

PESQUISA EMPÍRICA

Dinámicas organizacionales de producción incremental de carga de trabajo: influencia de los roles, reglas y artefactos en la articulación de la actividad laboral

Carlos Díaz Canepa

1. Departamento de Psicología, FACS0, Universidad de Chile
Capitán Ignacio Carrera Pinto 1045
Ñuñoa - Santiago de Chile
cardiaz@uchile.cl

Resumo Este artigo foca-se nas situações de trabalho que apresentam processos de aumento da carga de trabalho, resultantes das estratégias operatórias desenvolvidas espontaneamente pelos atores organizacionais. Argumenta-se que tais processos incrementais tendem a ocorrer quando os papéis, prescrições e/ou artefactos que sustentam a actividade de trabalho são insuficientes ou inadequados. Esta argumentação é ilustrada através de estudos de caso no terreno.

Palavras chave Carga de trabalho, papéis, prescrições, artefactos técnicos.

1. Introducción

La actividad que las personas desarrollan en situación de trabajo constituye ciertamente uno de los principales focos de atención en ergonomía. En ella se busca observar tanto los efectos productivos de la acción humana, así como los procesos al interior de los cuales se configura la carga mental de trabajo resultante.

Entre los indicadores relevantes para identificar las variaciones y niveles de carga mental de trabajo resentida por las personas, se encuentra justamente el análisis de las formas y variaciones de modos operatorios que estas despliegan (Sperandio, 1984). Este indicador se apoya en el hecho que el incremento de carga de trabajo se traduce, entre otras cosas, en la adopción de modalidades operatorias más económicas, las que si bien permiten reducir la carga resentida, a menudo conllevan cierta degradación de las condiciones de riesgo y calidad en la realización de la actividad.

Tal proceso de degradación tiende a ser acotado y controlado en el caso de trabajadores expertos, logrando volver a estándares de desempeño adecuados cuando se reduce la exigencia (Sperandio, 1984). En contraste, es posible identificar situaciones de trabajo en las que por diversos factores, tales como la existencia de importantes brechas en las competencias requeridas para la realización de las tareas, falencias en la definición de los roles y/o de los procedimientos, precariedad de los soportes técnicos, etc., estos modos operatorios degradados tienden a constituirse en la forma habitual en la que se realiza la actividad.

Estos modos operatorios degradados van produciendo dinámicas inestables en las que tanto los procesos de realización de la tarea como los roles van adquiriendo contornos imprecisos, favoreciendo un carácter casuístico al accionar de la persona. Al volverse imprecisos los contornos de los roles y los patrones de acción, la interacción entre los roles que participan de los procesos de trabajo se ven a su vez afectados al igual que los mecanismos prescriptivos que regulan la actividad. Como resultado de tales dinámicas, las personas se ven conducidas a realizar múltiples acciones de recuperación por efectos de coordinaciones fallidas, retrasos y errores, transformando en retroacción a estas modalidades operatorias degradadas en una nueva fuente de carga mental. Es lo que aquí se denomina como dinámicas de producción incremental de carga de trabajo

En este artículo se hace foco sobre algunos de los factores que subyacen a las dinámicas de autoproducción incremental de carga de trabajo y se busca aportar elementos de análisis y empíricos que permitan avanzar tanto en la comprensión fenomenológica, como en las modalidades de resolución de situaciones de trabajo que presentan dichos procesos derivados de estrategias operatorias desarrolladas espontáneamente por los actores organizacionales.

Se asume aquí que cuando la definición de los roles, marcos

prescriptivos o los artefactos que sostienen la actividad laboral son insuficientes o inadecuados, tienden a generarse espacios inestructurados o sobreestructurados de trabajo, al interior de los cuales los actores desarrollan dinámicas operacionales que redundan en procesos incrementales de carga de trabajo.

Se propone un análisis desde una mirada sistémica y procesual, que integre los roles, la relación entre roles, las prescripciones y los artefactos técnicos sobre los que se soporta la memoria organizacional, así como las articulaciones de los roles y prácticas organizacionales.

Para graficar los conceptos que se avanzan en este texto, se exponen de modo sintético cuatro casos de estudio de terreno. Estos casos tienen en común el desarrollo de dinámicas que surgen desde el desacople que a menudo se produce entre los factores que sostienen la actividad laboral: definición de roles, prescripciones, herramientas técnicas, etc. Estas dinámicas, que a menudo responden a procesos adaptativos espontáneos desarrollados por los actores de los sistemas de trabajo con el fin de responder a las exigencias derivadas de tales desacoples, en retroacción redundan en una exacerbación de la carga de trabajo resultante.

2. Marco Referencial

2.1. Lo prescrito y lo efectivo

La literatura en ergonomía ha sido prolífica en documentar con diversos matices y énfasis la distinción que se produce entre lo prescrito y lo efectivo de la actividad que las personas desarrollan al interior de las organizaciones (de Terssac, 1990; Leplat, 1990 y 2004; Amalberti, de Montmollin, Thereau, 1991; Hatchuel, 1996; Guittet, 1998; Clot, 1999; Theureau, 2001; Denis, 2007).

Leplat (2004), por ejemplo señala que tarea y actividad no serían asimilables, pues la tarea respondería al objetivo prescrito por la organización y a las condiciones definidas por esta para su realización, mientras que la actividad sería aquello que los operadores humanos realizarían efectivamente para llevar a cabo la tarea, lidiando con exigencias internas (propias al sujeto) y contextuales. Theureau (Ibid.) por su parte indica que la actividad sería un proceso contingente y situado al interior del cual las exigencias adquirirían su materialización y significado. Tal proceso ocurriría con base a interacciones asimétricas en las que el actor se relacionaría con su entorno a partir de su organización dinámica interna (su dominio cognitivo, su identidad). Desde una perspectiva convergente en cuanto al carácter contingente de la regulación de la actividad, Rodríguez (1992), a su vez señala que los reglamentos y normas establecidos por las organizaciones para regular los comportamientos de sus miembros, no serían necesariamente respetadas tal como

fueron prescritas, ni los miembros de la organización podrían comportarse exactamente como lo desean.

Desde una perspectiva teórica distinta, Clot (Ibid.), por su parte, pone énfasis en que las prescripciones serían cristalizaciones provisionarias de un cúmulo de contradicciones y acuerdos sociales realizados a través de la actividad de los distintos agentes que participan en la definición del trabajo a lo largo del tiempo. Estos acuerdos tendrían por meta el logro de variados y a veces contradictorios criterios, entre los que se cuentan, por ejemplo, la consideración de factores económicos, técnicos, organizacionales y legales.

2.2. Capacidad, límites y redefinición de las prescripciones

Debido a la dificultad práctica que implicaría el control efectivo y la adecuada consideración del conjunto de factores que rodean el desarrollo de cualquier actividad, las personas en situación de trabajo se verían a menudo llamadas a redefinir o a completar lo prescrito para ajustarlo a las exigencias emergentes de la situación y a sus propias características y necesidades (de Terssac, 1990 y de Terssac y Chabaud, 1990; Leplat, 1997). Así, como lo señala Hatchuel (Ibid.), en estas situaciones se tendería a producir una distorsión progresiva de la prescripción determinada en el diseño original del trabajo. De Terssac destaca que la capacidad, calidad regulatoria, así como la extensión referencial de las reglas redefinidas dependerían en buena medida del grado de socialización de éstas al interior del grupo de trabajo y de la aceptación que estas encuentren en el personal que ejerce la supervisión de la actividad.

Se ha hecho igualmente énfasis en la existencia de un variado rango en la capacidad estructuradora de la actividad que presenta lo prescrito en función de la naturaleza de los roles que las personas se encuentran llamadas a desarrollar y las contingencias que deben enfrentar. Así, por ejemplo, Hatchuel (Ibid.), señala que se podrían identificar y categorizar las estructuras y roles organizacionales en función de dicha capacidad, ya sea como estructuras o roles sujetos a prescripción fuerte o prescripción débil. Tal categorización respondería al mayor o menor grado de confinamiento al que es sometido el trabajo por efecto de las reglas que organizan la actividad laboral. Es decir, en qué medida las personas se encuentran compelidas o no a llevar a cabo procedimientos predefinidos y controlados por la organización a través de sus mecanismos de supervisión y control, haciendo más o menos predecible su desarrollo y estándares de ejecución o, por el contrario sujetas a cumplir objetivos genéricos y para lo cual las personas deben decidir, diseñar y ejecutar sus propios procedimientos medios para alcanzarlos.

Consistentemente con lo anterior, Maggi y Massino (1999), apuntan que los procesos tendientes a redefinir o completar lo prescrito por parte de las personas, generarían zonas grises más o menos amplias de autonomía o de discrecionalidad en la actividad de los operadores, vale decir, estos ganarían capacidades para establecer en los hechos sus propios objetivos de acción y/o las modalidades de logro de los objetivos prescritos. Si nos atenemos a las definiciones propuestas por estos autores, la autonomía se entendería como la capacidad para definir el "qué hacer", mientras que la discrecionalidad se referiría a la capacidad de decidir "con que", "como" o "cuando" ejecutar lo prescrito.

Así, y no obstante el carácter habitualmente positivo que se tiende a atribuir a los procesos de redefinición o reelaboración de las reglas prescritas de trabajo, por el sentido constructivo y contextualizador que a menudo poseerían, es posible en contraste señalar que en condiciones organizacionales fragmentarias, esta actividad constructiva favorece a menudo la conformación de situaciones de trabajo donde se podrían generar tantas reglas reelaboradas como trabajadores desempeñándose en ellas puedan existir, dando lugar al predominio de la exégesis y de la ca suística ^[1] (Díaz, 2008).

2.3. Prescripciones y Construcción de los Roles

Para Alvesson y Willmott (2004), la definición y clarificación de las reglas del juego organizacional constituye un factor clave para la regulación identitaria de las personas. Según estos autores, la naturalización de las reglas como referencia del modo como se hacen las cosas en la organización tendría implicancias mayores y un efecto conductor en la adaptación de la autocomprensión de las personas, forjándose a partir de ellas un sentido colectivo de identidad y propósito. Así, las personas sujetas a roles en los que se les asigna metas y requisitos genéricos, y que no cuentan con definiciones de rol ni procedurales claras ni específicas, hacen frente a una multiplicidad de contingencias, ambigüedades e incertidumbres en su quehacer cotidiano, teniendo que en esas condiciones a menudo que autodefinir sus roles, ponderar situaciones y alternativas, inventar soluciones, decidir y actuar con base a sus propios criterios. Falzon (2004), llama la atención sobre la contradictoria evolución que han sufrido las prescripciones organizacionales en el transcurso de las últimas décadas. Hace notar que en lo que respecta a los trabajos industriales particularmente, los procedimientos y prescripciones han tendido a rigidizarse, mientras que en muchos otros roles el proceso sería inverso, tendiendo a definirse el trabajo en términos de misión genérica, siendo de responsabilidad de las personas definir cómo lograrla. Este último escenario sería a su vez acompañado por exigencias de un alto compromiso perso-

nal y subjetivo, que a menudo rebasaría la esfera laboral. Esta tendencia señalada por Falzon se ve igualmente marcado por un creciente énfasis en las competencias individuales – técnicas, autoregulatorias y sociales – que las personas deben desarrollar, ubicándolas como el resorte principal para dar solución a las problemáticas que plantean los vacíos en la definición y en los soportes de las tareas que deben realizarse.

Tal énfasis en los sujetos comporta ciertamente una paradoja en relación al sentido que conlleva el carácter organizacional del quehacer, si se considera que los actores en las organizaciones no son entes que operan en forma aislada y que el sentido fundacional de la organización es la coordinación y articulación de acciones. Este quehacer supone además que es la organización por medio de las condiciones, reglas y recursos que provee, no sólo debe asegurar el marco comportamental y regulatorio de sus miembros, sino que – siguiendo la teoría organizacional clásica inaugurada por Weber (1944) – este marco debiera gozar de una significativa autonomía y estabilidad en relación a las personas que circunstancialmente hagan parte de ella.

2.4. Los artefactos en tanto que cristalización y soporte de las prácticas y de las reglas

Numerosos autores han hecho énfasis en el rol de los artefactos técnicos en la estructuración de la actividad humana. Así, por ejemplo, Nathanael y Marmaras (2008) señalan que existiría en la actualidad un amplio acuerdo en que las prácticas y los nexos entre ellas estarían mediados por artefactos de diversa índole. Estos autores plantean que la concepción filosófica actual con respecto a las prácticas tenderían a: (i) abandonar las explicaciones exclusivamente individualistas o sociales (ii) distinguir las explicaciones de la acción humana de aquellas que se acotan en términos de meros hábitos del comportamiento; (iii) reducir el alcance y la capacidad ordenadora que se le asigna a la razón cuando va desunida de la acción; (iv) reconocer el papel de los arreglos materiales como influencia o siendo parte integrante de las prácticas; (v) acentuar la prioridad que tendría la comprensión contextualmente situada sobre las formulaciones explícitas del conocimiento, al mismo tiempo reconoce una relación recíproca entre ambos; (vi) ver el compromiso práctico en la acción como central para el desarrollo y evolución de la actividad colectiva.

3. Los Procesos Incrementales de Carga de Trabajo

A continuación se examinará de modo sintético cuatro situaciones de terreno, con base a las cuales se busca graficar la operacionalización de los conceptos antes expuestos y en

particular, la forma que pueden asumir los procesos incrementales de carga de trabajo en escenarios en los que las condiciones que articulan y soportan la actividad se encuentran degradadas.

Si bien es cierto que las dinámicas incrementales de carga de trabajo no son exclusivas de situaciones organizacionales fragmentarias y de roles con prescripción débil, tal como lo hemos ya documentado en relación al trabajo fuertemente prescrito de conducción de tren de metro de Santiago (Díaz, 2000 y 2002), en dichas situaciones ellas se ven favorecidas y adquieren formas y expresiones intrincadas. Veremos igualmente como las tecnologías constituyen un factor clave, tanto en la construcción como para las posibles soluciones de las problemáticas que se exponen.

Los casos que se presentan refieren a situaciones organizacionales diversas y lo que tienen en común es el carácter sistémico y recursivo de las dinámicas que subyacen a la generación de carga de trabajo resentida por los distintos actores del sistema de trabajo, incluyendo los roles de supervisión, como se muestra en el tercer caso que se expone.

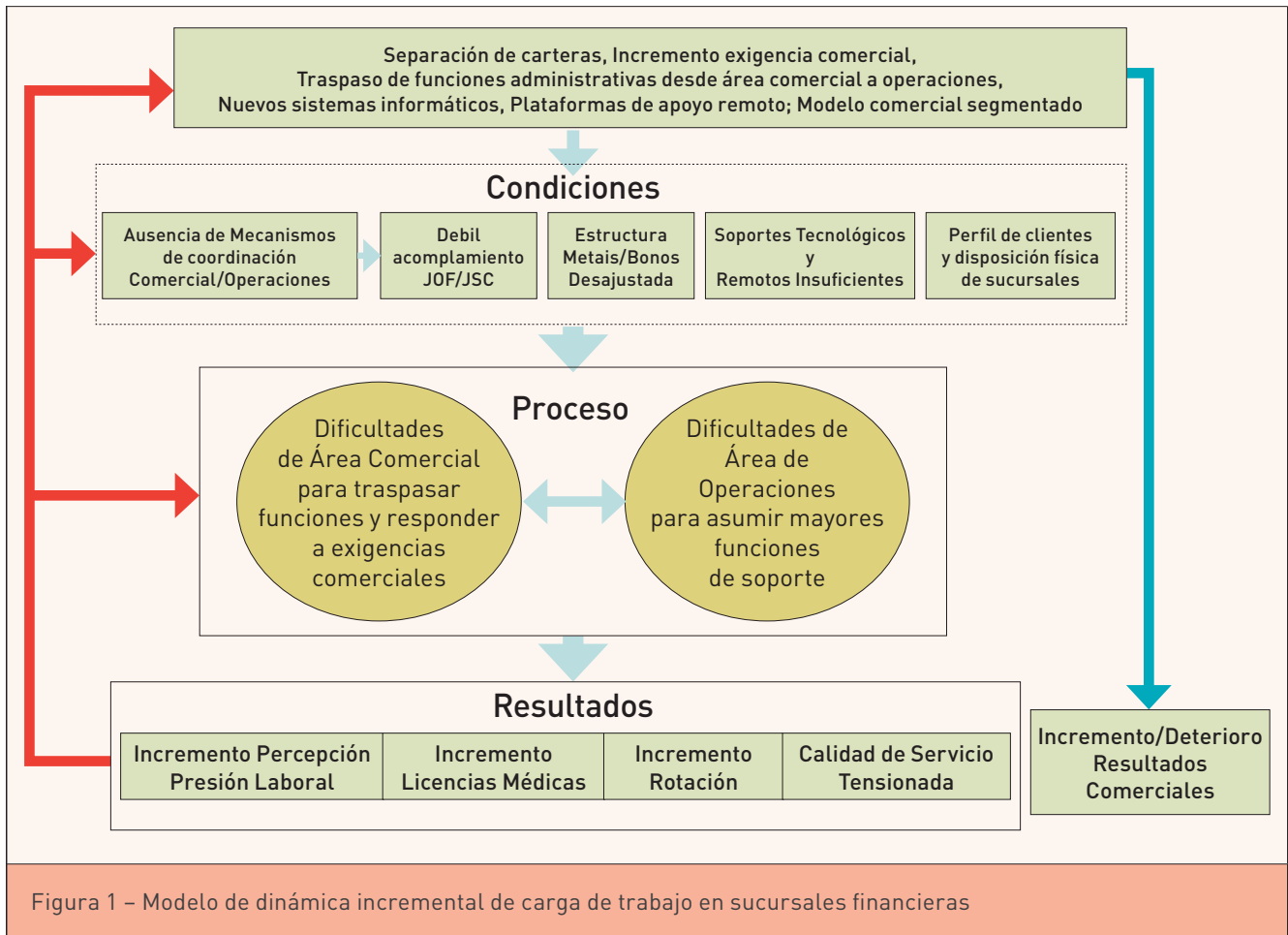
3.1. Caso 1: Fragmentación de roles de atención a clientes y de soporte administrativo en sucursales bancarias.

El primer ejemplo muestra la dinámica generada en las sucursales de una empresa del área financiera chilena tras el cambio del modelo de negocio, el que para efectos prácticos y sintéticamente dicho, se tradujo principalmente en:

- Una nueva distribución de cartera entre los agentes de atención de clientes.
- Un incremento de las metas comerciales a los que estos se encontraban sometidos.
- El traspaso de funciones administrativas que estos cumplían hacia personal de respaldo operacional.

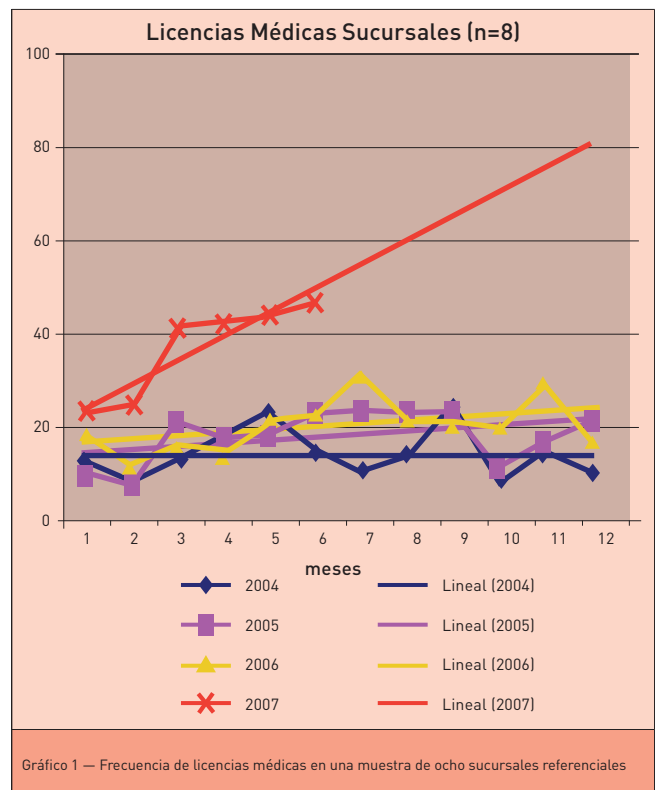
No obstante la congruencia técnica que el diseño de esta estrategia parecía mostrar, la no consideración de aspectos organizacionales, culturales, instrumentales y contextuales claves, desembocaron en que luego de un primer momento de sensible alza de los resultados comerciales, estos iniciaran una curva de degradación paulatina acompañada por el deterioro de otros indicadores organizacionales, tales como el incremento de licencias médicas, de la rotación del personal e indicadores de clima laboral y de calidad de la atención a clientes (figura 1).

Independientemente de las condiciones de insuficiencia de los soportes para la realización de la tarea, tales como las herramientas tecnológicas disponibles, o de factores contextuales, tales como las características de los clientes, el



punto clave identificado en tal proceso se ubicaba en su carácter organizativo fragmentario, fuertemente instalado en la cultura y prácticas organizacionales, el que dificultaba el traspaso efectivo de funciones administrativas desde el área comercial hacia el área de soporte operacional, de modo tal que por una parte el personal comercial asumía paralelamente a sus tareas comerciales, y a presión, tareas administrativas que teóricamente no les correspondía realizar. Esto para efectos de intentar cerrar en tiempos breves los ciclos de atención a clientes y lograr el cumplimiento de las metas impuestas.

En paralelo, el personal de soporte administrativo, desbordado por las nuevas tareas derivadas desde el área comercial, así como por el incremento de acciones correctivas destinadas a recuperar errores administrativos generados por los agentes comerciales en su intento por dar un corte abreviado a los procesos de atención a clientes, no sólo no lograban dar el respaldo requerido por el área comercial, si no que debido a la creciente presión veía igualmente degradarse sus anteriores funciones y resultados. En ambas áreas, a los pocos meses de iniciada la implementación de este nuevo modelo de negocio, tanto la rotación de personal como las licencias médicas se incrementaron de modo ex-



plosivo. La gráfica n° 1 muestra los datos de licencias médicas correspondientes a ocho sucursales referenciales de la empresa.

3.2. Caso 2: Carencias de la planificación, fragmentación de roles y procesos casuísticos en un área informática

El segundo ejemplo que se expone aquí refiere al área de informática de la misma institución financiera, la que producto de los cambios en curso al interior de la organización, así como de las demandas provenientes de los organismos fiscalizadores del Estado, vieron incrementar paulatinamente su presión laboral en el transcurso del tiempo. La demanda de la organización se originó, al igual que para el área de sucursales, en el incremento de los indicadores de percepción de presión laboral obtenidos por medio de las encuestas de clima organizacional realizadas regularmente por la institución. El enfrentamiento de tales demandas conllevó a una creciente fragmentación de los roles y una dispersión de los modos de dar cuenta de las nuevas exigencias por parte de las áreas y profesionales involucrados,

haciendo colapsar las planificaciones anuales de trabajo y generando frecuentes eventos emergentes (Figura 2).

Entre los antecedentes de entrada se pudo identificar la existencia de lógicas de planificación de los proyectos anuales en extremo ajustados y que no consideraban disponibilidades para hacerse cargo de las demandas que pudiesen emerger durante el año ni de las tareas propias a la gestión interna del área informática. A ello se sumaba las escasas competencias presentes en el área en materia de identificación de necesidades de sus clientes internos, situación que conllevaba a una masificación de estrategias basadas en el ensayo y error. Dichas estrategias derivaban tanto la generación de productos que requerían permanentes ajustes, así como a sobrecargas temporales y atencionales, las que a su vez tensionaban la dedicación a lo planificado.

El proceso arriba descrito transcurría en un escenario organizacional marcado por soportes y prescripciones contradictorias, metas genéricas y centrado en el control del desempeño individual. Dicha dinámica culminaba con la insatisfacción de los clientes internos y en consecuencia la formulación de nuevas demandas hacia el área de informática. Al igual que en las sucursales de la institución, este

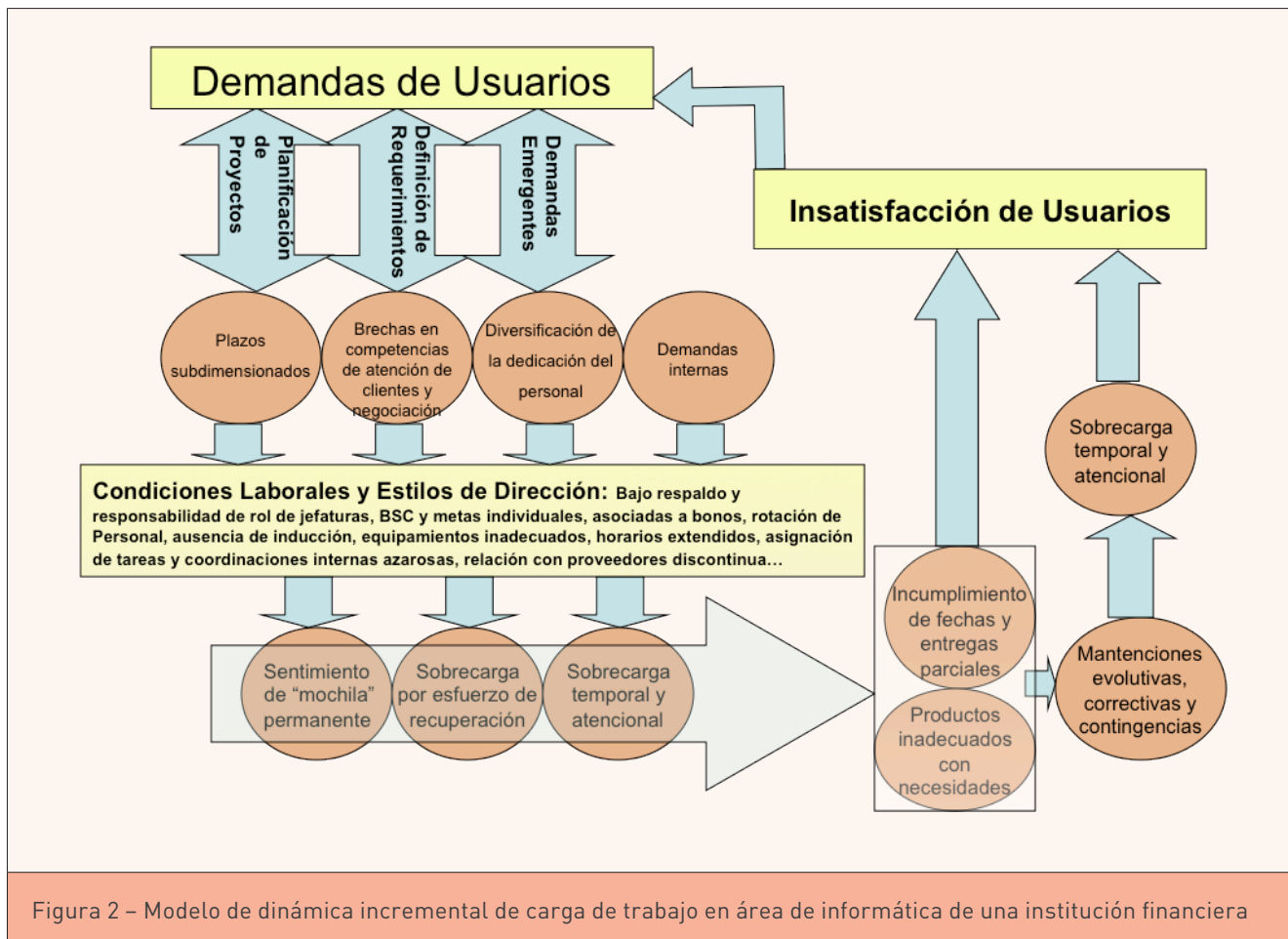
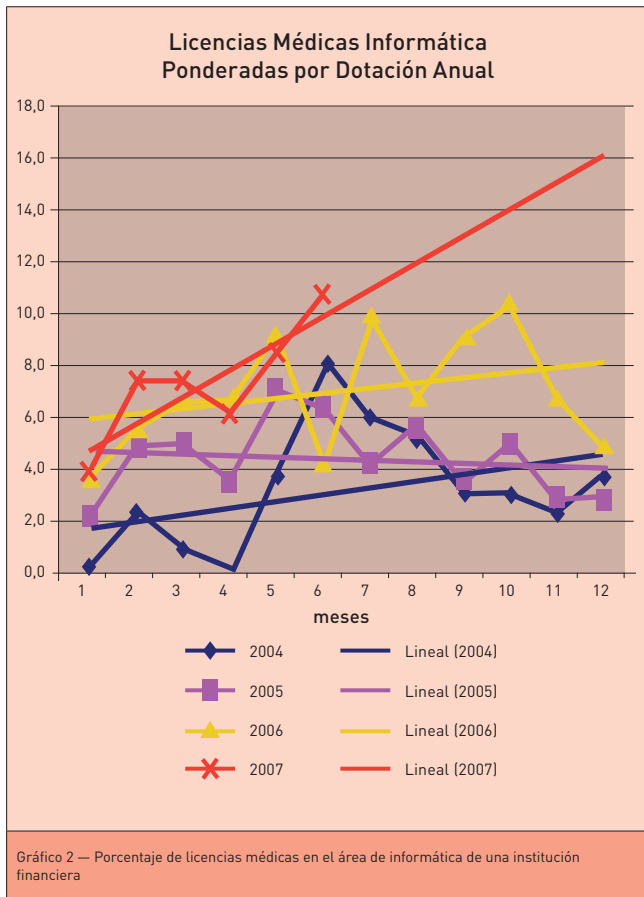


Figura 2 – Modelo de dinámica incremental de carga de trabajo en área de informática de una institución financiera



proceso derivaba en una alta rotación y un significativo incremento de licencias médicas. Sin embargo, estas últimas, en lugar de manifestarse en un solo movimiento explosivo, mostraban una escalada de crecimiento paulatino desde los años previos (gráfico 2).

Para efectos de revertir la dinámica de desgaste creciente arriba descrita se planteó un modelo de integración basado en:

- La co-construcción de metas y procesos convergentes entre los distintos departamentos y profesionales del área de informática.
- El desarrollo de planes y programaciones de recursos y asignaciones compatibles con los requerimientos de los planes.
- El desarrollo de artefactos que transparentaran, articularan y preservaran el conocimiento del área.

3.3. Caso 3: Escasa definición de roles, mecanismos de coordinación y precariedad de soportes en el sector hospitalario

El tercer caso refiere a las dinámicas desarrolladas al interior de la central de alimentos de un importante hospital público de Santiago de Chile. La central de alimentos tiene por función la preparación y distribución de los alimentos para las personas que se encuentran hospitalizadas en la institución, cuidando de las dietas prescritas por el personal médico.

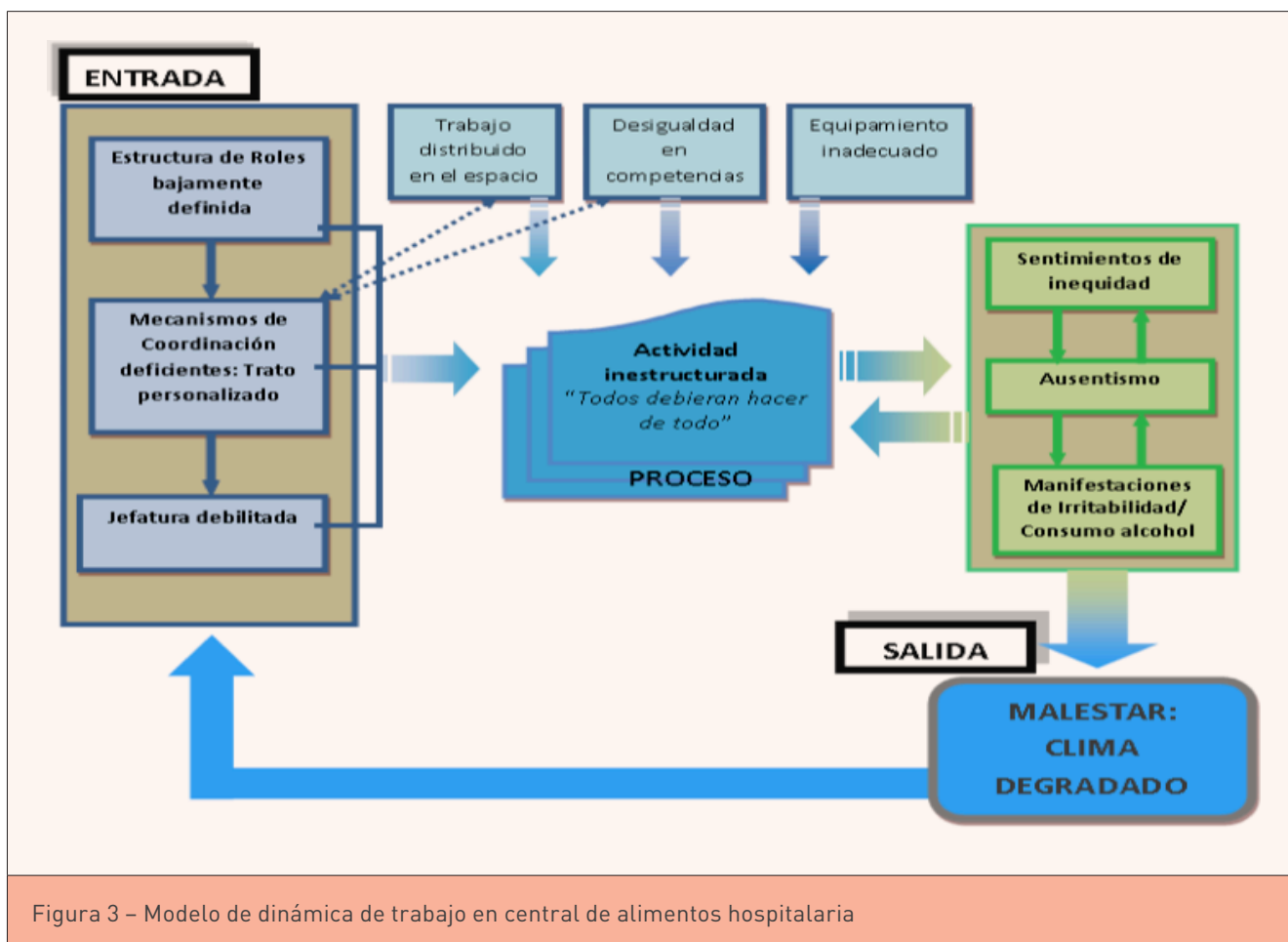
Es una actividad que se encuentra distribuida en el espacio y que requiere de finas articulaciones en distintos momentos del día para responder a necesidades heterogéneas. Se encuentra además sujeta a variaciones diarias, semanales y estacionales de la demanda de alimentos, pero cuyo proceso de producción en cadena requiere de ciertos márgenes temporales que le permitan su programación de modo a lograr prever los volúmenes y variedad de los insumos requeridos, tipos y número de raciones a producir, la asignación de tareas ente el personal, etc.

Los motivos de la demanda apuntaban a problemáticas de clima organizacional y de ausentismo del personal.

El diagnóstico realizado concluyó que tras estas problemáticas era posible reconocer una baja especificidad y delimitación en la definición del sistema de trabajo y de los roles, produciéndose inestabilidad en las actividades laborales. El carácter impreciso que fueron asumiendo los roles y los procesos de trabajo en el tiempo repercutían a su vez en la extensión de mecanismos de coordinación informales y de ajuste mutuo, así como el desarrollo de un estilo de direccionamiento casuístico.

Tal dinámica traía aparejado el desarrollo de un círculo vicioso, cuya dinámica se traducía en un sucesivo y creciente proceso de ausentismo laboral. Proceso que a su vez contribuía a exacerbar y expandir la carencia de referentes ordenadores del trabajo, situación que operaba estimulando nuevamente el ausentismo.

Concomitantemente a lo señalado anteriormente, llamaba la atención la precariedad de los instrumentos empleados para soportar las coordinaciones y regulaciones que el proceso de trabajo requería, los cuales se encontraban fundamentalmente basados en el uso de papel y lápiz, la transmisión oral de la información y mecanismos intuitivos de planificación, regulación, registro y control de los procesos de trabajo. El escenario descrito y la dinámica en la que desembocaba es graficada en el siguiente esquema (Figura 3).



Atendiendo a las características y naturaleza de la dinámica expuesta, las indicaciones de intervención sugeridas apuntaron fundamentalmente a:

- La formalización participativa de roles, reglas y mecanismos de coordinación entre roles.
- El desarrollo de artefactos de comunicación, registro y planificación sustentados en TIC's.

3.4. Caso 4: Roles de baja prescripción, conflicto de fronteras entre roles en una cadena de producción de servicios.

El cuarto caso que se expone en este artículo corresponde a un área de gestión de contratos tercerizados en una explotación minera en Chile. El motivo de la demanda hacía referencia a un clima organizacional muy deteriorado y a quejas en relación a la calidad del trabajo. La función de esta área consiste fundamentalmente en establecer contratos con proveedores que permitan cubrir los requerimientos de servicios de mantenimiento de las áreas operativas de la mina y gestionar los servicios prestados por los

proveedores (canalizar las peticiones específicas de las áreas clientes y administrar los pagos de los servicios).

La dotación del área se encontraba compuesta principalmente por dos roles: Administradores de Contratos, y Gestiones de Servicios. Los primeros se encontraban a cargo de las transacciones con los distintos actores del proceso y de la supervisión de la gestión contingente de los contratos. Cada administrador tenía a su cargo diversos contratos, de variado volumen y naturaleza. En un rol de apoyo los Gestiones de Servicios, se encuentran por su parte a cargo de la gestión contingente y de los procesos administrativos básicos, esto por medio de un sistema informático de administración de información (SAP). Este último rol se encontraba mayoritariamente compuesto por personal reconvertido desde roles operativos de mantenimiento, funciones que ocupaban previo a la tercerización de dichos servicios, condición que redundaba en una alta variedad en las competencias disponibles de las personas llamadas a ejercer este rol. Cada Administrador de Contratos contaba con el apoyo de un número variado de Gestiones de Servicios, sin que dicha asignación tuviese necesariamente consistencia con algún indicador de carga efectiva.

En términos sintéticos, el proceso de trabajo consistía en

formalizar en un proyecto de contrato los requerimientos de cobertura de mantenimiento de las áreas clientes. Dicho proyecto es supervisado y visado técnica, legal económica- mente por comités técnicos y financieros internos y por el área de abastecimientos, la que se encuentra a cargo operacionalmente de proceder a las adquisiciones de compo- nentes y servicios por medio de licitaciones públicas. Una vez realizada la licitación, el área de administración de con- tratos es la encargada de su gestión, cuestión que implica asegurar la ejecución de los contratos por parte de los pro- veedores, atendiendo a los requerimientos de las áreas in- ternas.

A continuación se grafica el principal proceso desarrollado en el área (Figura 4). El levantamiento de dicho flujo se rea- lizó con base a entrevistas en profundidad con los propios actores del proceso y luego sometido a contrastación y vali- dación con jefaturas e informantes clave.

Al interior de este flujo fue posible identificar ocho grandes momentos, en los que participaban diversos actores y se generaban particulares transacciones y procesos. De estos ocho momentos, seis de ellos constituían puntos críticos de exigencias y fuente de carga mental:

Formulación del Contrato, Fase 1: A la entrada el proceso de construcción y valoración del itemizado de requerimien- tos de mantención en conjunto con las áreas clientes se en- contraba perturbado por cierta indefinición de responsabi- lidades en cuanto si correspondería a las áreas cliente o al área de administración de contratos la definición de las ne- cesidades específicas de mantenimiento. Ello conlleva a que la definición de requerimientos de mantenimiento tien- da habitualmente a construirse con base a transacciones de corte intuitivo, poco estructuradas y escasamente fundadas en antecedentes y datos sistemáticos.

La relación con el Área de Abastecimientos, Fase 3: Marcada por la incertidumbre percibida los Administradores de Con- tratos con respecto a los procesos y ritmos con que el área de Abastecimientos procesa los proyectos de contrato, gene- rando aguas arriba fuertes presiones por parte de sus clie- ntes internos motivadas en los riesgos de degradación de la continuidad operacional por efectos de reparaciones no rea- lizadas a equipamientos sensibles. Tales conflictos derivan a menudo de las propias flaquezas presentes en la formulaci- ón y fundamentación de los alcances de los contratos.

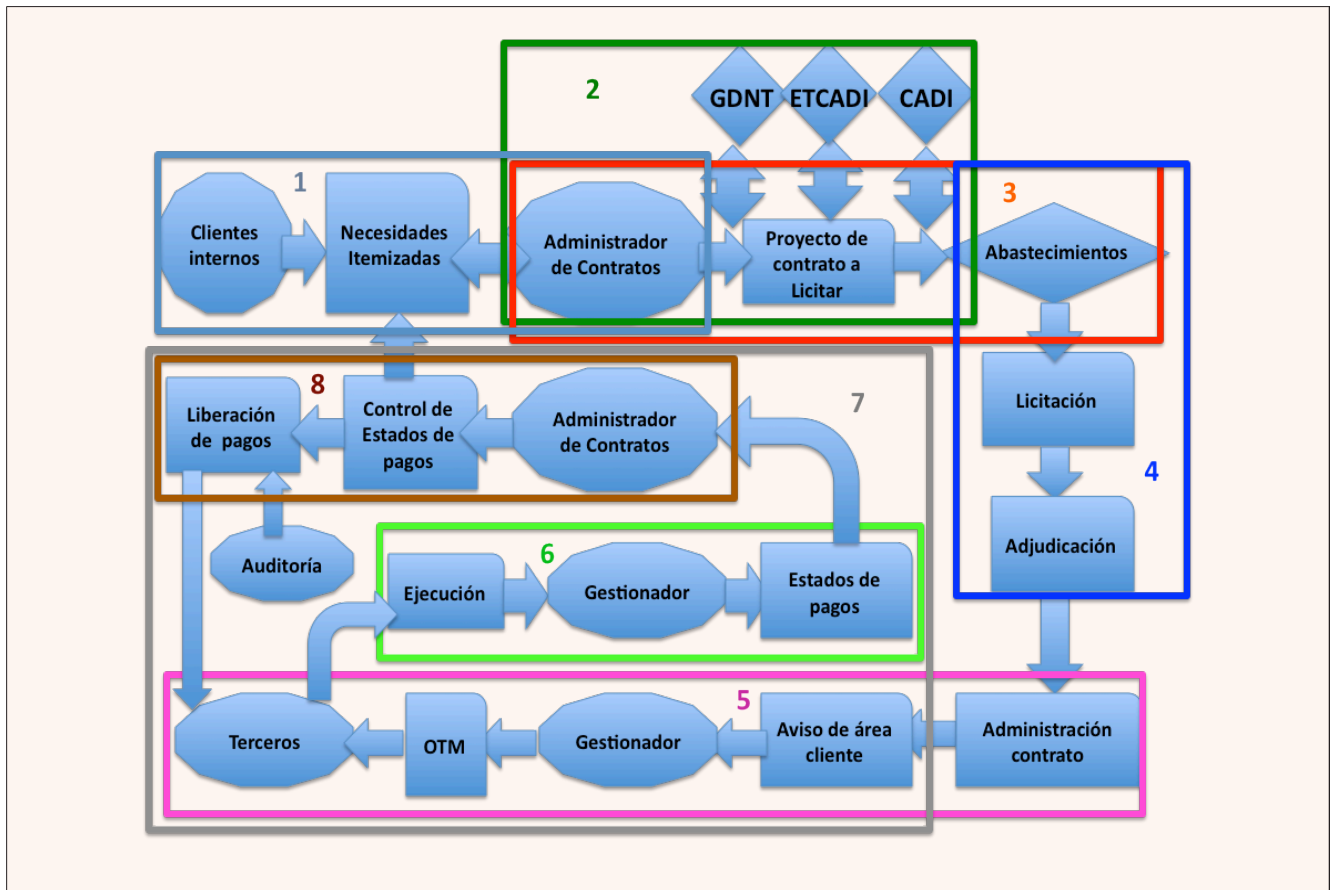


Figura 4 – Flujo de gestión de contratos de mantenimiento

El proceso de Gestión de Contratos dentro de los alcances de los contratos, Fase 5: El proceso normal de gestión de contratos se ve presionado por las exigencias derivadas del carácter de urgencia habitualmente presente en las solicitudes de mantenimiento, así como por la necesidad de contar con información técnica exacta de parte de los clientes en relación a las piezas e insumos requeridos (especificaciones, planos, catálogos, etc.), cuando no se trata de servicios de naturaleza estandarizada y habitual. Las bases de información consolidada sobre componentes e insumos y sus especificaciones técnicas, vale decir, la memoria organizacional sufrió fuertes mermas al producirse el traspaso de las funciones de mantenimiento a terceros externos a la organización. La actual carencia de información técnica deriva en numerosas transacciones con clientes internos, el área de abastecimientos y proveedores.

Gestión y control de Estados de Pago, Fase 6: La distribución y eventual superposición de roles, responsabilidades y competencias que se produce de facto entre Administradores de Contratos y Gestionadores de Servicios en el proceso de gestión de estados de pago. Dicha situación tiende a ser percibida como un subsidio cruzado de tareas y responsabilidades entre los actores de este proceso. Esta situación, se veía exacerbada por la presión resentida ante eventuales errores, producto del fuerte control ejercido por las habituales auditorías a las que las áreas de gestión de contratos se ven sometidas.

Gestión de contratos fuera de los alcances de los contratos, Fase 7: Dado el carácter poco sistemático del proceso de construcción de los contratos, no es infrecuente que solicitudes de los clientes no encuentren cabida en los alcances definidos por los instrumentos contractuales vigentes. Dicha situación implica el desarrollo de numerosas transacciones orientadas tanto a dar cuenta de los requerimientos de los clientes, de los márgenes institucionales disponibles, de la disponibilidad de colaboración de los terceros, de los niveles de responsabilización y juegos de autoridad ejercidos por los actores.

Reevaluación de cobertura y modificación de contratos, Fase 8: La reiteración de eventos asociados a lo señalado en la fase 7, conduce a menudo a buscar modificar los contratos vigentes, situación que si bien guarda una similitud con los procesos asociados a la validación de un proyecto de contrato a licitar y cuenta con la ventaja en términos temporales de no encontrarse sujeto a pasar por el proceso de licitación, plantea exigencias técnicas y financieras similares a las expuestas en las fases 1, 2 y 3. Esto, con el agravante de la exigencia de brindar explicaciones suplementarias relativas a porqué los contratos vigentes no cubren los requerimientos de las áreas clientes comprometidas.

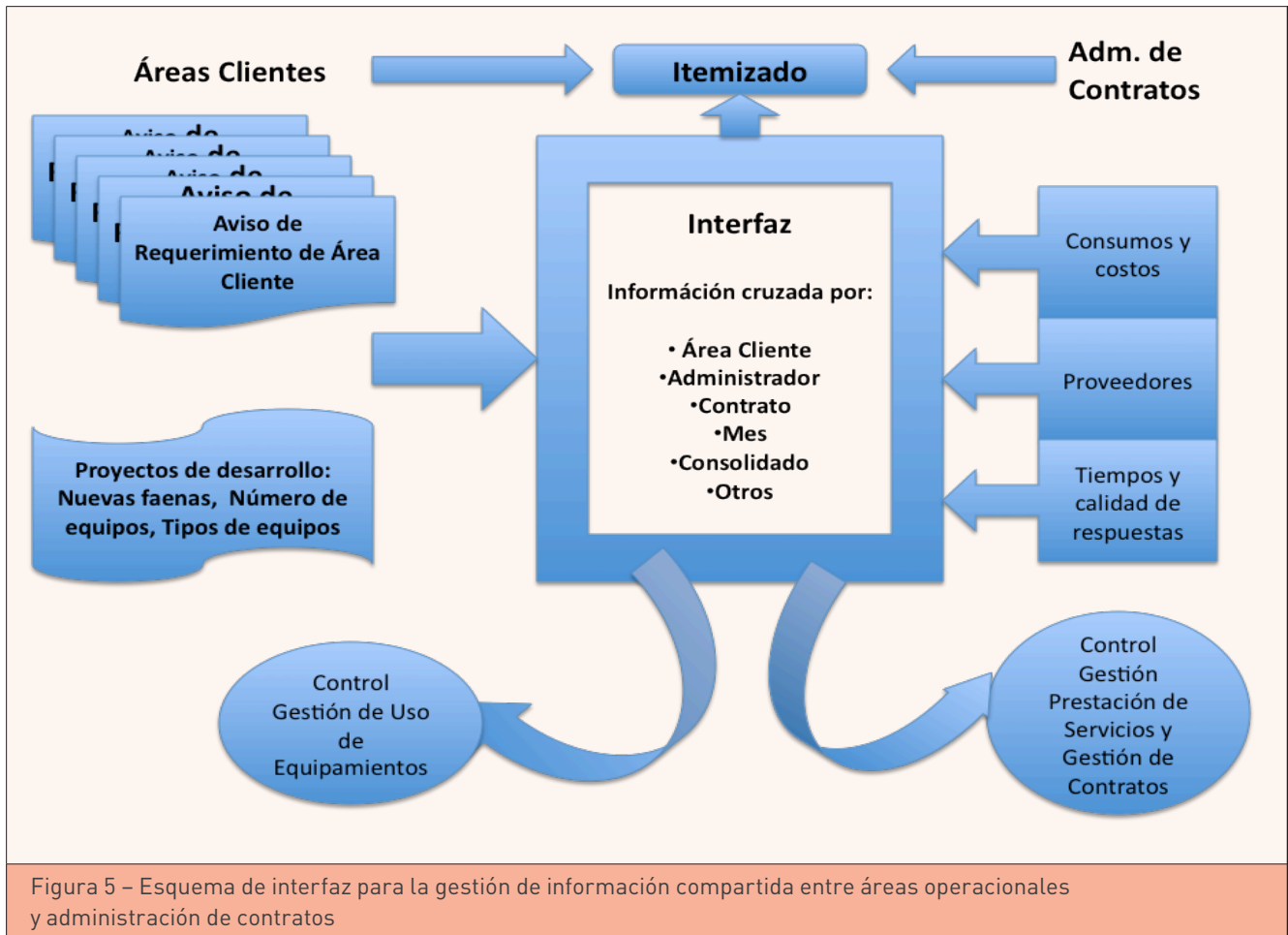
Por el escenario arriba descrito no es difícil de comprender la emergencia de sentimientos de escaso control resentido por los actores, la dispersión casuística de las estrategias de acción y competencias de los Administradores de Contratos y Gestionadores de Servicios, así como la ocurrencia de frecuentes errores e incidentes en el proceso. Atendiendo a ello, el diseño de la intervención se enfocó principalmente a:

- Integrar las metas y bases de información en el punto de intersección entre las áreas clientes y el área de administración de contratos. Para ello se propuso el diseño de una interfaz de gestión compartida de información, la que se grafica esquemáticamente como sigue (figura 5).
- La generación de instancias colectivas sistemáticas de análisis, evaluación y resolución de casos entre Administradores de Contratos. Esto con el objeto de constituir referentes internos, prácticas y competencias compartidas entre Administradores de Servicios, apuntando a reducir la casuística y la variedad de estilos transaccionales con los interlocutores externos al área y delimitar y ordenar roles con respecto a las funciones desempeñadas por Gestionadores de Servicios.
- El desarrollo de soportes técnicos que facilitasen el trabajo de Gestionadores de Servicios y resguardasen la memoria técnica de la organización.

4. Discusión

La breve presentación de los distintos casos expuestos aquí tiene por objeto mostrar que, independientemente de la actividad que las personas desarrollan al interior de escenarios organizacionales tan diversos y realizando funciones tan variadas, las falencias de artefactos referenciales y articuladores de la actividad como son los roles, reglas y tecnologías que la soportan, pueden traducirse en dinámicas disociadas y en procesos incrementales de carga de trabajo.

Tal como lo plantea Clot (op.cit.), las prescripciones no constituirían referenciales arbitrarios y externos a la actividad de las personas, si no que responderían a la naturaleza social del trabajo en tanto que expresión de acuerdos o equilibrios sociales provisorios. Del mismo modo, los roles, se configurarían con base a procesos de negociación social de significados (Ashforth, 2001). Así, tal como lo aseveran Alvesson y Willmott (op.cit.), el sentido colectivo de identidad y propósito organizacional, derivaría de las reglas como referencia del modo como se hacen las cosas y se ejercen los roles. De manera tal que las reglas podrían operar como patrones de referenciación tanto internos como externos, explícitos e implícitos, sobre los que se organizaría funcionalmente la autorregulación de las personas y sus interacciones con la realidad material y social (Yubero, 2004), entre



las que la definición de los contornos de los roles y los mecanismos de articulación entre roles constituye un punto crítico.

En la misma lógica se asume aquí que los artefactos técnicos sobre los que se soporta el ejercicio de los roles, no sólo cumplen un rol cognitivo y comportamental auxiliar al quehacer de las personas si no que, igualmente, constituyen cristalizaciones sociales y culturales (Cole y Engeström, 1993; Rabardel, 1995). Estos artefactos canalizan de modo más o menos explícito o implícito entendimientos prescriptivos que pueden ayudar, o bien obstaculizar, la organización y orientación de la actividad individual y colectiva al interior de las organizaciones. Tal como Nathanael y Marmaras (op.cit.) lo enfatizan, las prácticas y los nexos entre ellas estarían mediados por los artefactos técnicos. Así, el desarrollo de dinámicas laborales que tienden a generar por efectos de sus propias lógicas y procesos en fuente de exigencia y carga de trabajo incrementalmente, se ve ciertamente favorecido en escenarios organizacionales en los que las articulaciones prescriptivas son ya sea insuficientes, contradictorias o genéricas, donde el ejercicio de los roles asumen frecuentemente un carácter fragmentario y que los soportes técnicos sobre los que se apoyan no sa-

tisfacen los requerimientos para un adecuado accionar propositivo de los actores y que por esos efectos las personas tienden, como se ha visto, a operar de manera oportunista y situada (Hutchins 1995, Nathanael y Marmaras, Ibid.), favoreciendo la generación de las dinámicas de producción incremental de carga de trabajo.

Un desafío crítico para la ergonomía consiste entonces en cómo transformar prácticas laborales fragmentarias y casuísticas en procesos que operen con claridad, de manera distribuida, dinámica y colectivamente articuladas. Aquí se han insinuado algunas líneas posibles de trabajo apuntando a la búsqueda de una mirada que integre en una sola lógica el carácter social de roles, reglas y artefactos técnicos y se espera avanzar en el futuro en las necesarias precisiones conceptuales y metodológicas que aún se encuentran pendientes.

Notas

[1] Con exégesis nos referimos a la lectura interpretativa de las reglas de trabajo a la que proceden las personas cuando estas no resultan explícitas en cuanto a su modo de aplicación. El concepto de casuística lo utilizamos aquí para designar la ausencia de regla general en el desarrollo de determinadas acciones, funciones o actividad, caracterizando un modo de trabajo donde cada situación constituye un caso particular con sus propias reglas de resolución.

Referências bibliográficas

- Alvesson, M., & Willmott, W. (2004). Identity regulation as organizational control producing the appropriate individual. In M. J. Hatch, & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity: a reader* (pp. 436-465). New York: Oxford University Press.
- Amalberti, R., de Montmollin, M., & Thereau, J. (Eds.) (1991). *Modèles en analyse du travail*. Liège: Mardaga.
- Ashforth, B. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity based perspective*. NJ: LEA.
- Castillo, J., & Villena, J. (Eds.) (1998). *Ergonomía: conceptos y métodos*. Madrid: Ed. Complutense.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.
- Cole, M., & Engeström, Y. (1993). A cultural-historical approach to distributed cognition. In G. Salomon (Ed.) *Distributed cognitions: psychological and educational considerations* (pp. 1-46). Cambridge: Cambridge University Press.
- De Terssac, G. (1990). La Polyvalence redéfinie par les intéressés. In M. Dadoy, C. Henry, B. Hillau, G., de Terssac, J.-F. Troussier, & A. Weil-Fassina. *Les analyses du travail, enjeux et formes*. CEREQ, 54 (pp. 140-141).
- De Terssac, G., & Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat, & G. de Terssac (Eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes* (pp. 111-139). Toulouse: Octarès.
- Denis, J. (2007). La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail. *Sociologie du travail* 49, 496-513.
- Díaz Canepa, C. (2005). Transferring technologies to developing countries: a cognitive and cultural approach. In R.J. Sternberg, & D.D. Preiss (Eds.). *Intelligence & Technology: the impacts for tools on the nature and development of human abilities* (pp. 180-183). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Díaz Canepa, C. (2008). Organizaciones flexibles, incertidumbre e identidad. In A. Soto Roy (Ed), *Flexibilidad Laboral y Subjetividades* (pp. 177-190). Santiago de Chile: LOM.
- Falzon, P. (Ed.) (2004). *Ergonomie*. Paris: PUF.
- Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription. In G. de Terssac, & E., Friedberg (Eds.). *Coopération et conception* (pp.101-121). Toulouse: Octarès.
- Guittet, J. (1998). *Développer les compétences par une ingénierie de la formation*. Coll. Formation Permanente, Séminaires Mucchielli. Paris: ESF éditeur.
- Kaptelinin, V., & Nardi, B. (2006). *Acting with technology: activity theory and interaction design*. Cambridge: MIT Press.
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. Le travail Humain. Paris: PUF.
- Maggi, B., & Masino, G. (1999). *Niveaux de décisions et modes de régulation: l'autonomie et la discrétion dans les processus de travail*. Document pour le Séminaire Condor. Paris.
- Nathanael, D. & Marmaras, N. (2008). On the development of work practices: a constructivist model, Theoretical Issues. *Ergonomics Science*, 9 (5), 359-382.
- Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sperandio, JC. (1984). *L'ergonomie du travail mental*. Paris: Masson.
- Theureau, J. (2001). *La notion de charge mentale est-elle soluble dans l'analyse du travail et la conception ergonomiques*, Conférence introductive aux Journées Act'ing/Ergonomia, Cassis.
- Weber, M. (1944). *Economía y Sociedad*. Mexico D.F. Fondo de Cultura Económica
- Yubero, S. (2004). Socialización y aprendizaje social. In D. Páez, I. Fernandez, S. Ubillos, & E. Zubieta (Eds.), *Psicología, cultura y educación* (pp. 819-844). Madrid: Pearson Educación.

PT/ES

Dinâmicas organizacionais de produção de aumento da carga de trabalho: influência dos papéis, regras e artefactos na articulação da actividade de trabalho

Resumen En este artículo se hace foco sobre las situaciones de trabajo que presentan procesos incrementales de carga de trabajo derivados de las estrategias operatorias desarrolladas espontáneamente por los actores organizacionales. Se plantea que tales procesos incrementales tienden a producirse cuando los roles, marcos prescriptivos y/o los artefactos que sostienen la actividad laboral son insuficientes o inadecuados. Se grafica este planteamiento por medio de casos de estudio en terreno.

Palabras clave Carga de trabajo, roles, prescripciones, artefactos técnicos.

FR

Dynamiques organisationnelles de production de l'augmentation de la charge de travail: l'influence des rôles, des règles et des artefacts dans la coordination de l'activité de travail

Résumé Cet article met l'accent sur les processus d'accroissement de charge de travail dérivés des stratégies opératoires que les acteurs organisationnels développent spontanément. De tels processus tendent à se produire quand les rôles, les prescriptions et/ou les artefacts qui soutiennent l'activité de travail sont insuffisants ou inadéquats. Cette approche est exposée au moyen de cas d'étude.

Mots-clé Charge travail, rôles, prescriptions, artefacts techniques.

EN

Organizational dynamics to foster the workload increase: How the roles, the rules and the artifacts influence the coordination of the work activity

Abstract This article stresses in workload increase processes derived from operational strategies that organizational actors develop spontaneously. Such processes tend to be produced when roles, organizational regulations and/or artifacts which support work activity are insufficient or inadequate. This approach is exposed by means of a case survey.

Keywords Workload, roles, organizational regulations, technical artifacts.

Como referenciar este artículo?

Díaz Canepa, C. (2011). Dinámicas organizacionales de producción incremental de carga de trabajo: Influencia de los roles, reglas y artefactos en la articulación de la actividad laboral. *Laboreal*, 7, (2), 25-38.

<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112435:263944761>

Manuscrito recibido em: Abril/2011

Aceite após peritagem: Novembro/2011