). Pero eso no pasa sólo aquí, también cuando trabajábamos en el Hospital Base, entonces el temor de...” GD13

“Yo creo que esa es una de las cosas que, de las interrogantes que yo siempre he planteado. De hecho este es uno de los más pobres que yo he conocido. Cuando yo estuve trabajando en otro lado, la realidad era totalmente distinta. Tú entrabas y la imagen que proyectabas de afuera era totalmente distinta. Daba gusto entrar. Acá tú entras y partes mirando la alfombra, o sea, yo tengo que estar escondida ahí porque está todo roto, aparte que estos escritorios ya están feos y viejos, estos computadores ya, claro estos ya están un poco más nuevos pero la imagen que tu proyectas de afuera es súper fea, es súper fea. Y en otros servicios públicos esto no ocurre”. GD13

“Por ejemplo tú vas al Serviu y trabajan cuántos: ocho personas?” GD13

“No, trabajan más, pero independientemente que seamos más numerosos. Por ejemplo si tú vas al Servicio de Salud que hay en Punta Arenas, te da pero un...pero si es un lujo entrar ahí. Entonces, como dice él si gastan tanta plata en cosas por qué no mejorar, partiendo por ahí del ambiente, porque si a los mismos trabajadores nos tienen contentos y nos motivan a nosotros nos va a dar gusto venir a trabajar. Yo una vez tuve una conversación sobre esto: era como que venías a trabajar porque tenías que marcar, el buenos días y nada más, pero yo no veía una motivación así como que a qué rico venir a trabajar uno no ve a la gente así”. GD13

“Todavía porque ahora está llegando gente nueva y ya se están viendo las diferencias en el lado de mujeres”. GD20

“En nuestro servicio todavía tenemos la facilidad de abrir las ventanas/ En el servicio en el que estamos no se puede ni respirar”. GD20

“Está estorbando, no sirve. Pero la juventud cada condoro que se han mandado”. GD20

“Yo me acuerdo que salía de vacaciones y me aburría afuera, mis vacaciones eran demasiado largas y deseaba volver a trabajar, el ambiente también era entretenido, era más de familia, antes era otra cosa. Ahora, por Dios que se hacen cortas las vacaciones”. GD20

“El mismo médico, el médico antiguo con vocación, con ganas de ayudar ahora salen con la intención de hacer plata. Antes le daban el tiempo al paciente”. GD20

## 5.2 Sistema/Entorno

“Eso es lo óptimo doctora, pero a nosotros no nos interesa lo que pasa al lado”. GD1

“...Por ejemplo mi jefa no está ni ahí y uno opta donde le gusta, es lo mismo que con los estudios profesionales es de acuerdo al puntaje y se tituló y tampoco le gusta y trabaja en eso y lo hace disconforme”. GD1

“Es un problema económico...” GD1

“Es que los tiempos que estamos viviendo”. GD1

“Nosotros no nos vendemos como institución ni siquiera para nuestros usuarios ni para nuestros propios funcionarios”. GD1

“Pero es que en otros Servicios se ha dado más”. GD1

“Pero eso no es lo público, eso no es lo...” GD1

“No, porque no lo conoce, porque como está toda su vida en este sistema no conoce otro. Comparado con qué. Uno valora las cosas cuando las compara, con otros o consigo mismo”. GD1

“Ahí viene el tema de la capacitación, que una parte la hace uno que otra parte la hace otro, es personal. Si no habría que cambiar la comunicación oficial de tal manera que. Nosotros podemos mejorar la comunicación: desde el ministerio hacia abajo se centraliza, porque el subsecretario firma, pero si mandan algo relacionado con proyectos me lo mandan a mí y yo estoy trabajando en los cuadros estoy trabajando en recursos humanos. Denante preguntaron lo mismo quizás falte algo no quizás como el comité ejecutivo, sino algo más aterrizado en la práctica. Me preguntaron sobre lo pendiente, con lo que tengo con la impresora que no puedo hacer dos... 'mira yo te la presto'. Mira yo tengo una bolsa llena de tintas para la semana y estás pidiendo tintas de nuevo, y otra vez tengo que pedir tintas. A ver qué tengo que entregar hoy día, éstas me las podría haber desarrollado la secretaria, pero las hice yo mismo porque después esto lo voy compaginando yo mismo”. GD1

“Porque a veces las separan y puede caer en riesgo su cargo. Entonces a veces suceden estas distancias porque para mí sería estupendo que vinieran proyectos para ayudarme a desarrollar el trabajo, cierto. Pero no, porque corro riesgo entonces se producen esas brechas que no son deseables como dice usted porque no hay trabajo en equipo, porque no hay capacidades pero que se mantenga la brecha no más porque así estoy tranquilita en mi cargo”. GD1

“Pero en otros servicios no pues, y no resultan las cosas...” GD1

“Ahora, cuando las condiciones son adversas”. GD1

“Ya vas a ver cómo va a estar publicado en la gobernación y los políticos se van a dar la mano”. GD1

“A mí me llamó mucho la atención el encuentro que tuvimos en Santiago”. GD1

“Y la gente de autoridad sanitaria, creo que todavía están yendo a Chaitén semanas completas”. GD1

“Bueno, es como el terremoto de Valdivia”. GD1

“En ese sentido somos empleados públicos y de acuerdo al mercado nuestro sueldo no es tan bajo, tiene estabilidad laboral que es una cosa que te interesa”. GD1

“Yo tengo una vieja lucha interna y me planteo lo siguiente: ¿estabilidad laboral o sistema con despidos con desahucio? Me explico: en el sector público existen dos tipos de funcionarios, los titulares y los a contrata, los a honorarios los dejo fuera porque esos no están afectos a la carrera funcionaria. Los funcionarios titulares están casi apenados, acá tienen que irse con sumario, tienen que matar a alguien. Y está el otro sistema que somos los contratados que todos los años a nosotros nos contratan pero el día en que nos vamos, no vamos no más. Y eso de estar veinte años trabajando y el desahucio y la pensión entonces yo creo que eso es injusto referente a lo que sucede en la administración privada donde si tú te vas y has estado un cierto tiempo te pagan un mes por año. Entonces yo siempre he pensado que en la administración pública no debería existir la estabilidad laboral ¿Por qué? Porque eso a la larga termina achanchando a

las personas. Si no que yo apuesto, porque en este momento se le puede poner término a un contrato, pero que te cancelen tu desahucio que va hacer que como no tienes comprado tu futuro te va a hacer actuar con mayor cautela, un tema que, fíjate, no se ha discutido en ninguna parte, nadie se ha preocupado de eso y no sé por no es justo. No es justo que yo esté aquí veinte años y todavía no tenga estabilidad. No es que a mí me interese quedarme aquí para siempre...” GD5

“Lo que dice él, a lo del desahucio y los a contrata igual tengo una interrogante que sigue por la línea de la pregunta anterior y pasa por el comité administrativo que ahí hay. Pudiera ser que los titulares entre comillas los apenados. En realidad yo he estado titular en otro lado y uno siente que está seguro, en cambio el a contrata te obliga a hacer algo más. Si tu quieres tener un buen desempeño siempre lo vas a hacer e influyen las calificaciones por ejemplo aquí todos tenemos siete, sea bueno sea malo todos tenemos siete. Ahora, en forma personal, yo tengo gente a cargo, es decir, yo califico yo pongo los siete. Y va la junta calificadora de que por qué pongo los siete, o sea casi que estoy atornillando al revés. Pero no es problema mío que yo ponga un siete, o sea yo califico de acuerdo a mi criterio. Pudiera ser que también está con licencia médica de cualquier tipo en el sector privado. Las personas del sector privado la piensan cuando el médico les va a dar tres días o cinco días porque saben que les van a descontar. Aquí no, ojalá le dieran licencia lo máximo posible y la gente pide: ‘voy a pedir licencia’. Yo creo que es un buen tema ese porque así como persona vamos a tener un desahucio, alguna gratificación”. GD5

“Este tema es importante, pero esto se debe también a otros factores. Yo creo que ese es uno pero hay muchos factores más. Hay quienes provocan la desidia ‘a tú eres contrata entonces...’. Tiene que ver con un factor cultural que es la cultura del trabajo y es más que son el estilo del trabajo, las ganas de trabajar. Y lo he planteado como pregunta ¿hay que cambiar la cultura de trabajo en los distintos niveles del Servicio de Salud de Osorno? Como hoy día, la reunión era a las nueve y venía con el temor de que venía atrasado, no tu llegaste a las nueve cinco, claro. Cuando yo llego a un lugar tomo la hora, la hora que salgo y toda la historia. Hay estilos, hay cosas que tiene cada persona y acá es bien variado, es bien variado el origen de las personas. Hay una gama muy amplia, o sea, está todo el espectro, pero la cultura de trabajo no varía es porque está en la cultura, en la forma de ser de nuestro país, como personalidad de país, es decir como parte de la idiosincrasia y todos dicen incluso esta es nuestra ‘idiosincrasia’ con tema peyorativo. Entonces cómo cambiar esa cultura, esa forma de trabajar yo lo veo muy difícil porque en el sector privado no ocurre. Ocurren algunas cosas con algún grado de desidia, como planteaba Jorge, pero en el sector privado hay que trabajar y trabajar no más. Nadie le da nada a nadie, por eso hay muchos aspectos que deberían privatizarse aquí en la salud”. GD5

“Pero estás hablando de la cultura como algo general o del trabajo. Pero si estás hablando como decía Germán de la sociedad, la cultura en sí no influye en, la cultura es creada por nosotros mismos. Así también hay factores que son externos a nosotros. Pero la cultura, en general, es lo mismo en el sector privado, lo mismo”. GD5

“Pero en el sector privado igual se flojea, igual...” GD5

“Mira, igual capean tiempo, igual se roban plata pero con la diferencia de que si el jefe, no es cierto, lo sorprende en una situación de que no está trabajando le dice sabes qué, agarra tus cosas y ándate. Eso no cabe en nuestro sistema, porque no puede ser tan así porque está la fenats, la... y lo cual está muy bien”. GD5

“Yo voy a seguir con mi segunda pregunta sobre si los gremios son un gobierno o un real aporte. Porque los gremios son fieros, si hay que pelear el reajuste, lo pelean. Si hay que pelear un bono, lo pelean. Todos salimos beneficiados con ellos para qué estamos con cosas. Pero resulta que también hacen la función negativa de que nadie va a defender lo indefendible. Funcionarios que han sido sorprendidos robando y no dejan a la jefatura ejercer su rol de jefatura. Yo recuerdo un caso emblemático acá de un profesional que hará, cuánto sería unos ocho años atrás el servicio tomó la decisión de suspender su contrato porque no se desempeñaba bien, era negligente, pero estaba afiliado y hubo que rehacer el contrato y dejarlo trabajando y resulta que a los dos meses se mandó otro condoro más que afectó a alguien del gremio de ellos y ahí no lo defendió nadie y tuvo que irse no más. Y nosotros estuvimos una semana sin poder entrar a nuestro lugar de trabajo. El primer día, el segundo día era como entretenido pero después ya estábamos que queríamos trabajar. Entonces, muchas veces, los gremios entorpecen la labor de quienes tienen que tomar decisiones drásticas. Por eso van al paro, van a la protesta”. GD5

“Pero a la larga, y a lo que quiero llegar, es que no dejan limpiar el sistema con nuevos funcionarios”. GD5

“Yo entiendo la presión negativa que ejerce eso de tolerar o no una situación así. Cualquiera puede decir: bueno, y por qué lo permiten. Esa jefatura tiene una presión tremenda porque si no lo permite viene la fenats detrás, la organización que sea, yo las desconozco. Y vienen y que lo autoricen a comprar con un vale en tal lugar, tiene que responder a esa presión, al servicio”. GD5

“Reclamando que las autoridades trabajan más si ese es uno de los objetivos si en realidad es que perdemos mucho tiempo con cosas que no tienen nada que ver con el giro principal del negocio. O sea, a nosotros como directivos no tiene por qué preocuparnos si el funcionario tiene o no para ir a comprar al supermercado o comprarse ropa...” GD5

“Yo creo que va por el entendimiento de las personas porque si tú hablas de eso tú sabes que tenemos por el ministerio y por mandato de la ley, o sea no podemos darte eso o sea no hay cargos porque es por ley. No es como en el sector privado que si tiene plata contrata a alguien. Es por ley. Se supone que si escogen un cargo es porque está financiado

porque de otra forma no tendríamos cómo conseguir plata acá a no ser que sea una cuestión social. O sea, pedir cargos de un rato para otro no hay. O tal vez estuvo en la conversación con la persona encargada que tal vez no te supo escuchar, quizás fue en trato en la conversación. Y para eso se... y para el otro año se postula al cargo. De acuerdo a las necesidades del recurso humano, si hay espacio". GD5

"Por eso lo estoy planteando, pero esto que yo estoy planteando lo estoy ejemplificando en el Servicio de Salud Osorno, pero en la teoría esto es algo que ocurre a nivel nacional. Nosotros como Servicio de Salud no somos autónomos. Nosotros tenemos que replicar las tareas que el ministerio dispone. A cada nivel de servicio nadie se puede arrancar con los tarros entre comillas. No hay creatividad, no hay espacio para la creatividad. Hay que replicar las políticas y las disposiciones ministeriales. Hay algunos matices, pero salirse de eso es muy difícil. Por eso todo lo que hagamos nosotros es fiel copia de lo que el ministerio plantea. Ahora, no hay una política de desarrollo. Cuando yo digo que no hay una política de desarrollo del recurso humano es porque también ocurre en el servicio de salud de Valdivia, en Concepción, en Talca, en Antofagasta, en todas partes. Yo lo planteaba como una preocupación para el sistema porque creo que sería ideal que hubiera una política que abordara políticas claras que le enseñara a la gente cómo no endeudarse, enseñarle a la gente cuestiones de índole laboral, de disciplina laboral, de enseñarles de prevención de alcohol y drogas yo sé que hay una comisión. O sea, una política de recursos humanos que aborde problemáticas que son absolutamente..." GD5

"Bueno, lo que yo quería decir es que llevo veinte años en auditoría y yo creo que esos veinte años en auditoría en el sector privado para mí a la larga no es un beneficio. Es una desgracia: este gallo lleva veinte años en el mismo puesto, está ahí porque no tiene dónde más trabajar, no se quiere mover o porque es muy bueno porque en este país el que tiene muchos cambios de pega es mal visto y el que no ha tenido ninguno también es mal visto. Entonces no sé..." GD5

"Cuando la comunicación es efectiva afecta al funcionario sino es lenta y no influye es así. Es simple y conciso. Y no está en nuestras manos arreglarlo, el tema de los gremios también está fuera de nuestras manos". GD5

"Hay profesionales que han ido al extranjero y vuelven y siguen haciendo exactamente lo mismo". GD5

"No es problema del profesional ahí es problema del sistema porque en las pasantías nacionales pasa exactamente lo mismo". GD5

"Nadie te está llamando sabe que usted tiene su hora...ni siquiera se acercan a preguntarte...Pasan las dos cosas, cambiar la mentalidad de las personas quizás sea algo que no sepamos hacer. A lo mejor hay que hacer algo, un taller para los que están en el Auge y si se hizo y fue la misma para todos". GD6

"Aquí toda la vida ha faltado gente a las horas. Necesito hora hoy y no la otra semana, espere la hora que le den. Entonces ellos dicen no déme una hora y ahí se van. Es tener un historial de treinta personas diarias y siempre es lo mismo y de repente nos reemplazan. Pero diariamente se pierden treinta horas diarias, eso no puede ser alguien tiene que estar ahí. Y la gente debe ser responsable con su hora". GD6

"En un sondeo que se hizo a la comunidad se dijo que una de las cosas que no hacíamos era que no atendíamos a la hora, los citaban a las ocho los atendían a las nueve y para eso nosotros necesitamos un bloque". GD6

"Miren, una señora venía de Santiago, no se preocupe hasta para eso, que sea uniforme en Chile por qué tiene que ser así por qué no dan esa facilidad. Cómo la gente se va a ubicar". GD6

"La gente siente mucho más cercano el consultorio y entra porque quizás se da una relación más cercana". GD6

"Mi trabajo es grato pero el entorno es muy estresante". GD12

"Por ejemplo, si llega el campesino a quién vas a preferir tú o al dueño del fundo porque por eso se acaba el cargo mío, si van a buscar trabajo de afuera se les paga menos de la mitad y yo como soy advertida que les paguen lo justo, pero eso es un dato". GD12

"Llega un paciente disfrazado... igual que en las tiendas. Sí, cumple los días y eso sale publicado. Yo mandaré a una enfermera, a alguien que se vista de enfermera y que vaya a meterse al mundo ahí de...a ver cómo la van a tratar". GD12

"Eso es un complemento de todo, la gente está muy desmotivada porque no mejoran la calidad, ni el entorno laboral". GD13

"Y yo pienso que siempre a los servicios públicos llega lo peor, es mi opinión. No digo todos, pero la mayoría". GD13

"Yo pongo un caso de profesionales propiamente de la salud, sino de los profesionales anexos a ellos, porque yo escuché a mi hijo que él no trabajaba en instituciones públicas porque es para flojos. A mí me molestó un poco pero..." GD13

“Es que eso es personal, tú tienes que prestarte, porque ahora tu entras como auxiliar de servicio, antes te daban la posibilidad de que pudieras hacer otra cosa pero ahora no. Es que dentro es así de afuera la gente lo ve diferente”. GD19

“Si un día me cambiaran de lavandería a trabajar en medicina como auxiliar de afuera se ve así. Ah qué rico te cambiaron entonces te ven diferente cuando a veces en plata es lo mismo o el horario es lo mismo y la pega es la misma, ni siquiera subes de grado porque te cambien a la otra unidad”. GD19

“Sí se puede, cuando uno lo ve de afuera para qué voy a postular a mi hijo si yo sé que no va a quedar porque hay como más exigencia, no sé”. GD19

### 5.3 Tiempo

“¿Una brecha entre lo escrito y lo normado? Vamos! Hay que hacer el camino para llegar, entonces obviamente tenemos una brecha porque todavía no la hemos alcanzado, pero hay que reevaluar el avance año a año, eso. Entonces está bien tener una meta, a pesar de las 14 semanas pero se olvidan en Santiago que nuestra población es rural y que va a la costa el equipo una vez al mes, entonces obviamente ya pasan cuatro semanas”. GD1

“Mi pregunta tiene que ver con las funciones, yo estoy en prevención de riesgos y se jubila con la misma función, en mi silla o en mi puesto voy a estar 20 ó 30 años casi. Entonces yo no tengo las alternativas ni los comodines para, pero no puedo valorar un jefe porque no lo puedo valorar con nadie más, porque los jefes...” GD1

“Con respecto al trabajo es actitud es querer hacer, todos debiéramos saber y opinar de todo y tener la lógica porque es un asunto de lógica en la toma de decisiones. Es tener ese sentido común para darse las tareas para adelante”. GD1

“Yo antes veía a mí papá y le gustaba trabajar hoy día tú mandas un montón de cv’s y fuiste aceptado en el de abaaajo”. GD1

“Es que los tiempos que estamos viviendo”. GD1

“Habría que ponerlas explícitas, haciendo esto en el período de inducción de todos los funcionarios nuevos y no sólo los nuevos tal vez cada diez años haya que reciclar a los antiguos”. GD1

“Y nosotros respondimos rápidamente”. GD1

“Yo tengo una vieja lucha interna y me planteo lo siguiente: ¿estabilidad laboral o sistema con despidos con desahucio? Me explico: en el sector público existen dos tipos de funcionarios, los titulares y los a contrata, los a honorarios los dejo fuera porque esos no están afectos a la carrera funcionaria. Los funcionarios titulares están casi apenados, acá tienen que irse con sumario, tienen que matar a alguien. Y está el otro sistema que somos los contratados que todos los años a nosotros nos contratan pero el día en que nos vamos, no vamos no más. Y eso de estar veinte años trabajando y el desahucio y la pensión entonces yo creo que eso es injusto referente a lo que sucede en la administración privada donde si tú te vas y has estado un cierto tiempo te pagan un mes por año. Entonces yo siempre he pensado que en la administración pública no debería existir la estabilidad laboral ¿Por qué? Porque eso a la larga termina achanchando a las personas. Si no que yo apuesto, porque en este momento se le puede poner término a un contrato, pero que te cancelen tu desahucio que va hacer que como no tienes comprado tu futuro te va a hacer actuar con mayor cautela, un tema que, fíjate, no se ha discutido en ninguna parte, nadie se ha preocupado de eso y no sé po no es justo. No es justo que yo esté aquí veinte años y todavía no tenga estabilidad. No es que a mí me interese quedarme aquí para siempre...” GD5

“Yo traté, pero como en tu mes de descanso no haces nada...” GD5

“Mira, igual capean tiempo, igual se roban plata pero con la diferencia de que si el jefe, no es cierto, lo sorprende en una situación de que no está trabajando le dice sabes qué, agarra tus cosas y ándate. Eso no cabe en nuestro sistema, porque no puede ser tan así porque está la fenats, la ... y lo cual está muy bien”. GD5

“Lo que sucede es que a todos nos gustaría tener nuestro departamento trabajando bien, en forma ideal con todas las necesidades cubiertas a todos los pasan funcionarios que no hacen nada que no se financia y vuelvo a caer en lo mismo: si lo que tú estás pidiendo no es para el giro principal del negocio no te dan el recurso. Yo llevo veinte años solo en auditoría y nunca han contratado a nadie y por más que reclame no me van a dar a nadie porque mi función no está orientada a dar prestaciones a los funcionarios”. GD5

“Bueno, lo que yo quería decir es que llevo veinte años en auditoría y yo creo que esos veinte años en auditoría en el sector privado para mí a la larga no es un beneficio. Es una desgracia: este gallo lleva veinte años en el mismo puesto, está ahí porque no tiene dónde más trabajar, no se quiere mover o porque es muy bueno porque en este país el que tiene muchos cambios de pega es mal visto y el que no ha tenido ninguno también es mal visto. Entonces no sé...” GD5

“Yo creo que depende cómo lo hagas, si has estado cuarenta años en auditoría y si lo has hecho bien a mí no me importaría”. GD5

“La jerarquía es así porque está todo centralizado, los reglamentos todo está hecho así. Por lo tanto, hay que ser criterioso porque si estamos en algo que va a demorar una hora, esperemos los quince minutos si saben que van a llegar...” GD5

“Tiene una imagen el Hospital de que aquí hay un equipo preparado para salir a terreno, entonces llega un paciente postrado y el equipo sale a atenderlo. Y es así la cosa nosotros somos tres sectores y cada lugar tiene sus pacientes postrados y se tiene media tarde durante la semana para salir, no se puede salir cuando uno quiere. Tiene media tarde”. GD6

“Acá también pasa lo mismo pero...nosotros salimos media tarde a la semana”. GD6

“El control de un bebé en auge tiene que ser a los seis meses. A dónde vienen a buscar la receta cuando no hay hora en el Hospital. Cuántos meses, hasta un año. Recién después de un año y tanto van a comprar una orden”. GD6

“Un buen desempeño no me garantiza tener un buen futuro en la vejez, si yo hago bien mi trabajo, yo puedo optar a ir mejorando mis remuneraciones”. GD13

“Volviendo a mis interrogantes, si yo vengo a mi trabajo puedo seguir manteniéndome motivado para tener un buen futuro en la vejez”. GD13

“Entre las personas que sabemos que vamos a quedar, los que tenemos más años de antigüedad en el trabajo debemos tener respeto hacia personas mayores”. GD15

“En cuanto al tiempo, si yo no soy capaz de hacer mi trabajo avanzo o no avanzo, realmente la gente está así, dale el papel, le piden al jefe y le dan las excusas”. GD15

“Yo creo que si a uno de nosotros nos hubieran jubilado con treinta años de servicio non estaríamos enfermándonos porque treinta años de servicio y haciendo turnos de noche es como correcto que la gente se vaya. Después viene la generación nueva y trabaja como corresponde. Y no son así, no podemos hacer nada por ser tolerantes”. GD20

“Se desinfecta, se pone la sábana y viene el otro al tiro”. GD20

“Y los pacientes también pasan súper rápido dicen ‘sabe que me duele el corazón, si debe ser el calor no más si hoy día está así’. El sistema está como muy acelerado, eso conlleva a que todo lo que hemos nombrado, los tiempos no se dan, tiempos para cada cosa porque si dijieran anote usted todo lo que hace en la ficha. Uno no tiene el tiempo de anotar todo porque no puede. ¿A qué hora anota si todo es tan rápido? La mañana por ejemplo es rápida, todo tiene que salir en la mañana y, pase lo que pase, tiene que ser, no esperar. Y si un paciente que sé yo estaba para pasado mañana y lo hospitalizan hoy día tiene que estar a las nueve de la mañana”. GD20

## **6.0 Calidad/Cantidad**

“Nosotros no nos vendemos como institución ni siquiera para nuestros usuarios ni para nuestros propios funcionarios”. GD1

“Lo que dice él, a lo del desahucio y los a contrata igual tengo una interrogante que sigue por la línea de la pregunta anterior y pasa por el comité administrativo que ahí hay. Pudiera ser que los titulares entre comillas los apenados. En realidad yo he estado titular en otro lado y uno siente que está seguro, en cambio el a contrata te obliga a hacer algo más. Si tu quieres tener un buen desempeño siempre lo vas a hacer e influyen las calificaciones por ejemplo aquí todos tenemos siete, sea bueno sea malo todos tenemos siete. Ahora, en forma personal, yo tengo gente a cargo, es decir, yo califico yo pongo los siete. Y va la junta calificador de que por qué pongo los siete, o sea casi que estoy atornillando al revés. Pero no es problema mío que yo ponga un siete, o sea yo califico de acuerdo a mi criterio. Pudiera ser que también está con licencia médica de cualquier tipo en el sector privado. Las personas del sector privado la piensan cuando el médico les va a dar tres días o cinco días porque saben que les van a descontar. Aquí no, ojalá le dieran licencia lo máximo posible y la gente pide: ‘voy a pedir licencia’. Yo creo que es un buen tema ese porque así como persona vamos a tener un desahucio, alguna gratificación”. GD5

“Que muchas veces cuidar el cargo pasa como sinónimo de excelencia...” GD5

“Yo creo que depende cómo lo hagas, si has estado cuarenta años en auditoría y si lo has hecho bien a mí no me importaría”. GD5

“Lo que pasa es que son tantas las adaptaciones que hacemos que a veces terminamos desvirtuando lo que hacemos”. GD6

“Yo creo que a veces uno puede apagar al máximo el incendio porque uno dice pucha nosotros al final vamos a tener una doble carga pero para que al paciente no le falte, lo hacemos y al final tapamos”. GD6

“La gente siente mucho más cercano el consultorio y entra porque quizás se da una relación más cercana”. GD6

“A nivel de nosotros en las próximas semanas, se van a seguir perdiendo esas treinta horas, cómo le respondes a esa persona que está en el SOME y déme mi hora, aunque sea para la próxima semana porque en el fondo están dos noches en el sapu y en la semana vienen acá”. GD6

“La recarga laboral ha ido en aumento, yo preguntaba si teníamos derecho a duelo, he preguntado si tenemos derecho a ir al psicólogo”. GD12

“Sí, teníamos hartas cosas cada vez nos van aumentando más los trabajos”. GD12

“Eso es un complemento de todo, la gente está muy desmotivada porque no mejoran la calidad, ni el entorno laboral”. GD13

“Yo creo que hay que ver lo que es la calidad pero estamos dando cantidad, o sea, más, más, más, pero la calidad laboral se perdió. No se está dando una calidad laboral porque no hay tiempo”.GD20

“Entonces uno no está dando una calidad sino una cantidad, hay que lograr que nuevamente se le dé una calidad al paciente. Antes se le dedicaba tiempo al paciente, ahora el paciente pasó, se operó, chao, viene el otro. Antes de que la cama se enfríe ya está el otro. Entonces qué pasa, todo el mundo corre, todo el mundo corre, todo el mundo corre y se le está dando cantidad pero no calidad. Se perdió esa calidad laboral, cuando a mí me hacen un curso, lo que es el aseo de un servicio, lo que es el aseo de una sala y me dicen tantos minutos para esto, tantos minutos para lo otro, tantos para lo otro. Ahora estos minutos nosotros no los ocupamos...” GD20

“Pero eso ha pasado porque aunque hayas trabajado al máximo hasta reventarte el hecho de tener esa calidad dentro del servicio te vas bien aunque te hayas sacado la cabeza trabajando”. GD20

## 7.0 Calificaciones/Evaluaciones

“Claro, por ejemplo yo pongo el caso de ahora que estamos cerca de las calificaciones oye ¿te fue bien? ¿cómo...” GD1

“Lo que dice él, a lo del desahucio y los a contrata igual tengo una interrogante que sigue por la línea de la pregunta anterior y pasa por el comité administrativo que ahí hay. Pudiera ser que los titulares entre comillas los apenados. En realidad yo he estado titular en otro lado y uno siente que está seguro, en cambio el a contrata te obliga a hacer algo más. Si tu quieres tener un buen desempeño siempre lo vas a hacer e influyen las calificaciones por ejemplo aquí todos tenemos siete, sea bueno sea malo todos tenemos siete. Ahora, en forma personal, yo tengo gente a cargo, es decir, yo califico yo pongo los siete. Y va la junta calificadora de que por qué pongo los siete, o sea casi que estoy atornillando al revés. Pero no es problema mío que yo ponga un siete, o sea yo califico de acuerdo a mi criterio. Pudiera ser que también está con licencia médica de cualquier tipo en el sector privado. Las personas del sector privado la piensan cuando el médico les va a dar tres días o cinco días porque saben que les van a descontar. Aquí no, ojalá le dieran licencia lo máximo posible y la gente pide: ‘voy a pedir licencia’. Yo creo que es un buen tema ese porque así como persona vamos a tener un desahucio, alguna gratificación”. GD5

“Es así porque aquí el buen funcionario es tratado como el mal funcionario, incluso el mal funcionario acá si tiene buena verborrea puede decir que hace mucho pero no hace nada. Incluso esto se ha dado a todo nivel de profesionales, entonces aquí en las reuniones ‘no mi director si vamos a hacer esto y vamos a ir a las comunas y bla bla’. Pero uno realmente sabe porque los conoce que no hacen nada. Es un problema de la organización porque el mal funcionario tiene las mismas prerrogativas que el buen funcionario. Hay funcionarios que ni se notan, con este sistema de calificaciones y no mide realmente lo que debiera medir, hay instrumentos que están mal hechos, pero no se puede hacer nada”. GD5

“Es un clima hostil porque los que están bien calificados, porque no creo que sea la herramienta más eficaz para este sentido, ahora yo siempre lo he sentido y me gustaría tener la oportunidad de calificarlas a ellas ya sea en forma anónima, porque ‘usted no hace eso porque a usted yo lo califico’, pero uno no puede usar su iniciativa, no puede hacer otras cosas como educar a un paciente porque eso no está en su cargo entonces ella no lo hace”.GD12

“‘Si haces eso después en las calificaciones no reclames’. Es a diario la amenaza de las calificaciones”. GD12

“Claro, empiezan a descontar porque si uno ya tiene tres atrasos ya bajan las calificaciones”. GD12

“Yo les voy a contar una anécdota que me pasó algún tiempo atrás: me equivoqué en enviar un documento. No lo envié, por qué, porque vi el original. Ah! Va para tal parte pero no me fijo en la distribución. Único error en el año y me ponen una anotación negativa que me baja las calificaciones. Claro, y para qué iba a estar alegando porque para empezar cuando me llamaron. Ah, si le dije porque yo siempre reconozco mis errores”. GD13

“Llega el momento de calificar y le toman un temor a asumir. Ahora, sí hay personas que saben recepcionar la crítica y otros que...” GD20

### **8.0 Riesgo/Seguridad**

“Mi pregunta tiene que ver con las funciones, yo estoy en prevención de riesgos y se jubila con la misma función, en mi silla o en mi puesto voy a estar 20 ó 30 años casi. Entonces yo no tengo las alternativas ni los comodines para, pero no puedo valorar un jefe porque no lo puedo valorar con nadie más, porque los jefes...” GD1

“Porque yo creo que no sienten la seguridad. Pero si no es hábil o capaz en el trabajo”. GD5

“Todos estamos expuestos, pero hay seguridad. Como unidad del Servicio. Una parte la pones tú y otra el servicio. Por eso se te exige guantes, mascarillas”. GD19

“Cuando uno entra al Servicio y dentro de ese proceso uno va tomando conocimiento de la función que uno va a desarrollar la persona porque si bien este es un Servicio que es de alto riesgo, se debe dar todo el material para que no se produzcan contagios ni traslados de enfermedades de uno a otro servicio no dan los elementos, no dan las herramientas y no dan tampoco en que regirse en base a eso no hay mucho que pedir porque de repente no hay ni...el Servicio tiene que poner las normas”. GD19

“No, y en ese tiempo yo no tenía ni siquiera los elementos, o sea, guantes, medianamente, ni botas ni mascarilla, es decir, qué saco para ordenar al muerto y de repente sale una ranita de la boca. Otro trauma”. GD19

“Cuando uno llega a trabajar a uno lo informan como tiene que trabajar, cómo tiene que hacer su trabajo. Y uno por lógica sabe que está trabajando en un Servicio de Salud y que hay riesgos. Yo trabajo en lavandería y ahí hay más contaminación que en otras partes, pasa por lógica que todo está saneado”. GD19

“Claro, yo trabajo en alimentación y le vaciaban una...que sale de adentro y chuta aquí no hay una mascarilla todos los bichos que entran por mi nariz...” GD19

“Igual la comida va cerrada, va con gorrito, los termos igual pero resultó que esa persona estaba aislada y estaba la puerta abierta”. GD19

“Igual las personas se van para otros lados como pueden no más. De repente, si alguien se cayó, si hay una baldosa suelta se cayó es una cosita chica que no afecte mucho y, por ende, las cosas siguen y siguen, cada vez más va disminuyendo el autocuidado pero sí exigen que los funcionarios tienen que funcionar, por eso a veces uno se las guarda todas porque uno no tiene que meterse con el resto entonces para no quedar mal con el resto hace lo que puede y buenas noches los pastores”. GD19

“Es muy bueno, hay servicios en que es así en que están todos vacunados pero no por eso no me he pinchado si igual me he pinchado, he tenido que venir para acá tomar pastillas y toda la cuestión”. GD19

“Porque más encima estamos lavando con agua fría, no sabemos si se mataron bichos, se mataron bacterias porque hay algunos que con el agua caliente se mueren y otros que se desarrollan más, si eso es claro, pero quién asegura eso no lo sé. Ahora qué seguridad se le da al paciente de que esa sábana está bien lavada...” GD19

“Claro, viene un paciente con una enfermedad y se acuesta en esa sábana y se va con otra enfermedad”. GD19

### **9.0 Salud/Enfermedad**

“Mira, yo creo que las mismas personas no asumen que es su salud y eso es lo que yo digo porque en el fondo, por qué tenemos nosotros que estar volviendo a citar”. GD6

“Pero esta cuestión pasa por la conciencia por la propia responsabilidad por la salud”. GD6

“Tiene que ver con la forma que ha tratado de implementarse aquí que tiene que ser ciudadano, empoderado de su salud y un fuerte control social y eso no está mal. Pero está la otra parte de sus deberes como ciudadano, dándole tres, cuatro, cinco años. Yo pienso que esa parte está como bastante débil”. GD6

“Hay días en la tarde en que yo termino llorando porque lo único que quisiera es ir al psiquiatra para que me diera unos días de licencia. Es tanta la presión que ya empezamos con la puerta que le decía yo, el teléfono, sembrar, centrifugar. Dar vueltas y qué hace el tecnólogo, yo tengo una amiga tecnóloga y ella firma, nada más”. GD12

“Eso significa dinero, parte saliendo de su casa para tratar de tomar locomoción porque si uno no toma locomoción a las siete y media llegó atrasada y ese famoso reloj al que hay que apretarle con el dedo y si el dedo no marca, hay que intentarlo varias veces y la cola ya va larga. Ese reloj al que nos cambiaron es estresante para todos porque antes usábamos la tarjeta, la que para mí era mucho mejor, que el famoso reloj que pusieron ahora (consenso)”. GD12

“Ese es el primer estrés de la mañana de todos los funcionarios, porque todos entramos a las ocho, en este país entramos a las ocho”. GD12

“Imagínate en este momento yo me gasto cincuenta mil pesos mensuales en medicamentos por una cosa al corazón que me dio el año pasado y lo único que me dan son las aspirinas que valen mil pesos. Saben cuánto tendría yo de jubilación, cuando pregunté me la garantizaron por diez años. Esta es la realidad de los funcionarios, mi madre fue funcionaria del Servicio igual que la de él y mi abuela”. GD13

“Por eso nadie sale...Pero hay que funcionar igual haciendo las cosas que tiene uno más la del otro más la del otro porque...a veces uno se termina enfermando a mí me ha pasado ya dos veces”. GD15

“Estamos haciendo un servicio público y no se sabe aprovechar lo que tienen porque si alguien va a salir, no puede porque en el fondo por esta situación la gente está enojada. Pienso que la solución va por otro lado por otras situaciones que yo he vivido porque he tenido que ir al psicólogo porque estando clarita uno está bien todo...Ojalá que en el futuro podamos tener aquí psicólogos y sociólogos porque yo puedo compartir esto con dos pero no con todos”. GD15

“O si no dicen que uno se anda buscando una enfermedad o al médico que le dé licencia. Ellos, el jefe, ¿siente el dolor ajeno? Yo creo que no, uno siente el dolor que tiene en su cuerpo”. GD20

“Mire, la otra vez yo tuve un problema psicológico porque tuve un problema gravísimo. Fui a ver a mi jefe y le expliqué el caso mío y me dijo que vaya a ver médico. Fui a hablar con una doctora y le expliqué el caso y me dio una licencia por cinco días y mis colegas dijeron que me conseguí una licencia ese es el cuento de las relaciones humanas. En vez de dar ánimo a la persona lo hunden más”. GD20

“Por eso mismo yo creo que las personas del servicio cuántas veces no han tenido problemas y en vez de tratar de ayudarlos los hunden”. GD20

“Yo la verdad que en el servicio que yo trabajo no tengo problemas con nadie, si tengo problemas con alguna persona que es complicada, es complicada con todos no conmigo no más. Pero sí veo mucha gente que sufre por el sistema, veo gente llorando, veo gente estresada, veo gente que está tomando medicamentos, con médico y cuánta cosa, hay como una desesperación. Que haya un sistema en el cual la gente ya no necesite esas cosas. Que no tengan que tomar una pastilla para llegar el día lunes por ejemplo. Porque ya el día lunes es para ellos mortal. Y me duele eso, me duele ver eso. Yo como le digo no tengo problemas, a mí no me han retado, nunca me han tratado mal, no tengo esos problemas en mi servicio pero sí veo que hay gente que sufre mucho y eso en el sentido como mujer más materna es ver que uno anda estresado o que llegó con dolor de cabeza porque hoy día es lunes no lo soporto no sé qué hacer. Llegan ya con el escudo, es terrible. Por eso debería haber un sistema o no tan sólo un curso, algo que a la gente la saque de eso, que la mentalidad de los jefes cambie, que ese día lunes no sea así tan como cruel. Si la otra vez decían ‘vamos a tener que hacer un sahumero aquí en el servicio’ porque llegan con todas las energías malas y arrastran a todo el resto que está contento. Si uno de los de arriba que llegue mal todo el sistema se derrumba”. GD20

“El problema es que no debería ser así, porque esa posibilidad yo también la tengo. Debería haber un médico para el personal, el que debe sentirse como un médico para atender pacientes no como cuando ha habido se siente como obligado a atender a los funcionarios. Falta. Si todos podemos decir que vamos al médico pero no es esa la idea, no la atención de pasillo que tenemos”. GD20

### **10.0 Jornada laboral**

“Es complejo así verlo, porque tienen un turno matador, él lo puede decir porque él trabajó en medicina entonces yo creo que ahora en cirugía”. GD12

“Yo he tenido roces acá por eso, situaciones que hemos tenido de cinco a ocho de la tarde. Si en el día uno alcanza a hacer muchas cosas...” GD15

“Para los que hacemos horas es diferente, por ejemplo yo trabajo de lunes a domingo y tengo cada 15 días libre, semana por medio o tendría que optar por trabajar todos los domingos lo que significaría que estaría todo el mes, no tendría un solo descanso no podría estudiar. Cumplir con esto con esto otro con mi casa con el trabajo”. GD19

“Yo creo que esa media hora de descanso uno puede asumir que está descansando...” GD20

### **11.0 Movilidad interna**

“Yo tengo otra pregunta, yo quisiera pasar a la parte administrativa porque yo soy administrativa sabes que va a quedar un cupo postula a ese cargo...” GD19

“Sí, pero primero ven si tienes el curso entonces puedes postular, pero deberían hacérselo más fácil a uno que ya está adentro...” GD19

## 12.0 Movimientos de protesta

“Por eso mismo en lavandería ahora estamos en paro porque todavía no nos arreglan la caldera, porque hay que taponarlo todo que no se note. Es que nosotros estamos hartos porque si las máquinas están trabajando a medias simplemente va a llegar el momento en que no vamos a poder trabajar. Porque más encima estamos lavando con agua fría, no sabemos si se mataron bichos, se mataron bacterias porque hay algunos que con el agua caliente se mueren y otros que se desarrollan más, si eso es claro, pero quién asegura eso no lo sé. Ahora qué seguridad se le da al paciente de que esa sábana está bien lavada...” GD19

“Se le baja y se le baja el perfil. Los que trabajaron con la doctora no encontraron otra solución, pero esa fue como la última instancia porque la primera instancia en nuestro caso es avisarle a nuestra jefa directa tenemos este problema y de ahí la jefa a la Dirección, pero ya han pasado meses y meses. Se llevó al comité paritario, se hicieron todas las gestiones posibles, pero acá tenemos más problemas, yo lo veo así porque ha pasado tanto tiempo y todo está así...” GD19

## 13.0 Relaciones interpersonales

“Claro, porque entre ustedes hay una afinidad profesional porque cuando empiezan y aunque no tuvieran afinidad...” GD1

“Yo tenía algo parecido y es cómo mejorar las relaciones interpersonales”. GD13

“Es decir cómo mejorar las relaciones humanas dentro de la organización porque estamos hablando de la organización como tal y, lamentablemente aquí las relaciones son malas. No son más o menos, son malas sí es la verdad. Ahora, cómo yo puedo aportar a los integrantes de la organización. La experiencia en el tiempo nos ha dicho una cosa y hemos tratado de otra y cada día se ha ido deteriorando más. Aquí, por ejemplo, habemos personas con hartos años de servicio y cada día uno se da cuenta de que esto va peor. Una cosa que a mí siempre me ha inquietado y que la he conversado con los jefes en alguna oportunidad tanto con nuestros pares y con las jefaturas que el deterioro nos está trayendo abajo no en todas partes pero en la mayoría de las partes. Estamos siempre tratando de sacarnos los ojos”. GD13

“Entonces cómo mejorar las relaciones interpersonales entre los funcionarios, ahora no sé si vendrá al caso”. GD13

“Eso mismo acarrea que entorpezca las relaciones. Porque resulta que entre nuestros pares estamos todo el día en contacto. Y los jefes no están. Si uno quiere pedir algo a otro departamento: ‘No es que dígame que yo dije’, y eso uno lo escucha a cada rato. Y que participemos todos de reuniones, cosa de hacerles entender a ellos de que también expongan ambas partes. Nosotros en la forma de escucharlos y ellos en la forma de decirlo”. GD13

## 14.0 Regulaciones y normas

“Supongamos que las tres son preguntas. Una es la prioridad real de los objetivos sanitarios del Servicio de Salud, hay una brecha entre lo escrito y lo normado y la prioridad que se observa, digamos. La otra es cuándo y cómo, es decir, a través de qué procesos el Servicio de Salud la demanda. Y la última es cuál es mi capacidad de liderar procesos en la organización”. GD1

“La organización es una organización jerárquica aunque se metan las cosas modernas de la administración, somos jerárquicos, tenemos responsabilidades, que no son delegables, hay funciones delegables pero responsabilidades indelegables, lo vimos últimamente con los ministros y directores de servicio que han tenido que irse. La administración moderna puede entrar en las bases en algunos procesos, pero hay un marco jurídico que nos tiene...” GD1

“No se trata de salir del marco, no se puede...” GD1

“Pero no puedo contratar a quien se me ocurra, no puedo gastar el ítem que se me ocurra no puedo, solamente lo que se me permite”. GD1

“Si fuera titular diría ‘mira la verdad, me da lo mismo’. Como él dice hay dos tipos de funcionarios, los a contrata y otros que no tienen problemas. La ley al respecto es bastante clara porque, tengo entendido, no la he leído yo la ley, pero tengo entendido que no es tan así no más: uno puede estar como tres o cuatro años contrata y después obligatoriamente la ley asume que uno es de planta. Bueno, eso pasa por otra materia que es de otra preocupación”. GD5

“Yo creo que va por el entendimiento de las personas porque si tú hablas de eso tú sabes que tenemos por el ministerio y por mandato de la ley, o sea no podemos darte eso o sea no hay cargos porque es por ley. No es como en el sector privado que si tiene plata contrata a alguien. Es por ley. Se supone que si escogen un cargo es porque está financiado porque de otra forma no tendríamos cómo conseguir plata acá a no ser que sea una cuestión social. O sea, pedir cargos de un rato para otro no hay. O tal vez estuvo en la conversación con la persona encargada que tal vez no te supo escuchar, quizás fue en trato en la conversación. Y para eso se... y para el otro año se postula al cargo. De acuerdo a las necesidades del recurso humano, si hay espacio”. GD5

“La jerarquía es así porque está todo centralizado, los reglamentos todo está hecho así. Por lo tanto, hay que ser criterioso porque si estamos en algo que va a demorar una hora, esperemos los quince minutos si saben que van a llegar...” GD5

## **15.0 Desarrollo Organizacional**

### **15.1 Conflicto**

“En qué afecta a la organización, para bien o para mal, en relación a lo que tú dijiste si en verdad somos un boomerang, porque obviamente como organización beneficia a tus empleados, pero también al buscar ese bien se hace un mal. Por ejemplo, en urgencia, todos hacen convenios y buscan el beneficio de sus afiliados, los mismos de aquí del servicio entonces qué es lo que pasa a fin de mes las personas no tienen líquido. La asociación gremial dice que a los funcionarios los tienen ganando muy poco, pero es por ello, porque nosotros tenemos un límite legal, pero por insistencia de ellos, se van a paro o cualquier otra amenaza, entonces después gana así un poquito. Por eso le decía es para bien o para mal es que no sé”. GD5

“Hay que equilibrar eso, por ejemplo que esté un asistente social que sepa de manejo de conflicto porque de repente ocurren peleas en los Servicios. Eso pasa porque no se da la resolución correcta a los conflictos, soy un convencido de que si nosotros entramos más veces a la jefatura”. GD12

“Estamos haciendo un servicio público y no se sabe aprovechar lo que tienen porque si alguien va a salir, no puede porque en el fondo por esta situación la gente está enojada. Pienso que la solución va por otro lado por otras situaciones que yo he vivido porque he tenido que ir al psicólogo porque estando clarita uno está bien todo...Ojalá que en el futuro podamos tener aquí psicólogos y sociólogos porque yo puedo compartir esto con dos pero no con todos”. GD15

“Es que eso tiene que pasar no podemos estar toda la vida enojados”. GD19

“Mejorar las relaciones humanas, no están buenas por la sencilla razón que no existen al cien por ciento porque los jefes de segundo grado no son unas personas humanas. ¿Por qué se lo digo así? Porque yo pasé hace un año atrás problemas con un jefe, fue de un calibre más o menos bien grueso, que llegamos a la dirección del Hospital arriba. Por eso yo creo que las relaciones humanas no existen cien por ciento. Esa es mi opinión”. GD20

“La rivalidad entre ellos arrastra a todo el personal a que haya conflicto donde todo mundo grita, todo mundo corre, todo acelerado”. GD20

“Las relaciones humanas, contemos, allá por la parte de nosotros, la jefatura a los que andan con un cuento llaman a la persona, llama a las dos personas. Dice quién tiene la razón, si es efectivo de que un funcionario aquí y allá. Estudia las dos partes. Llama a las dos personas. En ese sentido la jefatura de nosotros es así tiene razón o no tiene razón. Está con la duda, entonces inevitablemente se van quemando unos primero y llaman a la persona. Las otras jefaturas se reúnen y hacen un consejo entre ellas y la opinión se la dan a una sola persona delante de la jefatura. Ése es el caso de mi servicio allá. Se aclaran los puntos de vista, se solucionan los problemas. Pero todos los servicios tampoco son los mismos. Tienen algo que aquí son los jefes y aquí mando yo no más. Uno dice que es blanco y el otro dice que no, que es negro”. GD20

“Realizo mis labores con armonía, lo cual hay momentos de intercambio de opiniones lo cual se normaliza al instante. Si tenemos roce o intercambio de palabras, pero lo arreglamos al momento”. GD20

### **15.2 Liderazgo**

“Supongamos que las tres son preguntas. Una es la prioridad real de los objetivos sanitarios del Servicio de Salud, hay una brecha entre lo escrito y lo normado y la prioridad que se observa, digamos. La otra es cuándo y cómo, es decir, a través de qué procesos el Servicio de Salud la demanda. Y la última es cuál es mi capacidad de liderar procesos en la organización”. GD1

“¿Cuál es mi capacidad de liderar procesos dentro de la organización?” GD1

“Mi pregunta tiene que ver con las funciones, yo estoy en prevención de riesgos y se jubila con la misma función, en mi silla o en mi puesto voy a estar 20 ó 30 años casi. Entonces yo no tengo las alternativas ni los comodines para, pero no puedo valorar un jefe porque no lo puedo valorar con nadie más, porque los jefes...” GD1

“Con respecto al liderazgo y las competencias efectivamente”. GD1

“Me voy para la casa porque usted me dijo que lo hiciera. Ja ja. Lo de las competencias para el liderazgo, lo hemos estado desarrollando con la Directora del Servicio, es decir, algo que me haga caer bien la institución. La institución me exige, tatata, entonces necesito que tú des esto, que haya algo que me haga...” GD1

“...Por ejemplo mi jefa no está ni ahí y uno opta donde le gusta, es lo mismo que con los estudios profesionales es de acuerdo al puntaje y se tituló y tampoco le gusta y trabaja en eso y lo hace disconforme”. GD1

“Yo voy a seguir con mi segunda pregunta sobre si los gremios son un gobierno o un real aporte. Porque los gremios son fieros, si hay que pelear el reajuste, lo pelean. Si hay que pelear un bono, lo pelean. Todos salimos beneficiados con ellos para qué estamos con cosas. Pero resulta que también hacen la función negativa de que nadie va a defender lo indefendible. Funcionarios que han sido sorprendidos robando y no dejan a la jefatura ejercer su rol de jefatura. Yo recuerdo un caso emblemático acá de un profesional que hará, cuánto sería unos ocho años atrás el servicio tomó la decisión de suspender su contrato porque no se desempeñaba bien, era negligente, pero estaba afiliado y hubo que rehacer el contrato y dejarlo trabajando y resulta que a los dos meses se mandó otro condoro más que afectó a alguien del gremio de ellos y ahí no lo defendió nadie y tuvo que irse no más. Y nosotros estuvimos una semana sin poder entrar a nuestro lugar de trabajo. El primer día, el segundo día era como entretenido pero después ya estábamos que queríamos trabajar. Entonces, muchas veces, los gremios entorpecen la labor de quienes tienen que tomar decisiones drásticas. Por eso van al paro, van a la protesta”. GD5

“Yo entiendo la presión negativa que ejerce eso de tolerar o no una situación así. Cualquiera puede decir: bueno, y por qué lo permiten. Esa jefatura tiene una presión tremenda porque si no lo permite viene la fenats detrás, la organización que sea, yo las desconozco. Y vienen y que lo autoricen a comprar con un vale en tal lugar, tiene que responder a esa presión, al servicio”. GD5

“Es un problema de jefatura no más...” GD5

“No, si mi jefa es súper criteriosa”. GD5

“Pero si estás en una reunión te puede llamar y sacarte así no más...” GD5

“Pero cuando hay una orden de subsecretaría, cuando el subsecretario te llama por teléfono y te dice necesito esto es muy distinto. Yo también me refiero en el plano participativo o sea en el análisis de las decisiones y ahí concuerdo contigo en que si el jefe no quiere que la información fluya a sus funcionarios, lo va a hacer. Por ejemplo, información sobre capacitación, información sobre cursos, eso lo puede filtrar, sino se archiva y nadie más sabe. Yo no quiero que los funcionarios vayan a cursos, eso lo puede hacer un jefe acá”. GD5

“Dentro de las políticas, hay que hacer lo que decía ella que haya un jefe de programa claro que se vaya evaluando cada un año y viendo cómo se dan las cosas”. GD6

“Porque todos tenemos claro lo que hay que hacer pero nadie se compromete y nadie quiere la responsabilidad o sea si hay un líder y pasa porque los jefes de programa”. GD6

“Pero uno no puede estar peleando con los jefes, ellos mandan y en todos lados. Aquí en el servicio, nunca se va a dar vuelta esto de que nosotros mandemos al jefe”. GD12

“A lo mejor usted tiene un jefe pero se lleva bien con él...” GD12

“Allá pasó un caso grave, se perdió un examen y quién tiene la culpa? No buscan solución. Yo le digo a mi jefe ‘ustedes no buscan solución, ustedes buscan culpables’, porque al tiro, inmediatamente a la planilla, ¿quién estuvo de turno? Ah, ya: #####. Entonces hay que esperar que ella llegue a resolver el problema y yo lego dos días después ¿de qué puede servir una muestra de sangre después de dos días? Entonces cosas que pueden resolverlas, buscan culpables no soluciones. Eso yo siempre se lo he dicho. Como yo digo a veces me rebelo, por no darle solución al tiro”. GD12

“Que hay servicios en que el jefe se le marca seguido años y nunca lo han cambiado. Yo sé que él ha tenido hartos problemas con la jefa de él y la jefa sigue años, años y años, está apenada, y por más problemas que uno diga, por ejemplo, es bonito esto pero esto no va a dar soluciones el jefe va seguir siendo el jefe aunque uno diga que ese jefe es así y así pero lo van a seguir teniendo ahí. No sacamos nada, todo lo que dijimos ahí sucede pero los jefes que son así van a seguir siendo así y van a quedarse ahí. Nadie los va a cambiar de lugar, yo veo que alguien no funciona ahí, lo trato de cambiar. Lo saco de ese lugar y coloco otro jefe. Si hay unos funcionarios malos uno trata de cambiarlos. O se hace algo, se habla con ese funcionario, no sé”. GD12

“Por qué el respeto de algunas jefaturas se impone y no se gana, quizás tiene que ver con las relaciones interpersonales pero yo estoy hablando de la parte de jefatura. O tienen el poder de ser jefes yo creo que eso es algo que se gana. Porque la forma de trato, de pedir las cosas, de poner la jefatura encima antes de conversarlo, pedir las cosas por favor”. GD13

“De repente algún, por ejemplo, yo tengo un jefe y yo voy a pedir algo y puedo decir algo, pero es que mi jefe, lo ando poniendo también, como una amenaza. O va alguien de Dirección y dice...” GD13

“Entonces tengo que capacitarme de nuevo, entonces es un problema de gestión de la jefatura”. GD13

“Pero es de los otros jefes. Tú sabes que siempre ha actuado de la misma forma”. GD13

“Que de repente, o en cualquier momento del día pasara a darte la mano antes no lo hacía, lo está haciendo de un tiempo a esta parte”. GD13

“Nuestra jefa es bien sociable con nosotros, por ejemplo, el día lunes llega y nos saluda nos pregunta ¿cómo están?” GD13

“O si tenemos problemas ella nos autoriza el permiso, o si las chicas tienen que salir por cualquier diligencia que tengan me dicen a mí”. GD13

“El jefe funciona como una cabeza que debilita todo lo que ha estado bien en el Hospital, menos va a haber compromiso, porque cambian, están un año, se van al otro y llega otro jefe, de una u otra manera igual influye porque tratamos de cumplir las metas. Hacer todo para que todo funcione bien, pero a lo mejor eso también influye en...” GD15

“Hasta qué punto hay una exigencia o una responsabilidad de los funcionarios para hacer su trabajo porque nosotros también nos damos cuenta de que tenemos labores y funciones y que somos funcionarios igual pero pasa tanto por nosotros como por nuestros jefes. Por eso le digo, si nosotros estamos haciendo una función debemos cumplirla, somos personas que cumplen nosotros también tenemos un jefe que puede exigirnos o no”. GD19

“En el sentido del genio es una cosa pero en el sentido de que uno se enferme es bien preocupada. No di nombres. Es muy jerárquica pero cuando uno tiene un problema ella es muy preocupada. En ese sentido no tengo nada que decir”. GD20

“Lo reconozco, hay jefaturas que se preocupan del personal”. GD20

“Yo la separaría a ella del resto..., pero las cabezas con sombrero no funcionan, quieren que en dos horas todo el mundo corra...y no hay nada que hacer”. GD20

“Uno trata de hacer las cosas de la mejor manera como dice el colega pero no están los materiales necesarios. Si allá yo trabajo con la pala, el escobillón y las gotas que se le echan de parafina. Con eso se hace el aseo allá en los pasillos, donde está el some y a veces cuando no hay parafina ahí queda mal el piso y arrancan los jefes contra uno y qué le vamos a hacer si no están los materiales necesarios para echarle al escobillón para pasarle al piso para que quede limpio. Y ahí empiezan las relaciones entre el trabajador y el jefe. Si sucede en todas partes, en todos los servicios me imagino yo”. GD20

“En ese sentido, yo no tengo la costumbre de decir si lo hizo bien o lo hizo mal el colega, esa es una visión que tiene que tener el jefe del funcionario. Yo no soy quién para supervisar el trabajo de mi colega, él cumple su turno, su trabajo si no lo hizo es el jefe quien tiene que decirle que no está cumpliendo pero el problema que se produce es al revés. Siempre estamos criticando al colega y el jefe en base a eso...como que nosotros mismos nos supervisamos y no debería ser así. Yo debería preocuparme de cómo yo hago mi turno, cómo hago yo mi trabajo. Como lo haga el colega es responsabilidad del colega”. GD20

### **15.3 Poder**

“El año pasado tu jefecita nos sacó a las cuatro de la tarde a trabajar y se suponía que era tarde libre”. GD5

“Pero cuando hay una orden de subsecretaría, cuando el subsecretario te llama por teléfono y te dice necesito esto es muy distinto. Yo también me refiero en el plano participativo o sea en el análisis de las decisiones y ahí concuerdo contigo en que si el jefe no quiere que la información fluya a sus funcionarios, lo va a hacer. Por ejemplo, información sobre capacitación, información sobre cursos, eso lo puede filtrar, sino se archiva y nadie más sabe. Yo no quiero que los funcionarios vayan a cursos, eso lo puede hacer un jefe acá”. GD5

“Si los medios mandos hacen uso del poder. Ése es el problema, que después los mismos trabajadores le temen a esa persona. Y lo vuelvo a repetir a mí mi jefe hizo uso del poder a mí me trató totalmente mal, mal, mal, mal. Si llegamos hasta la Dirección por eso es que las relaciones humanas no existen como debe ser. Antes daba gusto trabajar porque eran otros jefes eran otras formas de mandar no como ahora que nos mandan con prepotencia. Que así a un trabajador no le gusta hacer nada”. GD20

### **15.4 Confianza**

“Son profesionales más abiertos, se tiene más confianza con ellos”. GD12

“Oye, pero yo encuentro que en mi cargo en particular, mi jefe es bien distante, pero ahora pasa casi toda la semana dándole la mano a las niñas con hijos porque no trabajamos en la misma oficina. Y eso como que ha cambiado un poco

como que a mí me ha dado más confianza. No sé habrá estudiado en alguna parte que de repente llegó con esa actitud”. GD13

### **15.5 Clima laboral**

“Lo primero que pregunto yo es cómo mejorar el clima laboral entre nosotros mismos”. GD13

### **15.6 Cultura organizacional**

“Es parte de la cultura que hay”. GD1

“Este tema es importante, pero esto se debe también a otros factores. Yo creo que ese es uno pero hay muchos factores más. Hay quienes provocan la desidia ‘a tú eres contrata entonces...’. Tiene que ver con un factor cultural que es la cultura del trabajo y es más que son el estilo del trabajo, las ganas de trabajar. Y lo he planteado como pregunta ¿hay que cambiar la cultura de trabajo en los distintos niveles del Servicio de Salud de Osorno? Como hoy día, la reunión era a las nueve y venía con el temor de que venía atrasado, no tu llegaste a las nueve cinco, claro. Cuando yo llego a un lugar tomo la hora, la hora que salgo y toda la historia. Hay estilos, hay cosas que tiene cada persona y acá es bien variado, es bien variado el origen de las personas. Hay una gama muy amplia, o sea, está todo el espectro, pero la cultura de trabajo no varía es porque está en la cultura, en la forma de ser de nuestro país, como personalidad de país, es decir como parte de la idiosincrasia y todos dicen incluso esta es nuestra ‘idiosincrasia’ con tema peyorativo. Entonces cómo cambiar esa cultura, esa forma de trabajar yo lo veo muy difícil porque en el sector privado no ocurre. Ocurren algunas cosas con algún grado de desidia, como planteaba Jorge, pero en el sector privado hay que trabajar y trabajar no más. Nadie le da nada a nadie, por eso hay muchos aspectos que deberían privatizarse aquí en la salud”. GD5

“Pero estás hablando de la cultura como algo general o del trabajo. Pero si estás hablando como decía él de la sociedad, la cultura en sí no influye en, la cultura es creada por nosotros mismos. Así también hay factores que son externos a nosotros. Pero la cultura, en general, es lo mismo en el sector privado, lo mismo”. GD5

“Por eso lo estoy planteando, pero esto que yo estoy planteando lo estoy ejemplificando en el Servicio de Salud Osorno, pero en la teoría esto es algo que ocurre a nivel nacional. Nosotros como Servicio de Salud no somos autónomos. Nosotros tenemos que replicar las tareas que el ministerio dispone. A cada nivel de servicio nadie se puede arrancar con los tarros entre comillas. No hay creatividad, no hay espacio para la creatividad. Hay que replicar las políticas y las disposiciones ministeriales. Hay algunos matices, pero salirse de eso es muy difícil. Por eso todo lo que hagamos nosotros es fiel copia de lo que el ministerio plantea. Ahora, no hay una política de desarrollo. Cuando yo digo que no hay una política de desarrollo del recurso humano es porque también ocurre en el servicio de salud de Valdivia, en Concepción, en Talca, en Antofagasta, en todas partes. Yo lo planteaba como una preocupación para el sistema porque creo que sería ideal que hubiera una política que abordara políticas claras que le enseñara a la gente cómo no endeudarse, enseñarle a la gente cuestiones de índole laboral, de disciplina laboral, de enseñarles de prevención de alcohol y drogas yo sé que hay una comisión. O sea, una política de recursos humanos que aborde problemáticas que son absolutamente...” GD5

“Pero hay que educar a los funcionarios hay hasta profesionales que sacan la vuelta entre comillas, afecta todo lo que rodea el ámbito cultural del funcionario no solamente en el plano laboral sino también...” GD5

### **15.7 Planificación Estratégica-Evaluación**

“¿Una brecha entre lo escrito y lo normado? Vamos! Hay que hacer el camino para llegar, entonces obviamente tenemos una brecha porque todavía no la hemos alcanzado, pero hay que reevaluar el avance año a año, eso. Entonces está bien tener una meta, a pesar de las 14 semanas pero se olvidan en Santiago que nuestra población es rural y que va a la costa el equipo una vez al mes, entonces obviamente ya pasan cuatro semanas”. GD1

“Eso es más bien a nivel local, hay decisiones centrales que nosotros tomamos que cuando uno tiene una meta o un objetivo y uno va avanzando hacia él pero nos vamos por otro lado, no siempre avanzamos hacia la meta planteada, nosotros como organización”. GD1

“Estamos tratando de llegar a eso...” GD1

“Se hace planificación en este Servicio hacia áreas locales y...siempre hay alguien mirándonos. Si nos piden cosas pa’llá y pa’cá por eso tenemos que preocuparnos de que siga por lo que realmente nos importa y que son nuestras metas, cada período en que se va y se evalúan las metas comunales y se presenta lo logrado durante el año. Se presentan las metas para el año siguiente. Instancias concretas de evaluación y planificación, no son acabados 100% probados científicamente pero son útiles”. GD1

“Con respecto al trabajo es actitud es querer hacer, todos debíamos saber y opinar de todo y tener la lógica porque es un asunto de lógica en la toma de decisiones. Es tener ese sentido común para darse las tareas para adelante”. GD1

“Ese es el fruto de la planificación estratégica que se ha dado y que es como nuestro norte para todos. Hay planificación estratégica en distintos ámbitos, por ejemplo el ámbito de recursos humanos no es un problema del jefe de recursos humanos sino que es un problema de todos. Y hay un ámbito que tiene que ver con lo que tú dices y el resto sentimos que ese no es tema mío, es del señor #####. Por decirlo muy burdamente poner un establecimiento de salud donde no se requiere es un problema del señor ##### y no tiene que ver nada con nosotros que somos planificación siendo que debiéramos estar de la mano trabajando el tema, es un poco eso”. GD1

#### Anexo N° 4. Listado de temas resultado del análisis de contenido

TRABAJO	Trabajo propiamente tal	Trabajo en equipo	Trabajo/usuario	Proactividad e iniciativa	Total
Gusto y ganas de trabajar	12	1	0	3	<b>16</b>
Trabajo es actitud	9	1	0	2	<b>12</b>
Percepción del tiempo (y edad)	8	2	0	0	<b>10</b>
Competencias para el trabajo	6	3	0	1	<b>10</b>
Trabajo en equipo	0	7	1	2	<b>10</b>
Trabajo en equipo y problema de actitud	5	3	1	0	<b>9</b>
Importancia de la comunicación en la organización	4	1	2	2	<b>9</b>
Trabajo (y lógica en) la toma de decisiones	6	2	0	0	<b>8</b>
Competencia de liderazgo	5	1	0	2	<b>8</b>
Cultura organizacional	4	0	3	1	<b>8</b>
Conocimiento y vinculación con el trabajo del otro	3	3	2	0	<b>8</b>
Trabajo con usuario	2	0	6	0	<b>8</b>
Responsabilidad trabajador o sistema	4	0	3	0	<b>7</b>
Iniciativa	3	1	0	3	<b>7</b>
Evaluación, calificaciones	6	0	0	0	<b>6</b>
Motivación por el trabajo	5	0	0	1	<b>6</b>
Integración de actividades laborales	3	3	0	0	<b>6</b>
Empleados públicos con estabilidad laboral y sueldos acorde al mercado	5	0	0	0	<b>5</b>

Diferencias entre trabajadores (titulares, contrata y honorarios y antiguos y nuevos)	5	0	0	0	5
Trabajo es sentido común	4	1	0	0	5
Incoherencias entre metas u objetivos y Decisiones	3	1	1	0	5
Trabajo rutinario	3	0	1	1	5
Cantidad de trabajo	3	0	2	0	5
Trabajo y visión de la organización	2	0	1	2	5
Responsabilidad y demanda del usuario	1	0	4	0	5
Brechas de competencias para asegurar el trabajo	2	1	0	1	4
Demanda sanitaria del SSO	1	1	2	0	4
Descoordinación en el trabajo	1	1	2	0	4
Orden en las consultas	1	2	1	0	4
Funciones fijas o establecidas	3	0	0	0	3
Gremios negativo o boomerang	3	0	0	0	3
Vocación	3	0	0	0	3
Interés monetario	3	0	0	0	3
Realidad local: población rural	2	0	1	0	3
Comparación “gusto por el trabajo” antes y ahora	2	0	0	1	3
Derechos y deberes	2	0	1	0	3
Funciones delegables y responsabilidades indelegables	2	0	0	1	3
Comparación con otros Servicios del país	2	0	0	1	3
No hay mejoras de calidad laboral ni entorno	2	0	0	1	3
Valor del trabajo	2	0	1	0	3

Organización jerárquica y vertical (opuesto a red)	1	1	0	1	3
Marco jurídico rígido	1	0	1	1	3
Brechas entre lo normado y la realidad	2	0	0	0	2
Comparación entre trabajo y formación profesional	2	0	0	0	2
Organización moderna	2	0	0	0	2
Sistema de despidos con desahucio	2	0	0	0	2
Estabilidad laboral perjudicial	2	0	0	0	2
Comparación con el sector privado	2	0	0	0	2
Comunicación formal e informal	2	0	0	0	2
Descanso durante la jornada laboral	2	0	0	0	2
Desmotivación	2	0	0	0	2
Cantidad de trabajadores	2	0	0	0	2
Relaciones interpersonales conflictivas	2	0	0	0	2
Objetivos sanitarios SSO	1	0	1	0	2
Planificación estratégica y trabajo en equipo	1	1	0	0	2
Compromiso con el trabajo	1	0	1	0	2
Trabajo que busca cumplir objetivos y metas	1	0	0	1	2
Pensar en la convivencia	1	1	0	0	2
Actualmente no disfruta el trabajo	1	0	0	0	1
No se valora el trabajo	1	0	0	0	1
Salud es la primera en responder en emergencias	1	0	0	0	1
Normativa para los tipos de	1	0	0	0	1

trabajadores					
Privatización de la salud	1	0	0	0	<b>1</b>
Gremios positivo	1	0	0	0	<b>1</b>
Cargas laborales demostradas	1	0	0	0	<b>1</b>
Diferencias entre los lugares de trabajo	1	0	0	0	<b>1</b>
Cargos que “desaparecen”	1	0	0	0	<b>1</b>
Jornada laboral ocupa gran parte del día	1	0	0	0	<b>1</b>
Seguridad	0	1	0	0	<b>1</b>

<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Estructura organizacional	Estamento/Nivel organizacional	Burocracia	Jerarquía	Red	Funciones y roles	Tecnología	Infraestructura	<b>Total</b>
Funciones y roles	1	1	1	2	2	17	1	1	<b>26</b>
Cultura organizacional que trasciende	2	8	1	3	0	4	1	1	<b>20</b>
Competencias del sistema	1	3	3	2	3	7	1	0	<b>20</b>
Convivencia de trabajadores de todos los estamentos	1	8	2	3	0	5	0	0	<b>19</b>
Diferencias entre estamentos	0	14	0	4	0	1	0	0	<b>19</b>
Tiempo	1	0	2	1	2	5	6	0	<b>17</b>
Organización jerárquica y vertical	6	1	2	6	1	1	0	0	<b>17</b>
Recursos materiales y económicos	2	0	2	1	1	4	3	3	<b>16</b>
Trabajadores flexibles	1	2	2	0	1	5	3	2	<b>16</b>
Decisiones y comunicación	7	0	3	3	0	1	0	1	<b>15</b>
Tecnología atrasada	0	0	0	0	0	3	9	2	<b>14</b>
Centralización de toma de decisiones	4	0	4	3	0	0	0	0	<b>11</b>
Incoherencias entre decisiones y objetivos	2	1	0	2	0	3	1	1	<b>10</b>
Trabajadores como nodos	3	0	0	0	2	4	0	0	<b>9</b>

Infraestructura	1	0	0	0	0	1	0	6	<b>8</b>
Ausencia de políticas de desarrollo RRHH	2	1	2	1	0	2	0	0	<b>8</b>
Evaluaciones anuales	1	1	0	0	2	1	0	0	<b>5</b>
Trabajadores con poca influencia para inducir cambios	1	0	2	1	0	1	0	0	<b>5</b>
Cambio organizacional	1	0	0	0	0	0	3	1	<b>5</b>
Complejidad	0	0	2	0	2	1	0	0	<b>5</b>
Gremios	2	0	0	0	0	1	0	1	<b>4</b>
Mandatos legales	1	0	1	1	0	1	0	0	<b>4</b>
Aspectos demográficos locales	2	0	0	0	1	0	0	0	<b>3</b>
Formalidad e informalidad de la comunicación	1	0	0	2	0	0	0	0	<b>3</b>
Vínculo con la organización	1	0	0	0	2	0	0	0	<b>3</b>
¿Red?	0	0	0	0	2	0	1	0	<b>3</b>
Planificación local	1	0	0	0	1	0	0	0	<b>2</b>
Burocracia	0	0	2	0	0	0	0	0	<b>2</b>
Accesibilidad	1	0	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>
Información que no se da a conocer	1	0	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>



COMUNICACIÓN	Comunicación	Decisión	Comunicación no dicha, falla o caída	Total
Trabajo y decisión	15	22	3	<b>40</b>
Comunicación de los equipos	14	13	1	<b>28</b>
Centralización de decisiones, burocracia y jerarquía	5	13	1	<b>19</b>
Red de comunicaciones	9	4	1	<b>14</b>
Competencias conversacionales	7	6	0	<b>13</b>
Falta de comprensión	5	8	0	<b>13</b>
Sistema y entorno	6	5	1	<b>12</b>
Comunicación explícita y escrita	4	6	0	<b>10</b>
Recursos materiales	2	4	1	<b>7</b>
Comunicación como mecanismo de control	2	5	0	<b>7</b>
Información que no se transmite	1	1	4	<b>6</b>
Medios de comunicación	1	3	0	<b>4</b>
Informalidad de la comunicación	2	0	0	<b>2</b>

COMPETENCIAS	Competencias del sistema	Educación, capacitación y profesionalización	Total
Competencias individuales	12	4	<b>16</b>
Brechas entre competencias	11	4	<b>15</b>
Competencias de los equipos	13	1	<b>14</b>
Competencias de la organización	10	2	<b>12</b>
Competencias del saber	9	2	<b>11</b>
Competencias de la Red del SSO	7	3	<b>10</b>
Competencias del saber hacer	8	2	<b>10</b>
Competencias conversacionales	7	3	<b>10</b>
Competencias del ser	5	4	<b>9</b>
Ausencia de competencias en la organización	7	1	<b>8</b>
Competencias del emprender	4	3	<b>7</b>
Competencias del innovar	4	1	<b>5</b>
Sistema y entorno	5	0	<b>5</b>
Competencias gerenciales o directivas	2	1	<b>3</b>

DISTINCIONES REALIZADAS POR LAS ORGANIZACIONES DEL SSO	Distinciones generales	Sistema/Entorno	Tiempo	Total
Antes / Ahora / Después	9	8	13	<b>30</b>
Alternativas posibles para decidir	9	10	9	<b>28</b>
Distinción Sistema / Entorno	7	12	1	<b>20</b>
Público / Privado	3	11	2	<b>16</b>
Comparaciones al interior del SSO	2	6	6	<b>14</b>
Cultura organizacional	3	6	3	<b>12</b>
Distinciones entre estamentos	6	4	1	<b>11</b>
Competencias del sistema	0	5	4	<b>9</b>
Competencias conversacionales	1	3	1	<b>5</b>
Recursos	0	3	2	<b>5</b>
Decisiones sobre educación	1	2	0	<b>3</b>
Brechas de competencias	0	1	1	<b>2</b>

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Conflicto	Liderazgo	Poder	Confianza	Clima organizacional	Cultura organizacional	Planificación Estratégica	Total
Capacidad de implementar procesos	3	16	1	0	0	0	2	<b>22</b>
Toma de decisiones	1	8	2	0	0	0	3	<b>14</b>
Tiempo	3	6	1	0	0	0	3	<b>13</b>
Relaciones interpersonales	0	7	1	0	1	0	0	<b>9</b>
Sistema / Entorno	1	4	0	0	0	1	0	<b>6</b>
Poca influencia para el cambio organizacional	0	3	0	0	0	2	1	<b>6</b>
Competencias conversacionales	0	3	0	2	0	0	0	<b>5</b>
Decisiones en relación a educación	0	2	0	0	0	1	0	<b>3</b>
Cultura del trabajo	0	0	0	0	0	3	0	<b>3</b>
Recursos económicos	1	1	0	0	0	0	0	<b>2</b>
Información que no se trasmite	0	1	1	0	0	0	0	<b>2</b>

OTRAS CATEGORÍAS RELACIONADAS AL TRABAJO	Calidad/Cantidad	Calificaciones/evaluaciones	Riesgo/Seguridad	Salud/Enfermedad	Jornada Laboral	Movilidad Interna	Movimientos de protesta	Relaciones interpersonales	Regulaciones y normas	Total
Disminución de la calidad laboral	3	2	4	4	0	0	1	2	0	<b>16</b>
Percepción de la organización	2	1	2	3	1	0	0	1	4	<b>14</b>
Tiempo	3	0	1	3	3	0	1	2	1	<b>14</b>
Adaptación y flexibilidad	2	1	2	1	1	1	1	2	2	<b>13</b>
Carga laboral	7	0	0	2	2	0	0	0	0	<b>11</b>
Riesgo / Seguridad	1	0	9	0	0	0	1	0	0	<b>11</b>
Trabajo y decisión	0	0	0	1	0	1	2	1	6	<b>11</b>
Salud es responsabilidad del usuario y/o trabajador	0	0	0	10	0	0	0	0	0	<b>10</b>
Calificaciones / Evaluaciones	2	6	0	0	0	0	0	0	0	<b>8</b>
Público / Privado	1	1	0	1	0	0	0	0	1	<b>4</b>



## **BIBLIOGRAFÍA**

Anderson, H. (1999). *Conversación, lenguaje y posibilidades. Una aproximación postmoderna a la terapia*. Amorrortu editores. Buenos Aires.

Andréu, J. (2001) *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. En: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>

Arnold, M. (1997). *Introducción a las epistemologías sistémico/constructivistas*. Cinta de Moebio. N° 2. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Arnold, M. (1999). *Cambios epistemológicos y metodologías cualitativas*. Sociedad Hoy. Vol. 1, n° 2-3 (25-33).

Arocena, J. (1995). *El desarrollo local. Un desafío contemporáneo*. Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Universidad Católica del Uruguay. Editorial Nueva Sociedad. Caracas, Venezuela.

Arrigui, G. (1999). *El largo siglo XX. Dinero y poder en los orígenes de nuestra época*. Editorial Akal. Madrid.

Baeza, M. A. (1999). *Metodologías cualitativas en la investigación social y tratamiento analítico de las entrevistas: Problema del estatuto del sujeto entrevistado y el problema de cantidad de entrevistas*. Sociedad Hoy. Vol. 1, n° 2-3 (49-60).

Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Editorial Akal. Madrid.

Bateson, G. (1942). *Social planning and the concept of deuterio-learning*. Conference on Science, Philosophy and Religion. Second symposium. Harper, Nueva York.

Bateson, G. (1991). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Editorial Planeta. Buenos Aires.

Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Editorial Paidós. Barcelona.

Braudel, F. (1984). *Civilización material, economía y capitalismo, siglos XV-XVIII*. Tomo III: El tiempo del mundo. Alianza Editorial. Madrid.

Briceño, M. A. (2005). *Epistemología y medicina compleja*. MEDICRIT Revista de Medicina Interna y Medicina Compleja. Vol. 2, n° 6 (95-103).

Ceberio, M. R. & Watzlawick, P. (1998) *La construcción del universo. Conceptos introductorios y reflexiones sobre epistemología, constructivismo y pensamiento sistémico*. Editorial Herder. Barcelona.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. Santa fe de Bogotá, Colombia.

Corsi, G., Esposito, E. & Baraldi, C. (1996). *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. Universidad Iberoamericana. ITESO. Anthropos. México.

Delgado, J. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Editorial Síntesis. Madrid.

Dobb, M. (1988). *Estudios sobre el desarrollo del capitalismo*. Editorial Siglo XXI. Madrid.

Durkheim, E. (1986). *Las reglas del método sociológico*. Fondo de Cultura Económica. México.

Durkheim, E. (1992). *La división del trabajo social*. Editorial Colofón. México.

Echeverría, R. (2006). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Editorial Gránica. Santiago de Chile.

Fayol, H. (1972). *Administración industrial y general*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.

Field, H. (1967). *Las grandes épocas de la humanidad*. Time-Life International.

Flores, F. (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Editorial Hachette. Santiago de Chile.

González, J. & Wagenaar, R. (Editores) (2003). *Tuning educational structures in Europe. Informe final. Fase Uno*. Universidad de Deusto. Universidad de Groningen. España.

Gregory, A. (2006) Systemic reflections on our past, present and future. *Systems Research and Behavioral Science*. Vol. 23 (685-694).

Grumbrecht, H. U. (2001). How is our future contingent? *Reading Luhmann against Luhmann*. *Theory, Culture and Society*. Vol. 18, n°1 (49-58).

Harlow. H. E. (1949). *The formation of learning sets*. *Psychological Review*, Vol. 56 (51-65).

Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill. México.

Hopenhayn, M. (1988). *El trabajo. Itinerario de un concepto*. PET y CEPUR. Santiago de Chile.

Ibáñez, J. (1979). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica*. Editorial Siglo XXI. Madrid.

Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*. Pp. 85-96

Krathwohl, D. R. (2002) A revision of Bloom's taxonomy: an overview. *Theory into practice*, Vol. 41, N° 4, Revising Bloom's taxonomy (Autumn, 2002) pp. 212-218 (article consists of 7 pages). Published by: Lawrence Erlbaum Associates (Taylor & Francis Group). Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/1477405>

Kuhn, T. (1986). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. Santiago de Chile.

Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Alianza editorial y Universidad Iberoamericana. México.

Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. Anthropos. Universidad Iberoamericana. ITESO. México.

Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y*

*entendimiento comunicativo*. Universidad Iberoamericana. Anthropos. Barcelona.

Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad*. Editorial Trotta. Madrid.

Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. Herder-Universidad Iberoamericana. México.

Maruani, M. (2000). *De la Sociología del trabajo a la Sociología del empleo*. Política y Sociedad, 34 (9-17). Madrid.

Maturana, H. & Varela, F. (1944). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Editorial Universitaria. Santiago de Chile.

Maturana, H. & Varela, F. (1973) *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Editorial Universitaria. Santiago de Chile.

Maturana, H. (1974). *Cognitive strategies*. Urbana: Biological computer laboratory, Department of electrical engineering, University of Illinois.

Maturana, H. (1978). *Biology of language: the epistemology of reality*. En <http://grace.evergreen.edu/>

Maturana, H. (1995). *La realidad: ¿objetiva o construida?* Anthropos. Universidad Iberoamericana. ITESO.

Marx, Karl. (1995). *El Capital*. Fondo de Cultura Económica. México.

Mayring, P. (2000) *Qualitative content analysis*. Forum qualitative Sozialforschung I forum (on.line Journal) 1 (2). <http://qualitative-research.net/fqs/>.

Mintzberg, H. & Van der Heyden, L. (1999). *Organigraphs. Drawing how companies really work*. Harvard Business Review. Pp. 87-94.

Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo; el nacimiento de una nueva era*. Editorial Paidós. Buenos Aires.

Ríos, R. (2007). *Redes en salud, salud en red: desenredando la terminología*. Revista Chilena de Salud Pública. Vol. 11, n° 1 (28-37).

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación-Prentice Hall. México.

Rodríguez, D. (1988) *Epistemología de las Ciencias Sociales. Seminario 1. Teoría de Sistemas*. Departamento de Filosofía. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Diego Portales. Santiago de Chile.

Rodríguez, D. & Arnold, M. (1990). *Sociedad y teoría de sistemas. Elementos para la comprensión de la teoría de Niklas Luhmann*. Editorial Universitaria. Santiago de Chile.

Rodríguez, D. (2004). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile.

Saieh, C., Rodríguez, D. & Opazo, M. P. (2006). *Negociación ¿cooperar o competir?* Editorial El Mercurio Aguilar. Santiago de Chile.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Gránica. Buenos Aires.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Editorial Anagrama. Barcelona.

Sierra Bravo, R. (2001) *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo. Madrid.

Smith, A. (1958). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica. México.

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata. Madrid.

Taylor, F. (1972). *Principios de la administración científica*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.

Varela, F. (2005 4° reimpresión) *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Editorial Gedisa. Barcelona.

Weber, M. (1944). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México.

Weber, M. (2003). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Prometeo libros. Buenos Aires.

Zadek, S. (2004). *The path to corporate responsibility*. Harvard Business Review. Vol. 82, n° 12 (125-132).

