

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

“EL CONTROL ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN COMPORTAMIENTOS DE
TRANSGRESIÓN.”

ESTUDIO REALIZADO EN UNA MUESTRA DE ENTRE 20 Y 30 TRABAJADORES DE
LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO, DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2020 –
2021

PSI. CLÍNICO WASHINGTON WLADIMIR CASAMEN NOLASCO

DIRECTORA: DRA. VERÓNICA EGAS

QUITO, 2021

DEDICATORIA

A Meline y Washington

AGRADECIMIENTOS

Especialmente agradezco a mis padres y hermano quienes siempre supieron brindarme su paciencia y apoyo incondicional.

A Karol por acompañarme en todo este proceso y motivarme para concluirlo.

A mi tutora por sus enseñanzas.

A todo el personal de organizaciones pública y privadas que aportaron en la investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
TABLA DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO 1	3
1. Marco Introductorio	3
1.1 Planteamiento Del Problema.....	3
1.2 Justificación	3
1.3 Pregunta De Investigación	4
1.3.1 Preguntas Específicas De Investigación.....	4
1.4 Objetivos	4
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO 2	6
2. El Control Organizacional.....	6
2.1 Recorrido Histórico.....	6
2.2 El Control En <i>Vigilar y Castigar</i> De Michel Foucault	8
2.2.1 El Cuerpo Dócil.....	8
2.2.2 Disciplina	9
2.2.3 Emplazamientos Útiles.....	9
2.2.4 Rango	10
2.2.5 Vigilancia	12
2.2.6 Castigo.....	14
2.2.7 Examen.....	15
2.3 Lógicas De Control Organizacional	16
2.3.1 Lógica Panóptica	17
2.3.2 Lógica Formalizadora	18
2.3.3 Lógica Benevolente.....	18
2.3.4 Lógica Productivista.....	19
2.3.5 Lógica Relacional.....	21
2.3.6 Lógica Fluida.....	21
2.4 El Control Organizacional Como Sistema.....	22

2.5 Dispositivos De Control Organizacional En La Actualidad	25
2.5.1 Flexibilización y Precarización	28
2.5.2 Libertad, Confianza	28
CAPÍTULO 3	30
3. La Transgresión	30
3.1 La Prohibición.....	31
3.1.1 La Prohibición y La Sexualidad	33
3.1.2 El Orden En La Prohibición	33
3.2 La Transgresión	33
3.3 Lo Sagrado y Lo Profano.....	35
3.4 La Norma Perversa	37
3.4.1 La Norma Perversa.....	38
3.5 Transgresión Como Modelado De Legitimidad	42
CAPITULO 4	46
4. MARCO METODOLÓGICO	46
4.1 Participantes.....	46
4.1.1 Participantes Grupo Focal	46
4.1.2 Participantes Entrevista Semiestructurada Individual.....	47
4.1.3 Criterios de Inclusión	47
4.2 Procedimiento	47
4.2.1 Procedimiento Grupos Focales.....	47
4.2.2 Procedimiento Entrevista Semiestructurada Individual	48
4.3 Técnica.....	49
4.3.1 Grupo Focal.....	49
4.3.2 Entrevista Semiestructurada Grupal.....	50
4.4 Instrumento	50
4.4.1 Instrumento Grupo Focal	50
4.4.2 Instrumento Entrevista Semiestructurada Individual	50
4.5 Análisis de contenido.....	51
4.5.1 El Control Organizacional.....	52
4.5.2 Tipos De Mecanismos De Control Implementados En Las Organizaciones Públicas y Privadas.....	55
4.5.3 Funcionalidad de los Mecanismos de Control Organizacional en Instituciones Públicas o Privadas.....	58
4.5.4 Formas De Evasión o Transgresión Del Control Organizacional	65

4.5.5 El Control Organizacional y su Influencia en Comportamientos de Transgresión	70
4.5.6. Concepciones Respecto a las Mejoras que se Pueden Implementar para Hacer más Efectivo el Control Organizacional	72
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	79
TRABAJOS CITADOS.....	80
ÍNDICE DE ANEXOS	82
ANEXO 1	83
ANEXO 2	84
ANEXO 3	85
ANEXO 4	96
ANEXO 5	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	51
Tabla 2	52

RESUMEN

La presente investigación de enfoque cualitativo va a proponer una interrogante respecto a si los mecanismos de control organizacional implementados en organizaciones públicas y privadas pueden influir en comportamientos de transgresión. A partir de un recorrido histórico, se va a entender el como surgen determinados dispositivos de control y las afectaciones que pueden derivarse de los mismos. Para este fin se realizaron grupos focales con personal de organizaciones públicas y privadas del Distrito Metropolitano de Quito, y entrevistas semiestructuradas individuales al personal encargado de ejercer los mecanismos de control, con lo que se pudo profundizar en el fenómeno propuesto. A partir de este análisis exploratorio, se pudo adentrarse en una problemática poco estudiada, para proponer una nueva perspectiva que beneficie tanto a organizaciones como a los colaboradores que las integran.

ABSTRACT

The present research with a qualitative approach will propose a question regarding whether the organizational control mechanisms implemented in public and private organizations can influence transgression behaviors. From a historical overview, it will be understood how certain control devices arise and the effects that may derive from them. For this purpose, focus groups were held with personnel from public and private organizations of the Metropolitan District of Quito, and individual semi-structured interviews with the personnel in charge of exercising the control mechanisms, with which it was possible to delve into the proposed phenomenon. From this exploratory analysis, it was possible to delve into a little-studied problem, to propose a new perspective that benefits both organizations and the collaborators that are part of them.

CAPÍTULO 1

1. Marco Introductorio

1.1 Planteamiento Del Problema

El presente estudio busca plantear la interrogante respecto a si los medios de control organizacional pueden influir en comportamientos de transgresión. Para responder a esta pregunta, en primer lugar, se va a definir el control organizacional, a partir de un recorrido histórico del mismo, y la revisión teórica. La finalidad es entender el control organizacional como un aparato institucional que responde a una historicidad y factores contextuales que lo han establecido como tal. Con el término “norma perversa” se busca entender el fenómeno de una norma establecida pero que no es respetada. Se realizarán grupos focales con trabajadores de la ciudad de Quito, en los cuales se indagará respecto a consideraciones subjetivas y experiencias personales relacionadas al control organizacional y sus posibles influencias en comportamientos de transgresión dentro de la organización. Para finalizar, se dará una respuesta a la interrogante en base a la información levantada a partir de los grupos focales, las entrevistas semiestructuradas, y el respectivo análisis cualitativo.

1.2 Justificación

La investigación tiene como finalidad plantear una interrogante respecto al uso de los métodos de control en las organizaciones y cómo podrían influir en la manifestación de comportamientos de transgresión. La importancia del tema propuesto radica en entender si los métodos que se utilizan para controlar a los colaboradores resultan eficientes, o dan lugar a que se generen comportamientos de oposición que puedan ser perjudiciales para la organización. Autores como Foucault, trabajan el tema de la vigilancia y el castigo, en tanto propone el modelo de panóptico como una estructura de control constante mediante la cual se mantiene una observación que limite los “comportamientos improductivos”.

Es el problema de los grandes talleres y de las fábricas, donde se organiza un nuevo tipo de vigilancia. Es diferente del que en los regímenes de las manufacturas realizaban desde el exterior los inspectores, encargados de hacer aplicar los reglamentos; se trata ahora de un control intenso, continuo; corre a lo largo de

todo el proceso de trabajo; no recae —o no recae solamente— sobre la producción (Foucault, 1975, p. 322)

En la actualidad, y con los avances tecnológicos, el modelo de panóptico ha dejado de ser una estructura para convertirse en un símbolo de cómo está implementada la vigilancia a nivel social; es así que han surgido nuevos métodos para control de los colaboradores; pero así como se han establecido nuevos parámetros con el fin de mantener el control, estos han dado la posibilidad de que se puedan llegar a manifestar comportamientos de oposición por parte del trabajador, con la finalidad de evadir la vigilancia y normas establecidas. A partir de esto es posible reconocer si los métodos que se han utilizado con el fin de controlar son de utilidad o por el contrario, generan oposición, lo que no sería beneficioso para la organización.

La utilidad de la investigación radica en cuestionar los medios de control que se han establecido a nivel organizacional y las implicaciones que pueden tener en el apareamiento de comportamientos que transgredan la norma. En la actualidad América Latina tiene uno de los niveles más altos de corrupción a nivel institucional, por lo que es necesario empezar a entender el fenómeno respecto a cómo surgen los comportamientos que transgreden la norma y las afectaciones que pueden tener tanto a nivel organizacional como a nivel personal. Por lo tanto los beneficiarios serán los trabajadores, ya que se puede proponer mecanismos que procuren un desempeño eficaz sin que impliquen un control y vigilancia continua.

1.3 Pregunta De Investigación

¿Los dispositivos de control pueden generar comportamientos de transgresión en las organizaciones?

1.3.1 Preguntas Específicas De Investigación

- ¿Cuáles son los dispositivos de control presentes en organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Quito?
- ¿Qué comportamientos de transgresión pueden ser producto del control organizacional?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Comprender si los dispositivos de control pueden generar comportamientos de transgresión en las organizaciones, a partir de grupos focales y entrevistas a trabajadores de la ciudad de Quito en el año 2020 - 2021.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los mecanismos de control organizacional que pueden generar oposición y su influencia en comportamientos de transgresión.
- Analizar la información sobre los comportamientos de transgresión que puedan ser producto del control organizacional mediante grupos focales a trabajadores de la ciudad de Quito en el año 2020 – 2021.

CAPÍTULO 2

2. El Control Organizacional

En el presente capítulo se abordará el concepto de control organizacional. Para esto se va a realizar un recorrido histórico con el fin de entender cómo han evolucionado los mecanismos de control, para lo que principalmente se utilizará el texto de Michel Foucault, *Vigilar y castigar* (1975). A continuación se profundizará en las lógicas y modelos de control organizacional actuales. Respecto a los mecanismos de control se analizará el tema de la tecnología y su influencia en los dispositivos de control en la actualidad.

El control organizacional es un concepto que comprende dos términos: la organización, como un grupo social que está compuesto por personas, tareas y metas que conforman una estructura sistémica en la que las relaciones de interacción buscan conseguir los objetivos propuestos; Y control, que se establece como un mecanismo de la administración que está enfocado en verificar el cumplimiento de los protocolos y objetivos de una empresa, organización o departamento. Al entenderlo como sistema, Arango (2007) lo define como “el control organizacional, concebido como un sistema, se ocupa de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización” (Arango, 2007, p. 81). Con esta definición es posible establecer los lineamientos que va a tener la presente investigación, en tanto se busca profundizar en los mecanismos de control que están enfocados en ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento, y responder a la interrogante de si estos mecanismos pueden influir en que se den comportamientos de transgresión en las organizaciones.

2.1 Recorrido Histórico

“**TRABAJAR** 'sufrir', 'esforzarse, procurar por', 1220-50, de donde más tarde 'laborar, obrar', S. XIV. Del lat. Vg. *TRIPALIARE 'torturar', deriv. De TRIPALIUM 'especie de cepo o instrumento de tortura', S. VI. Éste es cpt. De TRES Y PALUS, por los tres maderos cruzados que formaban dicho instrumento, al cual era sujetado el reo. De *trabajar* deriva el sustantivo *trabajo*, 1212, que conserva en la Edad Media y aun hoy en día el sentido etimológico de 'sufrimiento, dolor'. La forma primitiva fue *trebajar*, que luego sufrió asimilación de las vocales pero con tre- se pronuncia todavía en el Alto Aragón y en cat. Y oc” (Corominas, 1987, p. 577)

Para profundizar en el tema del control organizacional, es necesario entender que el trabajo es un constructo social y cultural que ha evolucionado de distintas maneras a lo largo de la historia. Según el historiador Yuval Noah Harari (2014) uno de los pilares sobre los que se constituye la noción del trabajo es la revolución agrícola, lo que él define como la ‘trampa de lujo’ esta concepción implica el hecho de que a la búsqueda de mayores comodidades y ventajas como es una mayor carga alimenticia y capacidad reproductiva que fueron productos de la agricultura, también implicó una serie de privaciones que a la larga generarían malestar e insatisfacción, a la vez que más sufrimiento y muertes. Una visión no muy lejana a la planteada por Freud en su texto *El malestar en la cultura* (1930) en la que define el antagonismo existente entre las exigencias pulsionales propias de la naturaleza humana y las restricciones impuestas por la cultura, esta contradicción generaría el malestar. La vida de cazadores recolectores se ve invadida por una serie de limitaciones que van a la par con la convivencia en sociedad. Las pequeñas comunidades evolucionan a grandes urbes y ciudades en las que a la vez que se incrementaron las dificultades de la vida.

La búsqueda de una vida más fácil trajo muchas privaciones, y no por última vez. En la actualidad nos ocurre a nosotros. ¿Cuántos jóvenes graduados universitarios han accedido a puestos de trabajo exigentes en empresas potentes, y se han comprometido solemnemente a trabajar duro para ganar dinero que les permita retirarse y dedicarse a sus intereses reales cuando lleguen a los treinta y cinco años? Pero cuando llegan a esa edad, tienen hipotecas elevadas, hijos que van a la escuela, casa en las urbanizaciones, dos coches como mínimo por familia y la sensación de que la vida no vale la pena vivirla sin vino realmente bueno y unas vacaciones caras en el extranjero. ¿Qué se supone que tienen que hacer, volver a excavar raíces? No, redoblan sus esfuerzos y siguen trabajando como esclavos (Harari, 2014, p. 181).

Con esta cita de *Sapiens: de animales a dioses*, Harari propone una situación que resulta familiar en estratos medios y altos, ni pensarlo en estratos bajos donde las preocupaciones están enfocadas en la búsqueda de alimentos y techo, sin tomar en cuenta los conflictos socioculturales por los que pueden atravesar diversas poblaciones. Pero a la vez ilumina un panorama no del todo esperanzador para un resto de población ‘afortunado’ que puede darse el lujo de asistir a la universidad y pensar en vacacionar en verano. Las complicaciones que atañen a generaciones de humanos en la actualidad se han estandarizado y las restricciones impuestas al vivir en sociedad se han vuelto mecanismos de control y vigilancia en pos de un ‘beneficio’ social, siempre anhelado y difícilmente alcanzado.

Se ha situado la agricultura como parte del fundamento del trabajo moderno, al cambiar paulatinamente la relación del ser humano con la naturaleza en tanto aprendió a dominarla. Se entiende que posteriormente se establecen oficios y esclavitud como una manera de trabajo en la antigüedad, donde ya se establece un intercambio de bienes o servicios. “La revolución agrícola es uno de los acontecimientos más polémicos de la historia. Algunos partidarios proclaman que puso a la humanidad en el camino de la prosperidad y el progreso. Otros insisten que la llevó a la perdición. Fue el punto de inflexión, dicen, en el que los sapiens se desprendieron de su simbiosis íntima con la naturaleza y salieron corriendo hacia la codicia y la alienación” (Harari, 2014, p. 202). La agricultura permitió un crecimiento exponencial en la población que imposibilitó una vía de regreso a la caza y la recolección. Se marca un punto de inflexión en el que el ser humano pasa de abastecerse de la naturaleza, a trabajar la tierra. Se desmarca de su carácter nómada y pasa a establecerse en un sitio determinado y a tener posesiones, que también van a instaurar un miedo a la pérdida y la necesidad de un linaje, la posibilidad de la herencia.

2.2 El Control En *Vigilar y Castigar* De Michel Foucault

Se entiende que a lo largo de la historia, el vivir en sociedad ha provocado en el ser humano una serie de beneficios a la par que privaciones y restricciones, a lo que corresponde preguntarse en qué momento se estandarizaron los mecanismos para controlar que la población se mantenga en los límites de las privaciones y restricciones. Para entender este fenómeno se hará uso del texto *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, del filósofo francés Michel Foucault, con el fin de entender los principales mecanismos de control y vigilancia que se establecieron en el siglo XVIII a partir de una concepción de la disciplina. Mecanismos que si bien nacieron con la evolución del ámbito penitenciario, rápidamente influyeron en instituciones como: la educación, el ejército y las fábricas. Éstas últimas son las que competen al presente análisis y en las que se va a poner un mayor énfasis, ya que representan la forma básica de la organización.

2.2.1 El Cuerpo Dócil

Para comenzar este apartado es necesario definir que es un cuerpo dócil “Es dócil un cuerpo que puede ser sometido, que puede ser utilizado, que puede ser transformado y perfeccionado” (Foucault, 1975, p. 125). Foucault explica que los métodos enfocados en el control minucioso de las operaciones del cuerpo, con el fin de mantener la sujeción

constante de sus fuerzas para imponer una relación de utilidad y docilidad es a lo que se puede denominar 'disciplinas'. Éstas se originan en un momento histórico en el que se busca que el cuerpo humano no solo aumente sus habilidades, sino en la formación de un vínculo que propone a la relación entre obediencia y utilidad, si la una aumenta la otra también. Es a lo que el autor va a denominar 'anatomía política' "Una "anatomía política", que es igualmente una "mecánica del poder", está naciendo; define cómo se puede hacer presa en el cuerpo de los demás, no simplemente para que ellos hagan lo que se desea, sino para que operen como se quiere, con las técnicas, según la rapidez y la eficacia que se determina" (Foucault, 1975, p. 126). A lo que se va a poner atención es al detalle, por lo que hay un enfoque muy minucioso en los reglamentos, las inspecciones y el control de todos los factores y pormenores de la vida, lo que va a enmarcarse dentro del ámbito escolar, el cuartel, el hospital o el taller. El autor considera que el nacimiento del hombre del humanismo moderno se da a partir de esta observación minuciosa del detalle y la consideración en las pequeñas cosas con lo que se empezó el control y la utilización de los hombres, que en la época clásica va a resguardar todo el conjunto de técnicas, procedimientos, saberes, recetas y datos.

2.2.2 Disciplina

De la disciplina se pueden extraer distintos tipos de mecanismos o técnicas que tienen como finalidad someter al cuerpo, la primera que explica Foucault es *el arte de las distribuciones*, para lo que define lo que es la clausura "La disciplina exige a veces la clausura, la especificación de un lugar heterogéneo a todos los demás y cerrado sobre sí mismo. Lugar protegido de la monotonía disciplinaria" (Foucault, 1975, p. 130). Esta estructura está enfocada en concentrar las fuerzas de producción y conseguir el máximo de beneficios a la vez que se neutralizan o limitan los inconvenientes tales como: robos, agitaciones, fugas, interrupciones del trabajo, etc., lo que se busca es proteger los materiales y dominar la fuerza de trabajo. "La fábrica explícitamente se asemeja al convento, a la fortaleza, a una ciudad cerrada" (Foucault, 1975, p. 131).

2.2.3 Emplazamientos Útiles

El siguiente punto que va a explicar el autor es el de los *emplazamientos útiles* "A cada individuo su lugar; y en cada emplazamiento un individuo. Evitar las distribuciones por grupos; descomponer las implantaciones colectivas; analizar las pluralidades confusas, masivas o huidizas. El espacio disciplinario tiende a dividirse en tantas parcelas

como cuerpos o elementos que repartir hay” (Foucault, 1975, p. 131). Lo que a tiempos modernos se puede asemejar a los distintos departamentos que componen las organizaciones, era un concepto que se fue gestando a partir de la mentalidad enfocada al control disciplinario, con el fin de mitigar todo tipo de transgresión.

Es preciso anular los efectos de las distribuciones indecisas, la desaparición incontrolada de los individuos, su circulación difusa, su coagulación inutilizable y peligrosa; táctica de antideserción, de antivagabundeo, de antiaglomeración. Se trata de establecer las presencias y las ausencias, de saber dónde y cómo encontrar a los individuos, instaurar las comunicaciones útiles, interrumpir las que no lo son, poder en cada instante vigilar la conducta de cada cual, apreciarla, sancionarla, medir las cualidades o los méritos. Procedimiento, pues, para conocer, para dominar y para utilizar. La disciplina organiza un espacio analítico (Foucault, 1975, p. 131).

Es posible intuir que esta necesidad de control surgió a partir del crecimiento exponencial de las fábricas a las que cada vez llegaban más obreros, la necesidad de establecer los límites grupales e individuales da lugar a un control minucioso del comportamiento de los individuos, un control que ha evolucionado con el tiempo ya que en la actualidad es una función y establecida y normalizada en un área específica que le compete a *recursos humanos*, y sus derivados. “Se fijan unos lugares determinados para responder no sólo a la necesidad de vigilar, de romper las comunicaciones peligrosas, sino también de crear un espacio útil” (Foucault, 1975, p. 132).

A finales del siglo XVIII aparecen fábricas que ya buscan distribuir a los individuos en espacios donde sea posible aislarlos y localizarlos, y a la vez que consiguen las exigencias del aparato de producción. Se distribuyen los denominados ‘puestos’, que son el producto de asociar la distribución de los cuerpos, la disposición en el espacio del aparato de producción y las distintas actividades. Esto provoca un orden en la producción en tanto se aclaran las confusiones, el trabajo se divide y el proceso se articula en fases, estadios u operaciones elementales, y a esto se distribuye los individuos que efectúan las actividades. Esta distribución va a otorgar una posibilidad única de vigilancia, “Cada variable de esta fuerza —vigor, rapidez, habilidad, constancia— puede ser observada, y por lo tanto caracterizada, apreciada, contabilizada, y referida a aquel que es su agente particular” (Foucault, 1975, p. 134).

2.2.4 Rango

El control que se ejerce sobre el cuerpo da lugar al concepto del rango en el que interviene una descripción de las características de las actividades que realiza el puesto,

así como de las cualidades que debe tener la persona que va a realizar la actividad. “La disciplina, arte del rango y técnica para la transformación de las combinaciones. Individualiza los cuerpos por una localización que no los implanta, pero los distribuye y los hace circular en un sistema de relaciones” (Foucault, 1975, p. 134). El control no solo busca dominar los cuerpos, sino también intervenir en las relaciones, porque de estas relaciones es de donde pueden salir los comportamientos ‘no deseados’, lo que se intenta evitar. Es en la enseñanza en donde se da la mutación del espacio en tanto se asigna lugares individuales con la finalidad de controlar a cada uno y en simultáneo a todos los estudiantes. Lo que se consigue mediante la organización de ‘celdas’, ‘lugares’ y ‘rangos’ es espacios arquitectónicos complejos, funcionales y jerárquicos “Son unos espacios que establecen la fijación y permiten la circulación; recortan segmentos individuales e instauran relaciones operatorias; marcan lugares e indican valores; garantizan la obediencia de los individuos pero también una mejor economía del tiempo y de los gestos” (Foucault, 1975, p. 136). Con esta forma de control implementado también se asegura una mejor calidad del tiempo empleado, porque se ejerce la presión de los vigilantes, se suprime cualquier estímulo que pueda distraer, lo que se pretende es que el tiempo sea enteramente útil.

Está expresamente prohibido durante el trabajo divertir a los compañeros por gestos o de cualquier otro modo, entregarse a cualquier juego sea el que fuere, comer, dormir, contar historias y comedias"; e incluso durante la interrupción de la comida, "no se hará ningún discurso de historia, de aventura o de otros temas que distraiga a los obreros de su trabajo"; "está expresamente prohibido a todo obrero y bajo ningún pretexto introducir vino en la manufactura y beber en los talleres (Foucault, 1975, p. 139).

Con estos factores se determina la construcción de un aparato de control y vigilancia que enfocado en el cuerpo, también consigue regular las interacciones e intervenir en las relaciones para conseguir un mayor tiempo ‘productivo’. Tal vez este es el momento en el que se instaura el pensamiento de ‘el tiempo es oro’ que justifica muchas veces las extenuantes jornadas que tienen que aguantar los obreros con la finalidad de conseguir un sustento con el cual vivir. Y es así que lo que se busca controlar y regular es el tiempo, de volverlo útil, y el coste es las interacciones, se debe regular la capacidad social del ser humano para volverlo disciplinado.

Esta búsqueda de control y dominio del tiempo va a llevar a lo que Foucault (1975) define como ‘la elaboración temporal del acto’ que define como un esquema anatómico del comportamiento “El acto queda descompuesto en sus elementos; la

posición del cuerpo, de los miembros, de las articulaciones se halla definida; a cada movimiento le están asignadas una dirección, una amplitud, una duración; su orden de sucesión está prescrito. El tiempo penetra el cuerpo, y con él todos los controles minuciosos del poder” (Foucault, 1975, p. 140). En este esquema se puede encontrar una primera definición de los diagramas de actividades que se pueden encontrar en las distintas organizaciones, dónde se establece un control minucioso de la tarea en tanto esta pueda desarrollarse en el tiempo determinado, sin evitar retrasos o alteraciones. El buen empleo del cuerpo se relaciona con el buen empleo del tiempo, se procura que no se permanezca ocioso o inútil, el cuerpo disciplinado es el que puede operar con el menor gesto. El poder se cuela en la relación cuerpo – objeto manipulado, y los va a unir, en lo que se constituye el concepto de cuerpo-arma, cuerpo-instrumento, y cuerpo-máquina. Con la utilización exhaustiva se busca extraer del tiempo todo posible instante disponible y de esos instantes más fuerzas útiles.

El poder disciplinario que tiene como finalidad el ‘enderezar las conductas’ es a lo que Foucault denomina ‘Los medios del buen encauzamiento’ en el que se establecen los dispositivos disciplinarios que intervienen en el control del individuo “El éxito del poder disciplinario se debe sin duda al uso de instrumentos simples: la inspección jerárquica, la sanción normalizadora y su combinación en un procedimiento que le es específico: el examen” (Foucault, 1975, p. 158). Y son estos mecanismos de control los que se van a explicar a continuación: la vigilancia, la sanción normalizadora y el examen.

2.2.5 Vigilancia

La vigilancia está intrínsecamente relacionada con la mirada, con el ‘ser visto’, “El ejercicio de la disciplina supone un dispositivo que coacciona por el juego de la mirada; un aparato en el que las técnicas que permiten ver inducen efectos de poder y donde, de rechazo, los medios de coerción hacen claramente visibles aquellos sobre quienes se aplican” (Foucault, 1975, p. 158). El nuevo tipo de vigilancia que se organiza en los talleres y fábricas es distinto del régimen de las manufacturas en las que el inspector era el encargado de aplicar los reglamentos, este nuevo tipo de vigilancia implica un control intenso y continuo, que se ejerce a lo largo de todo el proceso de trabajo; va desde la producción que se relaciona con las materias primas y los instrumentos utilizados, así como la calidad del producto final, pero ya incluye una vigilancia de los trabajadores, se profundiza en sus habilidades, la rapidez con la que ejercen las actividades y principalmente su conducta. “A medida que el aparato de

producción se va haciendo más importante y más complejo, a medida que aumentan el número de los obreros y la división del trabajo, las tareas de control se hacen más necesarias y más difíciles” (Foucault, 1975, p. 162). La mirada que va a vigilar y controlar los procesos que se efectúan en las fábricas ya no solo se va a enfocar en la finalidad de la producción, sino que va a procurar intervenir en los comportamientos de los trabajadores. La vigilancia pasa de ser una función definida y específica a ciertos momentos determinados, a ser una constante en todo el proceso de producción.

Para esta vigilancia enfocada a todo el proceso de producción y al comportamiento de los trabajadores, se implementó un tipo de personal especializado, totalmente presente y distinto de los obreros. Aparece un rol específico que tiene el trabajo de vigilar y castigar, es el encargado de que el proceso de producción vaya acorde a los parámetros establecidos y va a reprender todo tipo de comportamiento que pueda demorar o limitar el trabajo. “La vigilancia pasa a ser un operador económico decisivo, en la medida en que es a la vez una pieza interna en el aparato de producción y un engranaje especificado del poder disciplinario” (Foucault, 1975, p. 163). Esta vigilancia también va a implicar un poder múltiple, automático y anónimo. Si bien se busca un control de los individuos, es un poder que se ejerce de manera vertical, de arriba abajo, pero también puede darse al revés y lateralmente, esto da lugar a que los efectos de poder se apoyen entre sí dando lugar a unos vigilantes que son constantemente vigilados. “En la disciplina, son los sometidos los que tienen que ser vistos. Su iluminación garantiza el dominio del poder que se ejerce sobre ellos. El hecho de ser visto sin cesar, de poder ser visto constantemente, es lo que mantiene en su sometimiento al individuo disciplinario” (Foucault, 1975, p. 174).

Es en estas circunstancias donde las disciplinas establecen la penalidad con el fin de ocupar un espacio que las leyes dejan vacío. Para esto es necesario entender lo que se considera el castigo "Con la palabra castigo, debe comprenderse todo lo que es capaz de hacer sentir a los niños la falta que han cometido, todo lo que es capaz de humillarlos, de causarles confusión: ... cierta frialdad, cierta indiferencia, una pregunta, una humillación, una destitución de puesto” (Foucault, 1975, p. 166). La penalidad y el castigo disciplinario están enfocados en corregir todo lo que no se ajuste a la regla, lo que se aleja de las normas, las desviaciones, en el caso del presente ensayo: la transgresión. El castigo busca evitar los comportamientos transgresores. Esto genera que sea esencialmente correctivo y contrario a los castigos de orden judicial como: multas, látigo, calabozo, el sistema

disciplinario procura castigar en el orden del ejercicio, de un aprendizaje intenso y que constantemente se repite. “El castigo, en la disciplina, no es sino un elemento de un sistema doble: gratificación-sanción. Y es este sistema el que se vuelve operante en el proceso de encauzamiento de la conducta y de corrección” (Foucault, 1975, p. 167). Este mecanismo va a calificar las conductas y cualidades en relación a dos valores opuestos: bien y mal, se va a valorar a la conducta en relación a lo bueno o lo malo. Y es para esto que la disciplina hace uso de otro mecanismo expuesto anteriormente: el rango o el grado, que tiene una doble funcionalidad, busca jerarquizar las cualidades, competencias y aptitudes, pero también señalar y especificar las desviaciones, a lo que se pretende castigar o recompensar, “La disciplina recompensa por el único juego de los ascensos, permitiendo ganar rangos y puestos; castiga haciendo retroceder y degradando. El rango por sí mismo equivale a recompensa o a castigo” (Foucault, 1975, p. 168).

2.2.6 Castigo

En su texto Foucault (1975) denomina el ‘arte de castigar’, y es que el castigo en el régimen del poder disciplinario no equivale a una expiación ni una represión, sino que utiliza cinco operaciones “Utiliza cinco operaciones bien distintas: referir los actos, los hechos extraordinarios, las conductas similares a un conjunto que es a la vez campo de comparación, espacio de diferenciación y principio de una regla que seguir” (Foucault, 1975, p. 170). Por lo tanto vale cuestionarse ¿qué es lo que se pretende mediante el castigo? A lo que la respuesta implica que la penalidad esperada es aquella que atraviesa todos los puntos y consigue controlar todo el proceso de la institución disciplinaria mediante la comparación, la diferenciación, la jerarquía y la homogenización, lo que se busca es normalizar.

Lo Normal se establece como principio de coerción en la enseñanza con la instauración de una educación estandarizada y el establecimiento de las escuelas normales; se establece en el esfuerzo por organizar un cuerpo médico y un encuadramiento hospitalario de la nación capaces de hacer funcionar unas normas generales de salubridad; se establece en la regularización de los procedimientos y de los productos industriales (Foucault, 1975, p. 171).

El poder que ejerce la normalización tiende a la homogeneidad, a establecer los procedimientos y los comportamientos deseados, de disminuir las desviaciones y sacar provecho de las pequeñas diferencias de los individuos en tanto pueden ser ajustadas.

2.2.7 Examen

Por último se va a trabajar el concepto del 'examen', en este mecanismo se combinan las técnicas de la vigilancia jerárquica y la sanción normalizadora. Es una vigilancia cuyo fin es el de calificar, clasificar y castigar. En los dispositivos de disciplina el examen es un proceso ritualizado "En él vienen a unirse la ceremonia del poder y la forma de la experiencia, el despliegue de la fuerza y el establecimiento de la verdad" (Foucault, 1975, p. 171). El examen va a ser el producto de las relaciones que se establecen entre el poder y el saber. El examen va a establecer en los individuos una vigilancia que tiene lugar en una red de escritura, van a ser plasmados en los documentos que captan e inmovilizan. Es en estas circunstancias donde se propone un sistema de registro continuo, intenso y con una acumulación documental. Así es como se constituye el 'poder de escritura' como un factor elemental del aparato disciplinario.

Con el establecimiento del 'poder de escritura' se abre la posibilidad de instaurar un nuevo orden que en muchos casos va a dar lugar a las funciones que en la actualidad realiza la psicología, y la psicología organizacional. Momento en el que se constituye al individuo como un objeto descriptible y analizable,

(...) sin embargo, para reducirlo a rasgos "específicos" como hacen los naturalistas con los seres vivos, sino para mantenerlo en sus rasgos singulares, en su evolución particular, en sus aptitudes o capacidades propias, bajo la mirada de un saber permanente; y de otra parte la constitución de un sistema comparativo que permite la medida de fenómenos globales, la descripción de grupos, la caracterización de hechos colectivos, la estimación de las desviaciones de los individuos unos respecto de otros, y su distribución en una "población" (Foucault, 1975, p. 177).

Es mediante este tipo de poder, del cual se va a desprender un análisis minucioso del individuo, que lo encasilla y lo describe, por medio del cual se busca evitar todo comportamiento que pueda desviarse de la norma, se condena la transgresión. Se instaura el interrogatorio, la anamnesis, el expediente, con el fin de generar una ciencia del individuo, pero esta ¿es posible, o sobre todo, es legítima? Es una pregunta que conlleva gran variedad de respuestas y no hay como tal un resultado claro.

Cuando el poder se establece como un aparato anónimo, también se vuelve más funcional, y aquellos que son vigilados también van a ser más individualizados. Se van a establecer medidas comparativas en relación a la norma. Es un momento en el que cambia el paradigma de los mecanismos histórico-rituales y da paso a la individualidad, a los

dispositivos científico-disciplinarios, donde la norma releva a lo ancestral y la individualidad de las personas cambia a favor de los cálculos y análisis, es donde se considera que las ciencias del hombre son posibles, ya se utiliza una nueva tecnología del poder y una nueva anatomía política del cuerpo.

2.3 Lógicas De Control Organizacional

Para profundizar en el tema de las lógicas del control organizacional, se va a tomar el artículo de Revilla y Tovar: *El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado* (2011). En este texto se hace un análisis de las lógicas de control existentes en la actualidad y en base a su recorrido histórico. Se pone énfasis en esta expectativa de conseguir que el trabajador sea un ente autónomo y disciplinado, con motivaciones propias y aportes continuos a la organización, proactivo. Pero a su vez plantea la dificultad de conseguir esta finalidad en tanto los intereses siempre están de lado de la organización, y si bien la relación entre individuo e institución se ve cada vez más distante, se generan mecanismos de control que puedan intermediar y controlar a distancia, lo que muchas veces genera sentimientos de oposición en tanto no se sabe quién vigila, o da las órdenes. Los autores señalan tres tipos de control, el primero es el denominado simple o jerárquico, que se basa en una vigilancia directa del individuo; el segundo es el control tecnológico en tanto busca un flujo continuo en la producción; y el tercero es el burocrático, que tiende a la imposición impersonal del sistema normativo.

El control organizacional se va a ejercer a partir de una serie de mecanismos cuya finalidad es el gobierno de los sujetos y su sujeción a los procesos organizativos, que van a dar como resultado un disciplinamiento del individuo. “Por tanto, los mecanismos de control son decisión de la organización y tienen efectos disciplinarios sobre los trabajadores sometidos a ellos. Así, el efecto de cada mecanismo de control puede relacionarse con la lógica disciplinaria en la que se basa” (Revilla & Tovar, 2011, p. 49). A su vez se recalca que si bien se proponen nuevas prácticas organizacionales, estas pueden ser simplemente variantes de viejos mecanismos de control.

Según Revilla y Tovar, existen algunas posturas de control que van acorde a una nueva lógica disciplinaria que enfatiza la responsabilidad del sujeto en su propia acción, lo que implica que se autorregule y tenga iniciativa, con la finalidad de conseguir un mejor rendimiento. Pero este tipo de autodisciplinamiento en el que se mantiene la constante de que si no realiza las demandas que se le exigen, recibe una sanción, da lugar a que existan

nuevas formas de control organizacional que implican mecanismos de control externos. El autor menciona dos, en primer lugar el denominado control coercitivo o normativo, que constituye una vigilancia entre iguales, acordada por los miembros del grupo; y en segundo lugar el control clientelar, que surge de la dependencia directa de un cliente. Otro tipo de control se determina por el cumplimiento a tiempo de objetivos determinados, al que se le denomina control por resultados. Por último el autor define el control mercantil “pues el sujeto se disciplina y dirige su comportamiento laboral en función de su percepción y comprensión de las demandas del mercado” (Revilla & Tovar, 2011, p. 50). De este tipo de control surge la necesidad de estar actualizándose constantemente, al ser el mercado una entidad en constante cambio, legitima las demandas que se le imponen al trabajador. Es en este punto en el que es posible hablar de la flexibilidad laboral y la precariedad como formas de disciplinamiento en tanto deja a los trabajadores desprotegidos, ya que la flexibilización de los procesos productivos genera incertidumbre en los trabajadores, quienes tienen que aceptar un compromiso ante los valores del sistema y aceptar de forma disciplinada la precariedad. En base a esto es posible decir que el autocontrol no es tal, o no es completo. Los mecanismos de control requieren del consentimiento de quien va a ser controlado, y por ende, un grado de autodisciplinamiento, pero aún está regulado por mecanismos de vigilancia externos.

2.3.1 Lógica Panóptica

La lógica panóptica tiene como objetivo principal la vigilancia de los sujetos, directa o indirecta en tanto se usan mecanismos derivados del uso del espacio, y también tecnológicos. La finalidad que constituye este tipo de disciplina está en transformar o mejorar el rendimiento de los trabajadores. Los autores proponen tres mecanismos: el primero es el control simple, que implica a un superior que vigila directamente a los trabajadores, que se puede apreciar en los supervisores; el segundo es el control basado en mecanismos del espacio o construcción, como el panóptico que describe Foucault; y el tercero es el control tecnopanóptico, este es el más nuevo y novedoso en tanto se caracteriza por un control exhaustivo que se realiza a partir de las nuevas tecnologías de información y comunicación. El control tecnopanóptico aparece por ejemplo en el caso de los teleoperadores, que si bien la tecnología facilita el ejercicio de sus actividades, también permite que sus llamadas sean grabadas y escuchadas; y está presente en tareas que impliquen movilidad en tanto el GPS permite conocer en cualquier momento las actividades que realiza la persona. “Esta lógica disciplinaria tenderá a aparecer en

entornos organizacionales que necesitan que los trabajadores no reduzcan su esfuerzo y con ello el ritmo de producción para competir en el mercado” (Revilla & Tovar, 2011, p. 53). Esta lógica va a ser uso de la recopilación minuciosa de datos referentes al uso del tiempo de trabajo y desempeño que tienen los individuos, lo que da lugar a un control exhaustivo de las actividades que deben cumplir los trabajadores y que va a ser medido en minutos, estadísticas, etc. Todo esto da lugar a una vigilancia continua y programada, que basada en la capacidad de vigilancia por parte de los superiores, produce sumisión, si se tiene éxito e insumisión, si no se lo tiene.

2.3.2 Lógica Formalizadora

La lógica formalizadora va a tomar como base la existencia de una serie de normas formales y racionales, que funcionan para organizar el trabajo y jerarquizar las relaciones sociales. Tiene una influencia de la tecnología en tanto sirve para gestionar las actividades de los trabajadores y pautar sus movimientos al máximo, con el fin de controlar en tanto se comprueba que el empleado respeta las reglas y normas de funcionamiento organizacionales. En esta lógica de control tiene gran peso la especialización, formalización y estandarización de reglas. Los autores identifican dos formas de control que se desprenden de esta lógica, el primero es el control tecnológico en tanto el proceso de producción se basa en una tecnología que regula y dirige las actividades laborales; el segundo es el control burocrático, que tiene que ver con los procesos administrativos. “Esta lógica disciplinaria tenderá a aparecer en entornos organizacionales en los que es posible y beneficiosa la estandarización del proceso productivo para mejorar los resultados de la organización” (Revilla & Tovar, 2011, p. 55). Al basar su poder en un enfoque administrativo, va a tener dificultades en tanto produce las ineficiencias características de las organizaciones burocráticas.

2.3.3 Lógica Benevolente

La lógica benevolente parte de un enfoque humanista en tanto se busca generar entornos laborales más positivos y que permitan el desarrollo de las capacidades y participación de los trabajadores. Se fundamenta en el consentimiento de los individuos respecto a sus condiciones de trabajo, y estas deben ser beneficiosas, para que de esta manera puedan aumentar la motivación, el rendimiento, y por ende la productividad de la organización. “Esta lógica de control tenderá a aparecer en organizaciones en las que existe un número importante de trabajadores en condiciones similares a los que se necesita

motivar y/o retener de forma colectiva para mantener el ritmo productivo” (Revilla & Tovar, 2011, p. 56). La disciplina aparece en esta lógica de control en tanto la organización respeta los derechos adquiridos y la mediación sindical, es cuando aparece el consentimiento. El elemento disciplinario se da al momento en el que el trabajador acepta los aspectos negativos del trabajo al tomar en cuenta las condiciones positivas que le ofrece la empresa en relación a otros lugares de trabajo. Debido a la precarización del trabajo en la actualidad, los autores consideran que es una lógica de control que está en retroceso, pero no ha desaparecido del todo en la escena organizacional, ya que se mantiene como un mecanismo que brinda a los trabajadores la posibilidad de defender sus intereses. Este tipo de lógica también da lugar a que se puedan producir resistencias colectivas y reivindicaciones grupales enfocadas en los beneficios o derechos propios.

2.3.4 Lógica Productivista

En esta lógica de control ya es posible apreciar que se basa en la denominada ‘autorregulación’ de los comportamientos del trabajador, para que de esta manera sea posible conseguir los objetivos productivos. Los autores señalan que en este principio se puede distinguir tres mecanismos de control: control por resultados, control clientelar, y control mercantil. En estos aparece presente la autonomía y automotivación del empleado, por lo que se espera mayor autorregulación que en las lógicas anteriores. “Esta lógica aparece en situaciones laborales en las que resulta más difícil estandarizar los procesos, por lo que se hace necesaria la medición de resultados de desempeño” (Revilla & Tovar, 2011, p. 57).

El control por resultados va a enfocarse en el disciplinamiento del individuo en tanto se le va a fijar objetivos de producción tanto en calidad como en cantidad, y si se los consigue va a ser recompensado. Estos incentivos a la vez van a prolongar la jornada laboral, la disponibilidad y la autorresponsabilización del trabajador con su propio rendimiento. Este tipo de control tiene como elementos clave la determinación de los objetivos y la evaluación de su cumplimiento. Al fijar un logro se lo fija en un nivel normalmente difícil de alcanzar, lo que va a implicar una presión en el trabajador para poder cumplirlo. Cuando los objetivos no son cuantificables, es donde aparece el mecanismo de evaluación de desempeño, si esta calificación es realizada por propios compañeros o superiores, el control de resultados se asemeja al denominado control concertivo, en donde la evaluación del trabajador tiene implicaciones en sus relaciones interpersonales.

En el control clientelar se aprecia otro tipo de fenómeno, que es la dependencia del trabajador al cliente. Este mecanismo se caracteriza por el autodisciplinamiento de los individuos a las demandas de los clientes, por lo que se aprecia la relación laboral más como un servicio que como una forma de producción. En este mecanismo la individualización respecto a la relación laboral es máxima, y por ende muchas organizaciones optan por otorgar contratos mercantiles con sus comerciales, de esta manera no tienen contacto directo con las consecuencias derivadas de la fluctuación en la demanda. En este tipo de control la presión sobre el resultado proviene más del cliente que de la alta gerencia o la dirección, y los supervisores serían transmisores de las demandas que manifiesta el cliente. “Por tanto, es un control en cierta medida relacional, no en términos de sumisión, sino de gestión de la relación” (Revilla & Tovar, 2011, p. 58). La disponibilidad es una característica esencial en el trabajador al que se le impone esta forma de control, por lo que debe adaptarse a los horarios y tiempos que dispone el cliente, extiende su jornada laboral con el fin de entregar a tiempo el proyecto propuesto. Es en estas circunstancias en las que se asume en el trabajador la decisión de quedarse y el compromiso que genera con el trabajo.

Por último, el control mercantil refiere a los cambios constantes del mercado que recaen en los trabajadores y se les obliga a una adaptación constante. Es una lógica de control que se va a ver más enfocada en los trabajadores autónomos o los pequeños empresarios, que se exponen a un mercado cambiante, por lo que los autores la conciben como una medida autoimpuesta y autodisciplinaria, pero que tiene limitantes e inconvenientes en tanto hay una dificultad para gestionar y analizar toda la información que se dispone y por ende tomar decisiones correctas para mantenerse a flote en el mercado, “(...) precisamente el hecho de que se tenga responsabilidad plena sobre el resultado produce que se asume plenamente como necesario y autoimpuesto, lo que lleva a situaciones de fuerte autoexplotación” (Revilla & Tovar, 2011, p. 59).

Una dificultad que se puede presentar en este tipo de lógica productivista es que los trabajadores no se comprometan plenamente con la organización y sus objetivos, lo que va a dificultar su cumplimiento. Por esto es necesario de la participación total de todas las partes de la empresa para lograrlos.

2.3.5 Lógica Relacional

La lógica relacional tiene como característica principal la adaptación del trabajador a las demandas de los iguales. Es en este mecanismo en el que se encuentran presiones tales como resistencias o negociaciones. La clave que se percibe en esta, es la capacidad de manejar de manera óptima las relaciones interpersonales, por lo que el objetivo disciplinario estará enfocado en estas, a la manera en la que el individuo ajusta o modifica su conducta a lo que considera son las expectativas del grupo. “Esta lógica de control aparece cuando las organizaciones optan por la responsabilización grupal sobre los resultados productivos de los trabajadores, por lo que estará asociada a aquellos entornos organizacionales donde la organización en equipos de trabajo es funcional” (Revilla & Tovar, 2011, p. 60). En esta lógica es elemental el tipo de vínculo que establece el equipo de trabajo. Para proceder de forma correcta, los individuos deben estar en capacidad de generar una dinámica grupal funcional e interacciones personales positivas, que se basen en la cooperación, confianza mutua y solidaridad, lo que requiere un ajuste constante de todas las partes involucradas. En este mecanismo de control se pueden evidenciar muchas potencialidades en tanto se refuerza la satisfacción vivencial que es producto de una dinámica grupal positiva. Pero también tiene algunos limitantes y debilidades, en tanto los conflictos internos pueden complicar la cooperación y el trabajo en equipo, aparte de que al finalizar un proyecto se debe reestructurar el grupo frente a las nuevas disposiciones, lo que puede dificultar generar vínculos interpersonales positivos en los trabajadores. Los autores identifican que el problema más característico que puede darse en este tipo de lógica es el acoso laboral, si se le entiende como un uso nocivo del propio saber característico o del uso de éste en beneficio propio y perjuicio de otros.

2.3.6 Lógica Fluida

La lógica fluida tiene como característica principal la ausencia de principios o normas por parte de la organización, y tampoco tiene recompensas estables. Es un mecanismo que produce el disciplinamiento en base a la incertidumbre que genera. Es posiblemente la lógica de control más precaria que se puede apreciar, en tanto el trabajador es un superviviente que día a día se esfuerza por dar lo mejor de sí en un puesto de trabajo que no le provee de estabilidad, sino que promueve la incertidumbre y la adaptabilidad a un entorno cambiante e incierto. Es ahí en donde cobra como fuerza especial el mecanismo autodisciplinario, en tanto la norma es flexible y se impone como

un discurso dominante e incuestionable que busca mantener el orden en una población precaria, en donde las relaciones laborales ya no se perciben como permanentes o seguras. “Esta lógica de control tenderá a aparecer en organizaciones que utilizan estrategias de flexibilidad como forma de adaptación a los cambios del entorno” (Revilla & Tovar, 2011, p. 61). Los autores indican que es posible diferenciar dos mecanismos en este tipo de lógica: el primero, el control en la flexibilidad funcional, que se refiere a las transformaciones que ocurren en el ámbito organizacional y se legitiman por un discurso que promueve la adaptación al mercado en beneficio de la organización; y el segundo, el control de la flexibilidad numérica, que implica la siempre presente posibilidad del trabajador de ser expulsado de la empresa debido a criterios organizacionales.

En este tipo de lógica, la incertidumbre va a ser el mecanismo disciplinario, ya que promueve la aceptación de las condiciones del mercado frente a la posibilidad de la crisis y a los ajustes que se deben realizar en cualquier circunstancia. Esto da lugar a la denominada desinstitucionalización que implica la ausencia de una norma establecida, clara y permanente. En estas condiciones se presenta una arbitrariedad y ausencia de criterios claros para acceder a cargos y puestos de trabajo que impliquen cierta responsabilidad, por lo que se dificulta la proyección de carrera y muchas veces la gerencia atribuye de forma arbitraria los cargos. “La estabilidad en el trabajo es un deseo habitual de una gran parte de los trabajadores, así la posibilidad de perder el empleo se transforma en una presión sobre aquellos para aceptar ciertas situaciones” (Revilla & Tovar, 2011, p. 62). Por último los autores mencionan que el momento en el que esta forma de disciplinamiento alcanza su punto máximo es en los trabajadores temporales adscritos a empresas de trabajo temporal. A estos se les tiende a exigir más que a los trabajadores propios de la empresa y aceptan cualquier tipo de condición impuesta por la organización en la esperanza de pasar de ser temporal a ser un trabajador fijo. Es una lógica de control que se ha instituido en la actualidad y tiene mucho que ver con las condiciones precarias de trabajo y con la exigencia de la flexibilidad laboral, que muchas veces aprovecha los contextos adversos de los trabajadores en su necesidad aceptan esta calidad de trabajo. También esta lógica genera un sentimiento de indefensión, por parte de la organización y los empleados, en vista de su nula influencia sobre las circunstancias del entorno.

2.4 El Control Organizacional Como Sistema

Para continuar, se va a profundizar en una nueva concepción que implica al control organizacional como un sistema, “las organizaciones se enfocan en el diseño e implementación de los diferentes elementos que constituyen el sistema de control, y se olvidan, así, de las interrelaciones entre ellos” (Arango, 2007, p. 81). Se entiende que el enfoque del control tiene que ver con el mantener una coherencia y consistencia de las acciones que toma la organización con el fin de conseguir sus objetivos planteados. Para conseguir esta finalidad existen dos prácticas fundamentales: la regulación y verificación de las acciones. Es en este sentido en el que se establecen determinados controles para las actividades con el fin de mantener un desarrollo establecido enfocado en conseguir un logro, pero también el diseño mismo de los procesos es una acción de control. Frente a esto la autora manifiesta la primera dificultad al concebir al control organizacional como un sistema, y es debido a que el control es inherente a los procesos, actividades y acciones, y por ende no se le puede concebir como un mecanismo o dispositivo agregado cuya finalidad sea las operaciones o la verificación.

Se debe entender el propósito que se le asigna al control organizacional, que es el de garantizar que se cumplan los objetivos de la organización. “¿Cuáles son esos propósitos? En la teoría tradicional del control interno se ha entendido que la organización cumple con tres fines específicos: rentabilidad, supervivencia y crecimiento; todos ellos entendidos en términos eminentemente financieros” (Arango, 2007, p. 82). Es así que se entiende la importancia de la auditoría financiera. Pero esta concepción es limitada al no entender que el ámbito económico no es el único el cumplimiento de los objetivos, y que una organización es un grupo de personas con distintos y únicos propósitos individuales, los cuales se deben manejar hacia un fin en común, que es el reto de la organización. Es entonces que se propone que el control organizacional no se limite a los asuntos financieros, sino que se involucre en la calidad de producción, satisfacción del cliente, el buen desempeño y trato de los empleados, y el satisfacer los compromisos con los proveedores, que se cumplan las obligaciones legales.

Para Arango el concebir al control organizacional como un sistema, es necesario comprender que los objetivos trascienden del ámbito interno de la organización, por lo que es un asunto que involucra a todos los integrantes, niveles jerárquicos, y grupos de interés. Este entendimiento propone una nueva concepción de organización en tanto se concibe una relación bidireccional con el entorno. La concepción tradicional del control interno suponía que la empresa se relacionaba con ambientes poco complejos, sin

diversidad y no hostiles, pero en la actualidad ya se entiende al control organizacional con un énfasis en la relación que tiene el entorno con la organización.

Otro aspecto relevante que señala la autora y se relaciona con el análisis expuesto del desarrollo de los mecanismos de control y disciplinamiento propuesto por Foucault, es lo que se espera del control organizacional: ordenar, ajustar, medir y evaluar, a la organización referente al cumplimiento de sus objetivos. Se considera que la concepción tradicional y popular del control establece que éste se ocupa del cumplimiento de normas, reglamentos y disposiciones internas o externas que buscan dirigir a la empresa a su propósito. Arango considera que esta concepción plantea un limitante en tanto el alcance del control está enfocado al examen o verificación de las actividades, lo que reduce su efectividad. En este sentido se propone que el sistema de control extienda su alcance no solo al contexto de la organización, sino también que intervenga en las actividades relacionadas al diseño, ajuste de estrategias, planes y actividades de la organización. Para esto es necesario integrar a los sistemas de control con otros sistemas que tradicionalmente no han mantenido una relación con aspectos específicamente enfocados en el control, “De ahí que, el control tiene como reto la integración de todos los sistemas que componen la actividad organizacional tales como el administrativo, financiero, de producción, de calidad, de mercadeo, etc.” (Arango, 2007, p. 84). La importancia de abandonar la concepción tradicional es el conceptualizar al control como un macrosistema íntimamente relacionado con la acción y que se encargue de mantener los vínculos e interrelaciones con los diferentes sistemas que forman parte de la organización, con el fin de conservar un equilibrio entre sus necesidades y los requerimientos del contexto.

La autora menciona los mecanismos de control, en primer lugar hace énfasis en la normalización, que se refiere a la manera en como la organización establece los distintos procesos en base a las habilidades y los resultados, para los que se especifica distintos niveles de regulación, flexibilidad de estructura, autonomía de los trabajadores y la verificación de las actividades realizadas. “La normalización de los procesos se refiere a la declaración expresa de la manera cómo ha de realizarse una tarea, actividad o proceso. Mediante este mecanismo se programa tanto la división del trabajo como la manera de coordinarlo (Arango, 2007, p. 88). Esta normalización también va a permitir que la empresa elija las competencias y habilidades más apropiadas para llevar a cabo las tareas. En la normalización de los conocimientos, se hace énfasis en que las personas están en

capacidad de realizar su labor de la mejor manera posible y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno. Para continuar, Arango menciona la gestión del recurso humano, que implica una regulación que va a determinar las normas éticas, la definición de políticas, los procesos de selección y reclutamiento, el mantenimiento, las compensaciones y los códigos en general a los que van a atenerse los trabajadores, incluso la manera de abordar la comunicación y las interacciones entre los individuos.

Por último está el tema de la verificación, la autora menciona dos dispositivos: el monitoreo de las actividades y la auditoría. El primero enfocado en una observación y seguimiento directo y permanente a todas las actividades que efectúan los trabajadores, esta parte es responsabilidad de los supervisores y son quienes tienen que identificar las posibles desviaciones y proponer sus correcciones en el menor tiempo posible. La auditoría por otro lado, se realiza por una tercera persona que no está involucrada en la ejecución del trabajo, y es quien dictamina o certifica si las actividades se han realizado de acuerdo al plan, también identifican desviaciones y correcciones. Son dos mecanismos que están íntimamente relacionados con las funciones de vigilancia y examen.

Los obstáculos que tienen las organizaciones en cuanto a implementar un control sistémico, están relacionadas sobre todo con el hecho de que siempre se han considerado sus elementos como partes separadas y no hay una interrelación clara entre ellos. Los mecanismos enfocados en detallar las actividades y predecir el trabajo tienen limitantes debido a que el entorno es cada vez más cambiante y complejo, para lo que es necesario una adaptación constante. A su vez, una aplicación total de un control sistémico implicaría que esté relacionado con todas las actividades tanto dentro de la organización, como fuera de ésta, por lo que se pierden las limitaciones entre las labores de los empleados y su vida personal, lo que va a tener repercusiones en otros aspectos que posiblemente aún no han sido considerados.

2.5 Dispositivos De Control Organizacional En La Actualidad

Como se ha visto a lo largo del presente capítulo, los mecanismos de control que se efectuaron a finales del siglo XVIII en las fábricas propuestos por Foucault, no han tenido cambios sustanciales, sino más bien se han adaptado al contexto actual y han hecho uso de las nuevas tecnologías para mejorar en eficacia. Pero a la par, las organizaciones que han implementado estos dispositivos de control no han podido suprimir o evitar por completo los comportamientos desviados o transgresores, sino que estos también han

evolucionado en conjunto con los mecanismos de control y han generado nuevas formas de oposición o maneras de evadir la vigilancia o el examen. Es en este punto en el que cabe preguntarse si las formas de control impuestas han servido de algo, o han tenido un enfoque correcto. Por un lado se entiende que todo tipo de control está íntimamente relacionada a un cumplimiento de los objetivos de la organización, de conseguir las metas planteadas, es decir, siempre a favor de la empresa, del mercado, y muchas veces dejando de lado la calidad de vida del empleado. Incluso los planes de mejora respecto al clima laboral, o beneficios para los trabajadores, muchas veces están enfocados en un aumento de la productividad, y las recompensas no son sino otra forma de control que se ha establecido muy a la par que los castigos. El autodisciplinamiento por sí mismo es una búsqueda del control autónomo por parte del individuo, pero este control también está de parte y en beneficio pleno de la organización, quien aprovecha este mecanismo para tener individuos adaptables y flexibles a las demandas del entorno. Es de esta manera que autores actuales han dejado de lado la palabra 'controlar' para sustituirla por una posiblemente menos agresiva que es 'supervisar'

La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Preferimos la palabra supervisar en lugar de controlar porque evita el significado de la fiscalización externa y de la sujeción estricta a reglas y reglamentos impuestos. En una cultura democrática y participativa el autocontrol y la autonomía de las personas sustituyen al control externo para alcanzar metas y resultado (Chiavenato, 2009, p. 504).

El cambio de palabra no implica un cambio de paradigma, sino simplemente una manera de encubrir un tema que posiblemente llegue a incomodar. Si bien se considera que la cultura es democrática y participativa, en base al autocontrol y la autonomía de los individuos, cabe preguntarse si en algún punto la organización se interesa realmente por los trabajadores, o más bien estructura nuevas maneras de relación que son el fruto de la modernidad, pero que no se alejan de los mecanismos de control de siempre. Y es que posiblemente el autocontrol y la autonomía sean el resultado de un contexto fluctuante y cambiante que ya no permite que se establezcan procesos estrictos, o un control exhaustivo y minucioso de las actividades, sino que ya se le debe exigir al trabajador que sea proactivo y que pueda solucionar los problemas, pero no es en pos de la persona, sino en beneficio de la organización que necesita un personal que pueda adaptarse y cambiar, "La velocidad que el entorno imprime a las organizaciones para adaptarse a necesidades y requerimientos cada vez más sofisticados, impone formas de organización y de

administración más ágiles, flexibles y adaptables. Esto contradice la necesidad y el deseo de predicción y control de trayectorias y reclama un mayor énfasis al control cuidadoso de propósitos y objetivos” (Arango, 2007, p. 93).

Entendido el hecho de que el control organizacional se ha adaptado a las nuevas necesidades del medio, se va a tratar el tema de la tecnología. Se ha denominado el control telepanóptico, que viene del concepto de panóptico propuesto por Foucault, pero que hace uso de la tecnología, es así que lo podemos ver en el control de las llamadas, del espacio geográfico con el uso del GPS, el monitoreo por cámaras de vigilancia y más actual, en el uso de las redes sociales. Todos los mecanismos de control se han automatizado y adaptado al flujo continuo de cambios tecnológicos, y no es posible aún divisar el alcance que tienen, ya que muchas veces se han visto inmersos en la vida privada de los individuos que componen la organización, y la línea entre lugar de trabajo y vida personal es cada vez más difusa. Ahora que las redes sociales son un mecanismo que evalúa y distribuye información, es donde las empresas también han visto una posibilidad de obtener y recabar datos. La vigilancia, se ha expandido a nuevos ámbitos, ya no solo implican al supervisor y las tareas, sino a la manera de comportarse y pensar de los individuos aún lejos del horario laboral. ¿Qué clase de afectaciones va a tener un individuo expuesto a una vigilancia y observación constante?, donde los límites son difusos, donde la posibilidad de expresión es limitada, Revilla y Tobar advierten

Lo que aporta nuestro análisis es mostrar que los trabajadores son conscientes de ese control y se resienten del mismo, lo que da lugar a un entorno constrictivo y empobrecedor. Es, además, un tipo de organización del trabajo dirigido a desapropiar a los trabajadores de sus saberes, en la medida en que el estricto y pensado protocolo operativo trata de esconder la complejidad de una tarea que requiere de elevadas capacidades comunicativas que no se reconocen contractual ni salarialmente (Revilla & Tovar, 2011, p. 63).

Cada vez se le exige más al trabajador, se le pide autocontrol y disciplina, ¿pero a cambio de qué?, la organización siempre sale ganando. El área de recursos humanos es cómplice y está de lado de la organización, y si bien está enfocado en el personal, son quienes establecen los rangos, las formas de control y supervisión, las recompensas y los castigos. La estructura que está a favor de un supuesto bienestar de los trabajadores muchas veces es la misma que constituye un aparato al orden del poder de la organización.

En la actualidad uno de los retos que presenta el control organizacional está enfocado en poder medir para poder controlar. Es así que se busca hacer una revisión

minuciosa de las actividades que realiza el personal de la empresa para precisar que tan cuantificable es su trabajo, y que tan predecible puede llegar a ser. A esto es necesario sumar la flexibilidad, adaptabilidad y pertinencia que exige el entorno de la empresa.

2.5.1 Flexibilización y Precarización

Por otro lado en la actualidad se evidencia que la lógica de control por excelencia es la lógica fluida. En un contexto de cambios constantes, se promueve que el trabajador debe ser una persona flexible y adaptable, autodisciplinada y con un alto autocontrol, muchas veces incluso se le pide que tenga sus propios recursos para laborar. Bajo esta lógica la disciplina se impone en tanto el individuo siente una incertidumbre constante frente a la inestabilidad del entorno, y por ende se acatan todos los requerimientos de las organizaciones, se le da más poder a la institución que va a exprimir al máximo a los sujetos quienes en su necesidad de trabajar van a aceptar las condiciones que se le impongan. Los dispositivos están diseñados para que los trabajadores aporten más y de nuevas formas al trabajo, sobretodo en tiempo y esfuerzo, a la vez que se adapten a los cambios constantes, pero a la vez esto provoca un distanciamiento de los supervisores o de la gerencia, lo que va a dar lugar a cuestionamientos respecto de los mecanismos de control, “Pero justamente el alejamiento de la fuente de poder dificulta la identificación de un responsable claro del control que se sufre y, con ello, la oposición a estas lógicas de control, en especial, como hemos señalado, a la lógica fluida” (Revilla & Tovar, 2011, p. 65). Es en este sentido en el que surgen comportamientos de oposición o dudas frente al poder predominante de la organización.

2.5.2 Libertad, Confianza

Por último, existen consideraciones respecto a que es necesario tratar los temas de la libertad, y la confianza. La libertad enfocada al autocontrol, que es un ideal que toda organización se propone alcanzar pero que tiene dificultades al momento de poner en práctica. A su vez la empresa debe mantener una confianza con los trabajadores, en tanto se les asigna tareas y se espera que las cumplan en base a su autodisciplina, “profundizar en el tema de la confianza, es indispensable para diseñar sistemas de control organizacional “centrados en la persona” tal como se insiste en diversas obras dedicadas al tema. Superar la tradicional fundación del control en el miedo y la medición y trascender hacia relaciones de confianza. (Arango, 2007, p. 95). Sin embargo se mantienen las dificultades en tanto hay una intromisión de la organización en la vida

personal de los empleados, se difumina el límite entre lo laboral y lo privado, lo que va a traer nuevos retos y dificultades “Entender la libertad como autonomía y autodominio puede ser una salida interesante para este problema más sin embargo plantea retos adicionales relacionados con la ya citada frontera que es necesario exista entre la vida pública, la vida privada y más aún, la vida íntima de los individuos” (Arango, 2007, p. 95). También es necesario interrogarse y cuestionarse respecto a ¿Qué implicaciones psíquicas propicia una vigilancia y control continuos en el ser humano?

Como se ha visto, el control organizacional es un mecanismo y un dispositivo que siempre está a favor de la organización, que se utiliza como un medio para conseguir los propósitos y objetivos propuestos, pero que muchas veces deja de lado el bienestar humano en pos del progreso. Por ende se hace necesario interrogar si las prácticas que han sucedido durante todo este tiempo y siguen en la actualidad con un adicional tecnológico, ¿son beneficiosas o están bien enfocadas?, o si se apegan al bienestar psíquico de los individuos, o por el contrario, son causantes de muchos comportamientos de transgresión que surgen en las organizaciones.

CAPÍTULO 3

3. La Transgresión

La transgresión no es la negación de lo prohibido, sino que lo supera y lo completa.

Georges Bataille

En este capítulo se va a hacer un análisis del tema de la prohibición relacionada a la violencia y a la sexualidad, para dar paso a la transgresión que se va a articular con el campo laboral; este análisis se utiliza debido a la necesidad de entender la etimología de estos términos, y a su vez la manera en cómo se componen tanto a nivel cultural como en la vida psíquica de los sujetos ya que sirve de base para comprender estos conceptos y su influencia en la sociedad actual. Esta introducción enfocada al fenómeno de la transgresión tiene como finalidad el establecer un entendimiento del término, para posteriormente enfatizar en un análisis de la transgresión en la actualidad. Posteriormente se va a analizar el tema de la norma y de la norma perversa que son dos conceptos que van a apoyar a este tema en tanto implican un tipo de control que es evadido. También se va a profundizar en las causas que pueden determinar la norma perversa.

Una primera consideración que tiene gran importancia para el tema de investigación propuesto, es el hecho de que Bataille propone al trabajo como elemento que distingue a los seres humanos del animal “En una palabra, los hombres se separaron de los animales por el trabajo. Paralelamente se impusieron unas restricciones conocidas bajo el nombre de interdictos o prohibiciones” (Bataille, 1957, p. 34). Esto se debe a que el trabajo es una actividad comunitaria que de principio implica un rechazo a las dos prohibiciones fundamentales relacionadas a la violencia y la sexualidad. Como una actividad que se realiza en conjunto con otros seres humanos, la necesidad de organización va a ser el principio básico sobre el que se rechaza la noción de violencia en tanto es un limitante para la productividad. Con esta consideración del trabajo como un diferenciador del ser humano es de donde se va a analizar el presente apartado relacionado a la prohibición y la transgresión. Este entendimiento propuesto por el autor se basa en los hallazgos arqueológicos de las herramientas con las que los antepasados del ser humano moderno trabajaban, lo que según Bataille va a dar inicio a una determinada actitud con la muerte y las prohibiciones fundamentales que buscan regular y limitar la sexualidad, es así que el trabajo va a dar lugar a una conciencia sobre la muerte y también

a una sexualidad limitada que se engendra en un periodo remoto en la historia de la humanidad. El ser humano se desprende de la animalidad en tanto tiene una comprensión y conciencia de su propia muerte y el paso de una sexualidad sin pudor hacia la vergüenza, la cual propone Bataille, deriva en el erotismo, “El erotismo, como dije, es, desde mi punto de vista, un desequilibrio en el cual el ser se cuestiona a sí mismo, conscientemente” (Bataille, 1957, p. 35).

3.1 La Prohibición

El tema de la prohibición según Bataille está relacionado a dos factores elementales que componen la existencia de los animales y la vida humana: la violencia y la sexualidad. Son los dos componentes básicos que van a implicar la supervivencia de la especie en un ambiente hostil. Así mismo la violencia va a implicar un conocimiento de la muerte, tanto como la sexualidad va a proveer un entendimiento de la vida, por ende son complementarias. La prohibición surge en este distanciamiento del ser humano de la animalidad en tanto existe un rechazo de la violencia y la sexualidad desenfrenada y dan paso a las limitaciones propias que van a componer la vida en comunidad, promueven un orden sin el cual no sería posible una concepción de la conciencia humana.

Para la ciencia, la prohibición no suele estar justificada; es patológica, proviene de la neurosis. Es conocida, pues, desde fuera: aun cuando tenemos de ella una experiencia personal, vemos en ella un mecanismo exterior intruso en nuestra conciencia. Esta manera de ver no suprime la experiencia, sino que le da un sentido menor. Por este mismo hecho, lo prohibido y la transgresión, si son descritos, lo son como objetos, y lo son por el historiador; o por el psiquiatra (o el psicoanalista) (Bataille, 1957, p. 41).

Es de esta manera que se entiende la prohibición como un mecanismo psíquico que se implanta desde el exterior pero funciona gracias a que es asimilado por la conciencia, como un factor intruso que se manifiesta como angustia en el momento en que se transgrede la prohibición, es un límite sobre el cuál se compone la existencia humana lejos de la animalidad.

Bataille (1957) expone que la experiencia del pecado surge en ese momento de transgresión en el que se experimenta la angustia frente a lo prohibido. El ser humano pertenece a los dos mundos, a lo prohibido y a la transgresión. Se considera que el mundo del trabajo y la razón van a ser los componentes de la vida humana, y si bien persiste la racionalidad, la obediencia nunca es ilimitada. Se entiende que el ser humano construyó un mundo racional, pero en el fondo se sigue manteniendo la violencia, porque la

naturaleza es violenta, es un impulso que no se ha eliminado ya que es natural y reduce a la razón. Siempre va a existir un impulso que exceda los límites y solo es reducido o limitado en parte, es lo que Bataille considera que nadie se da cuenta, pero que mantiene a todos en su poder. El exceso se va a ver manifestado en el momento en que la violencia supera a la razón, cuando se sobrepasan las limitaciones.

La prohibición se relaciona al trabajo en tanto exige un comportamiento que busca la eficacia y la productividad constante. Se necesita de una conducta razonable lejos de los impulsos que son más acorde a las fiestas o el juego. “Si no pudiéramos refrenar esos impulsos, no llegaríamos a trabajar; pero a su vez el trabajo introduce precisamente la razón para refrenarlos. Esos impulsos dan a quienes ceden a ellos una satisfacción inmediata; el trabajo, por el contrario, promete a quienes los dominan un provecho ulterior y de interés indiscutible, a no ser desde el punto de vista del momento presente” (Bataille, 1957, p. 45). El tiempo de trabajo va a establecer un momento en el cuál el ser humano va a dejar de responder a los impulsos y satisfacciones inmediatos que se rigen por la violencia. El trabajo al implicar una colectividad, también va a frenar los excesos en tanto se busca una convivencia social. Bataille propone que el trabajo también ordena, es un mecanismo que regula y organiza la vida del ser humano ya que implica un proceso que va a dar un resultado. Se diferencia la acción de trabajar de los instrumentos utilizados y a estos del producto que se va a obtener.

En el trabajo humano se supone que se reconoce la identidad fundamental entre el trabajo mismo y el objeto trabajado, y la diferencia, resultante del trabajo, entre el instrumento elaborado y su materia. Del mismo modo, el trabajo implica la conciencia de la utilidad del instrumento, de la sucesión de causas y efectos en los que entrará. Las leyes que rigen las operaciones controladas de las que provienen o para las que sirvieron las herramientas, son ya desde el comienzo leyes de la razón. Estas leyes regulan los cambios que el trabajo concibe y realiza (Bataille, 1957, p. 49).

Estas denominadas leyes de la razón, son el principio fundamental sobre el cual se funda la noción de trabajo y la capacidad productiva que tiene tanto para la realización de un producto como para regular la vida psíquica de los implicados. Estas leyes son las prohibiciones que se enfatizan, están relacionadas a la violencia ejercida en la vida cotidiana que va a tener como resultado la muerte, y también la violencia sexual. Son leyes que el obrero o el trabajador en la actualidad no es quien las formula, pero si las observa fielmente.

3.1.1 La Prohibición y La Sexualidad

Bataille (1957) considera que la prohibición que implica la libertad sexual se la puede entender a partir de que está presente en todas las épocas y en todos los lugares, el hecho de que es general y se puede encontrar en todas las sociedades primitivas, a la par de la prohibición frente a la violencia, pero al enfocarse en la sexualidad toma matices particulares y aspectos variables dependiendo de cada cultura. Se encuentra su relación con el mundo del trabajo en tanto mientras se realizan las actividades laborales, no es posible quedar a disposición de los impulsos sexuales ya que implican una limitación en la productividad, en la posibilidad de ejercer un lazo colectivo que sirva para un fin distinto. El ser humano así como le genera fascinación y temor de desborde el tema de la muerte, frente a la actividad sexual se desconcierta, queda sobrecogido.

3.1.2 El Orden En La Prohibición

Para el ser humano primitivo es más fácil concebir un ordenamiento del trabajo en tanto le pertenece, ya que existe un desconocimiento de la muerte que implica un desorden que le supera, le hace caer en cuenta de un sinsentido. El orden sirve ya que da la posibilidad de productividad y de los objetos útiles, mientras que el desorden que tiene lugar en la violencia no tiene una finalidad, solo arruina y lleva a la muerte. El ser humano al identificarse con el ordenamiento del trabajo se aleja de las nociones de violencia que le llevan hacia el sentido contrario. El orden se concibe de manera comunitaria, se le excluye a la violencia que lleva a la muerte y frente a esta posibilidad la colectividad siente la prohibición. Pero esta no se limita solo a los miembros, sino también al exterior, a los extraños de la comunidad. Es necesario tomar en cuenta que el rechazo a la violencia se vive durante el tiempo del trabajo y entre quienes el trabajo asocia, fuera de estos se abre la posibilidad de volver a la violencia en lo que el autor se refiere, puede ser una guerra que involucra a dos comunidades que se oponen.

3.2 La Transgresión

Bataille (1957) entiende a la transgresión como el complemento de la prohibición. Si existe algo prohibido se abre la posibilidad de ser transgredido. No existiría dicha posibilidad de no proponerse un límite que lo anteceda. “la prohibición, fundamentada en el pavor, no nos propone solamente que la observemos. Nunca falta su contrapartida. Derribar una barrera es en sí mismo algo atractivo; la acción prohibida toma un sentido que no tenía antes de que un terror, que nos aleja de ella, la envolviese en una aureola de

gloria” (Bataille, 1957, p. 52). En la naturaleza del ser humano está presente un rechazo primitivo que se dio frente a la violencia y la sexualidad desenfrenada, a la conciencia que tuvo de la muerte. Se manifiesta la angustia que precipita el impulso y a su vez lo sensibiliza. El ser humano primitivo se sublevó ante los impulsos que lo dominaban. “La naturaleza exigía que se sometieran ¿qué digo?, que se abalanzaran a esa destrucción. La posibilidad humana dependió del momento en que, presa de un vértigo insuperable, un ser se esforzó en decir que no” (Bataille, 1957, p. 66). Pero esta oposición que surge frente a la violencia no es total, no es una negación absoluta, si bien se presenta un rechazo frente a su naturaleza, no es definitiva.

Otro elemento constitutivo de la prohibición que va a dar lugar a la posibilidad de transgresión es su condición ilógica que tiene. Va a variar y depender de sus contextos y matices culturales, pero a su vez va a presentar una tendencia hacia lo irracional, un sinsentido que da la posibilidad de cuestionar, por lo que Bataille expone “No existe prohibición que no pueda ser transgredida. Y, a menudo, la transgresión es algo admitido, o incluso prescrito” (Bataille, 1957, p. 67). Este carácter ilógico de la prohibición no solo genera una limitación, sino también la posibilidad de evadirla, de interrogarse sobre la naturaleza de lo que es prohibido y caer muchas veces en cuenta de su sinsentido. El ejemplo que propone Bataille es el caso de las guerras, ya que si la prohibición se diese en el sentido de la razón se las condenara, y existiría el dilema de o aceptar la condena que implica la guerra y evitar la muerte a toda costa, o considerar a la ley como algo inútil y sin valor. El mandamiento de ‘no matarás’ pasa al ámbito de la posibilidad en determinadas circunstancias, está bien matar si se sigue una causa una directriz que se considere justa o como se ha visto a lo largo de la historia ‘en nombre de Dios’, a favor de los reyes o en beneficio del estado, la prohibición fundamental que establece la vida en sociedad es evadida, transgredida, y es posible dar muerte a los semejantes. A su vez existe la consideración de que sin la prohibición elemental respecto a la muerte, la guerra es imposible, no se la puede concebir, ya que se funda en el limitante establecido, lo que le da la posibilidad de existir a la guerra es que matar es prohibido, existe en base a esta transgresión. “Pero las prohibiciones, en las que se sostiene el mundo de la razón, no son, con todo, racionales” (Bataille, 1957, p. 67). Es en este sentido en el que se entiende que las prohibiciones no son lógicas, están en el terreno de lo irracional, y cabe abrirse la posibilidad de que un límite considerado intangible es traspasado, pero eso no implica que deje de ser intangible, se abre la posibilidad a como lo dice Bataille “Hasta podríamos

llegar a formular una proposición absurda: «La prohibición está ahí para ser violada» (Bataille, 1957, p. 68).

El conjunto formulado por la prohibición y la transgresión va a regular la vida social, están organizados, la frecuencia con la que se dan las transgresiones no va a invalidar solidez de las prohibiciones, sino que implican un complemento esperado en el que la comprensión de la una va a dar lugar a la posibilidad de la otra. “A menudo, en sí misma, la transgresión de lo prohibido no está menos sujeta a reglas que la prohibición. No se trata de libertad. En tal momento y hasta ese punto, esto es posible: éste es el sentido de la transgresión (Bataille, 1957, p. 69). Al fin y al cabo todo el progreso surge de las transgresiones que se han efectuado a manera de facilitar el trabajo, de hacerlo más rápido y eficiente, violando las reglas que obligan a los trabajadores a mantenerse en los puestos estables y seguir las normas, normas que en muchos de los casos no hacen sino limitar el progreso. ¿Qué es la calidad? sino ceñirse a las prohibiciones y reglas propuestas, a la normatividad que va a restringir la forma en como son realizados los procedimientos y los productos, en tanto la innovación va a implicar el dejar de lado todos estos conceptos para ir más allá, dar paso a la transgresión que va a producir el progreso.

3.3 Lo Sagrado y Lo Profano

Bataille (1957) propone que la sociedad humana no está simplemente compuesta del mundo del trabajo, sino que en simultaneo existen dos etapas a las que denomina lo sagrado y lo profano, dos formas de existencia complementarias, en las que el mundo profano es el que implica las prohibiciones en tanto el mundo sagrado da la posibilidad de que se establezcan las transgresiones limitadas, es donde se dan las fiestas, los recuerdos, los dioses.

La prohibición responde al trabajo, y el trabajo a la producción. Durante el tiempo profano del trabajo, la sociedad acumula recursos y el consumo se reduce a la cantidad que requiere la producción. Por excelencia, el tiempo sagrado es la fiesta. La fiesta no significa necesariamente, como la que sigue a la muerte de un rey a la que me he referido, un levantamiento en masa de las prohibiciones; ahora bien, en tiempos de fiesta, lo que está habitualmente prohibido puede ser permitido, o incluso exigido, en toda ocasión (Bataille, 1957, p. 72).

La vida en sociedad se compone de dos fenómenos contradictorios, la prohibición que rechaza la transgresión y a su vez existe una fascinación que la devuelve a la cotidianidad. Es así que surge el concepto de lo divino como un aspecto que fascina de lo prohibido, la transfiguración.

El entendimiento de lo sagrado y lo profano tiene importancia en tanto implica al ser humano en dos movimientos que se complementan y no limitan la existencia al ámbito del trabajo o la productividad, sino que es necesario el momento de la fiesta, donde las transgresiones son permitidas, es un desorden organizado socialmente que promueve el rechazo de los límites y prohibiciones fundamentales para entrar en el ámbito de lo sagrado, del más allá, donde todo puede ser permitido pero a su vez, socialmente regulado. La transgresión es lo que va a permitir un acceso al mundo de lo prohibido. “Frente a un “período estático” en el que reina la producción, el trabajo y la medida, frente al mundo profano, se inicia un tiempo sagrado de consumo y desperdicio, de destrucción y derroche, donde sólo se debe gastar y gastarse, donde el exceso se constituye como ley última” (Castaño & Clelia, 2014, p. 239). La fiesta va a ser el representante del periodo sagrado en el que las reglas son suspendidas, y este mecanismo va a servir para asegurar el buen funcionamiento de la vida en sociedad. De este modo lo profano es perturbado por lo sagrado, se le altera, pero esto no implica que la prohibición deje de existir, solo se la cuestiona, la transgresión actual sobre ella, se la identifica y la mantiene para producir un goce que se deriva de evadir el límite.

Esta entrada en lo sagrado también se da a partir de los mecanismos rituales. Es el modo en que la violencia vuelve a introducirse en el orden social, pero ya no en el modo en que implica un retorno a la naturaleza, a la violencia animal e ilimitada, excesiva, sino que la transgresión abre un paso más allá de los límites pero bajo regulaciones y un orden ya establecido a nivel social, y es ejercida por los seres humanos ya susceptibles a la razón. “De allí se desprende que la transgresión de lo prohibido no está menos sujeta a reglas que la prohibición. La transgresión de la prohibición es, en efecto, limitada formalmente, se trata de un “principio de un desorden organizado”” (Castaño & Clelia, 2014, p. 241). Es de esta manera que la transgresión no existe simplemente para recrear esa violencia primitiva y limitada, sino para resimbolizar en tanto se incorpora aquello que ha sido excluido del orden social establecido, es una forma en la que se experimenta de manera momentánea aquello que fue expulsado, lo que se denomina el goce prohibido. Este mecanismo va a producir un levantamiento de los límites protectores que tiene la sociedad y el sentido con la finalidad de restituir nuevamente en el orden. Por este motivo es que en la transgresión se pone un cuidado excesivo en seguir las reglas debido a la dificultad de controlar un desborde una vez comenzado, pero también puede concebirse una transgresión ilimitada en la cual la violencia desborda lo prohibido. La finalidad del

mecanismo de transgresión implica que al sobrepasar los límites se da la apertura a la posibilidad de acceder a una experiencia liberadora cuyo horizonte es la muerte y que adopta significado en tanto brinda la posibilidad de transformar la fiesta en revuelta.

La función de la transgresión es la descomprensión, el mantenimiento y renovación de la sociedad. Es una válvula de escape que abre la posibilidad de liberar pasiones colectivas que necesitan de la descarga para que siga funcionando el orden social. Es un mecanismo que permite momentáneamente un efecto de purga, al que se le entiende como una catarsis colectiva y a su vez reproduce y actualiza los límites sociales. “Transgredir implica entonces recrear el orden establecido en el sentido de purgar aquello que había sido excluido como violento para volverlo a excluir” (Castaño & Clelia, 2014, p. 253). La transgresión en este sentido va a tener un sentido social y un complemento a la prohibición y los límites.

3.4 La Norma Perversa

Para continuar con el apartado de transgresión, se va a incluir el concepto de norma perversa, al que define Fernandez Dols como “Una norma perversa es una norma social explícita, y sujeta a sanciones, que no es respetada” (Fernandez, 1993, p. 91). El análisis de este concepto en el tema de investigación propuesto se deriva del entendimiento de la norma como un mecanismo de control a la par que las prohibiciones, un dispositivo que busca regular la vida en sociedad y dejar de lado todo aquello que es considerado indeseado o desaprobado por sus miembros. Una norma se distingue de las leyes en tanto esta primera surge de un consenso al que se llega de lo deseado en una determinada cultura, y las leyes ya implican una imposición externa, escrita. De esta manera el concepto de ‘norma perversa’ va a ser de utilidad en esta investigación ya que presenta un fenómeno a nivel social de una transgresión legítima, que surge debido a ciertas implicaciones que van a ser analizadas en profundidad, y que no solo se limitan a la vida en sociedad sino que se inmiscuyen en todo tipo de grupo, en este caso a nivel organizacional. Se va a ser uso de un fenómeno que ha sido estudiado por la psicología social y demuestra la necesidad de una interdisciplinariedad para poder lograr un entendimiento de las distintas manifestaciones que se pueden evidenciar en la vida laboral de los individuos.

3.4.1 La Norma Perversa

Desde el punto de vista de la psicología social se considera que las normas resultan de un proceso de interacciones que debido a razones fundacionales van a conseguir un tipo de patrones de conducta que se comparten entre los miembros de un grupo. Fernandez explica el concepto de 'usos' que define como "Los usos son soluciones compartidas por la comunidad a problemas interindividuales que, por repetición, se convierten en formas de conducta genéricamente aceptadas. Los usos tienen un carácter regulador poco acentuado, pero su carácter de control se incrementa cuando la comunidad lo asocia con criterios de bondad o maldad" (Fernandez, 1993, p. 91). Estos pueden llegar a convertirse en leyes cuando la comunidad manifiesta una regulación explícita del comportamiento. Es de esta manera que la norma implica un juicio que comparten los miembros de un grupo y que define lo que se debe o debería hacer, este va a ser regulado por medio de la fuerza en tanto una desviación del juicio va a ser sancionada. También es necesario comprender que los grupos son quienes pueden producir sus propias normas y que estas tienen funcionalidad en tanto los individuos pueden adaptarse de mejor o peor manera a tales limitaciones. Pero no todas las normas formales e informales se generan por el propio grupo, y no siempre tienen una funcionalidad explícita, también pueden darse casos en los que no sean funcionales y acarreen problemas para la existencia del mismo grupo. Puede darse el caso de que las normas sean producto de un grupo dominante que se impone a un grupo dominado y en esta relación dialéctica también puede darse el caso de que las normas al carecer de una funcionalidad clara, sean un peligro para la supervivencia de ambos grupos.

El ejemplo que toma Fernandez Dols para explicar el concepto de norma perversa es el de la mafia siciliana. A partir del fenómeno de la mafia, el autor realiza un análisis de como una norma puede dar lugar a que existan modelos de transgresión legítimos, que consigan atravesar el tejido social y se impongan como nuevos estatutos normativos; estos pueden llegar a ser parasitarios, pero también simbióticos. La mafia existe ya que hay normas que pueden ser vulneradas, y la finalidad de esta vulneración es un determinado provecho económico. Es posible evadir las normas debido a que no siempre tienen una funcionalidad clara, explícita o útil, "Las normas no son siempre el resultado de un proceso progresivo y funcional de determinación colectiva de percepciones o juicios compartidos sino un referente más complejo que parece elaborarse con criterios que no siempre son ni progresivos ni funcionales" (Fernandez, 1993, p. 93). Y el motor del

incumplimiento no se debe a que las normas sean un consenso social progresivo, sino a la existencia de normas que han sido constantemente no cumplidas. Por ende la mafia se da en una situación en la que las normas formales del Estado Italiano no se cumplen ni son respetadas. Las normas de la justicia distributiva dan a entender que los premios son recibidos por los individuos en función de su inteligencia o capacidad de trabajo, pero al no darse esta situación, cabe la posibilidad de evadir la norma con la finalidad de conseguir un mismo objetivo pero sin cumplir con tales cualidades. Y como es visto en el apartado de transgresión, sin prohibición es imposible concebir una manera de transgredir “Nótese que no se trata de que tales normas no existan sino de que existen pero no se cumplen; como decíamos antes, si tales normas no existiesen como tales normas, la mafia tampoco podría existir” (Fernandez, 1993, p. 93). La vida de la mafia recae en el hecho de que existen normas que buscan impedir que exista. Esta prohibición es lo que promueve que se transgreda y a partir de este fenómeno es en el cual se manifiesta la mafia. Esta situación se puede evidenciar que surge de una norma que no es anulada, sino que es incumplida y hay dos intereses contrapuestos pero complementarios, los que incumplen la norma porque de esta manera definen su forma de vida, y los que buscan que se cumpla por la expectativa de que en algún momento se consiga su cumplimiento.

A partir de las normas que son incumplidas también van a surgir otras normas alternativas. Esto se puede evidenciar en la mafia en la que a partir de un proceso progresivo de formalización se da lugar a que exista una estructura social rígida, con su propia normativa. “Estos fenómenos de “funcionalidad cruzada” sugieren que el incumplimiento de ciertas normas genera a su vez ciertos comportamientos normativos que, en este caso, sí pueden ajustarse a la descripción tradicional de norma en su versión más clásica: un principio regulador formal cuya funcionalidad descansa en la lógica de provecho colectivo” (Fernandez, 1993, p. 94). El incumplimiento de una norma establecida a nivel social o incluso Estatal no promueve por sí mismo un estado de desorden y caos, sino que busca otro tipo de ordenamiento que va más de la mano de un principio regulador que busca promover un beneficio colectivo, pero estos van a estar relacionados a su contexto social, por lo que no pueden identificarse con principios reguladores que impliquen lo que se desea de un individuo a nivel social, sino muchas veces de comportamientos indeseables “Nótese, pues, la doble perversidad de la norma incumplida: no sólo no genera los comportamientos deseados sino que, además,

promueve otros comportamientos totalmente indeseados que, sin embargo, poseen una gran robustez normativa en su contexto social” (Fernandez, 1993, p. 94). Son normas incumplidas que pueden llegar a promover procesos de desintegración social y que sin haberse formalizado de forma progresiva a partir de los denominados ‘usos’ tiene relevancia a nivel psicosocial.

Las normas que no implican un proceso progresivo y paulatino de formalización y que adquieren un carácter mandatorio en la que se establecen castigos y sanciones, son lo que Fernandez Dols denomina ‘norma perversa’ “Nos encontramos con normas formalizadas y sujetas a sanciones, que no parecen cumplirse y que tienen ciertas consecuencias negativas para el grupo social en su conjunto y una gran porción de los individuos implicados. Denominamos a este fenómeno “normas perversas”” (Fernandez, 1993, p. 95). Cabe enfatizar en el punto de las consecuencias negativas ya que es lo que provoca que sean tan controversiales debido a que pueden fraccionar el tejido social, aparte de que son normas que propician e incluso motivan comportamientos no deseados por la comunidad. El autor propone que la raíz de este fenómeno está en la incompetencia práctica de quien promulga las normas y desmoraliza de igual manera al grupo de autoridad y al subordinado, “(...) disminuye los mecanismos de control social con respecto a otras normas cumplibles y promueve la aparición de una crítica más intensa hacia el que trata de imponer la norma genéricamente que al que se desvía con respecto a ésta u otras normas” (Fernandez, 1993, p. 96). Las sanciones sean positivas o negativas que surgen de una norma perversa, se perciben por parte de la comunidad como un agravio que excluye la equidad o justicia, mientras que el acto de burlar o transgredir una norma perversa se percibe como una acción de proeza por parte de quien la comete, es entendida como una hazaña. Es en este momento en el que surgen los denominados individuos claves, quienes son capaces de evadir la norma perversa “(...) puntos de referencia que permiten señalar formas de eludir la norma perversa a sus potenciales “clientes” (entendido este término en su sentido más antiguo: los individuos dependientes del patricio en la sociedad romana)” (Fernandez, 1993, p. 96). Es de esta manera que se presenta un fenómeno particular en el que la norma perversa incita a que existan ciertas personas en capacidad de transgredir, y que van a ser celebrados por parte de una comunidad que considera que la norma no es útil, o incluso puede recaer en un impedimento o limitante para que se pueda llevar una vida en sociedad. El poder destructivo que tienen las normas perversas a nivel social es que pueden diluir el grupo

social u organización en núcleos o subgrupos que buscan negociar o imponer determinadas formas de vulnerar o transgredir a tales normas perversas. El autor menciona que con frecuencia se puede evidenciar que en los grupos se constituye una forma de liderazgo que incluye a un individuo elementalmente poderoso y hábil que puede proporcionar la solución o mecanismos de evasión que buscan los miembros de los grupos.

En entendimiento de la transgresión se da a partir de una comprensión de que es un complemento de la prohibición, funcionan en una relación simbiótica, y es en este sentido en el que Fernandez Dols presenta los efectos que se producen “La prohibición tendría sin embargo dos efectos paradójicos: puede hacer psicológicamente más atractivo el consumo (por el hecho de estar prohibido) y genera grupos de individuos que, estigmatizados por el consumo de drogas, se integran en sectores sociales genéricamente marginales” (Fernandez, 1993, p. 98). Estos efectos dan lugar a que existan manifestaciones no deseadas a nivel social, tanto como es la transgresión de las normas establecidas, como también el hecho de que se establezcan grupos marginales en los que la evasión de la norma sea lo consensuado, a la vez que el tejido social empieza a desestabilizarse. Este efecto se produce también debido a que una norma perversa no se elimina ni se anula, sino que se mantiene aún debido a su incumplimiento, y esta desobediencia es lo que provoca que se vayan generando normas alternativas cuya finalidad sea el suplir la evasión de las normas pero no el eliminarlas. Otro factor de importancia es la severidad de las sanciones relacionadas a la transgresión y es que en una norma constantemente vulnerada se presenta una desproporción de la sanción lo que rompe el tejido social de la comunidad, ya que se presentan consideraciones de injusticia y nuevas formas de transgresión. Es en estas condiciones en las que el autor señala la perversidad que es derivada de la imposición de castigos para las conductas frecuentes, lo que va a provocar este tipo de consecuencias, y considera que el origen del asunto se debería buscar en la falta de realismo o utilidad al momento de aplicación de las normativas. “Es muy común encontrarse, en las organizaciones formales, que los criterios de agrupación informal vienen determinados por la existencia de normas imposibles a las que sólo se puede “sobrevivir” mediante alianzas coyunturales en grupos informales que explotan formas más o menos graves de fraude” (Fernandez, 1993, p. 99). La condición de una norma perversa es que se va a provocar que los distintos grupos que surgen a partir de la vulneración, sean quienes exploten formas de transgresiones que con el tiempo van

a ser consensuadas y puedan llegar a establecer nuevas normas en los subgrupos a los que corresponde.

Para finalizar este apartado se va a citar un ejemplo del ámbito laboral organizacional propuesto por Fernandez Dols:

Por razones obvias no vamos a citar aquí las fuentes de estos datos, pero conocemos el caso de una empresa dedicada al suministro de equipos para otras industrias que, en una situación de gran demanda, enfrentó a sus empleados con la paradójica situación de tener que instalar ciertos equipos sin los materiales adecuados (los stocks de los elementos de anclaje de los equipos se habían agotado): ante la disyuntiva de no instalar los equipos perdiendo una porción variable de los salarios –o instalarlos inadecuadamente- -con el riesgo de reclamaciones- los empleados llegaron a una ingeniosa y sintomática solución: llegar a un acuerdo informal con los empleados de las empresas clientes para que estos, de forma irregular, hurtasen los materiales necesarios de sus propios almacenes. Estos acontecimientos aparentemente anecdóticos, poseen una gran significación ya que llegan a distorsionar no solo la estructura de una organización sino incluso sus límites, creando grupos informales coyunturales que integran individuos provenientes de organizaciones totalmente diferenciadas en términos formales (Fernandez, 1993, p. 100).

Este ejemplo ilustra la importancia que se le debe dar a un entendimiento de los mecanismos de control y sus posibles consecuencias, en este caso, la transgresión. El control organizacional y las normativas al no estar bien enfocadas o aplicadas pueden provocar una ruptura del tejido social de la organización a la vez que incita que los límites sean cada vez más difusos, y esto puede dar lugar a que los subgrupos que se generan de este fenómeno establezcan nuevas formas de relación que pueden no estar acordes ni alineados a los objetivos que promueve la organización, sino, provocar conflictos y pérdidas en otros ámbitos. Por último entender que el fenómeno de la norma perversa corresponde a la vida cotidiana y está relacionado con manifestaciones como la corrupción, la falta de seriedad, la irresponsabilidad, la viveza criolla, y pueden ser efectos de una situación estructural establecida y no tener nada que ver con la calidad moral de los individuos.

3.5 Transgresión Como Modelado De Legitimidad

En este apartado se hará uso del texto de Maite Beremendi y Elena Zubieta, *Norma perversa: transgresión como modelado de legitimidad* que hace uso del concepto de Fernandez Dols para enfocarlo en la sociedad argentina. La finalidad es exponer ciertas

consideraciones que resultaron del análisis del texto para tener una apreciación de las posibles causas que pueden dar lugar a una legitimación de la transgresión a nivel social.

Para empezar es necesario comprender que las normas regulan el orden social en pos de proteger los derechos individuales. Las instituciones que van a regular que se mantenga el orden utilizan como principales estrategias para generar obediencia en los ciudadanos, el vigilar, castigar y sancionar. El modo de regulación más eficaz propuesto es el que se consigue mediante el modelado de legitimidad en las autoridades y las normas, este se da cuando los individuos perciben el proceso según el cual se ejerce el control como justo. Por el contrario, cuando las personas no perciben el proceso legal como justo, es cuando se concibe que las autoridades y las normas son autoritarias o injustas, por lo que se pierde credibilidad tanto en las autoridades y en las instituciones. La legitimidad se va a ver afectada al momento en que el mando permite que ciertos grupos o individuos obtengan ganancias desproporcionadas en relación a otros.

Se entiende que en Latinoamérica está presente este fenómeno debido a dos factores “Latinoamérica es una región en la que se verifica la relación entre corrupción y legitimidad por dos razones: (a) porque tuvo grandes problemas de estabilidad política a causa de sucesivos golpes de Estado y (b) porque hay niveles altos de corrupción” (Beramandi & Zubiea, 2013, p. 592). Es por este motivo que se puede entender que el fenómeno de la norma perversa está tan presente en el ámbito latinoamericano no precisamente por una falta de calidad moral, sino por una estructura social que obliga a sus individuos a transgredir y evadir las normas como un medio de supervivencia. Es de esta manera que existe el caso de los sobornos o pagos a tramitadores, que cubren una necesidad de agilizar los procesos institucionales. Las autoras definen, “Habría dos tipos de corrupción: la macrocorrupción, que refiere a las actividades de los funcionarios y partidos políticos, y la microcorrupción, relacionada con los actos ilícitos en los cuales los ciudadanos se ven inmersos” (Beramandi & Zubiea, 2013, p. 593). En general se entiende que los individuos son más indulgentes y menos severos con la microcorrupción en comparación a la macrocorrupción, debido a que se la considera menos grave, inevitable y cotidiana. Es en estas circunstancias que se puede evidenciar el concepto de ‘viveza criolla’ que corresponde a estos actos de microcorrupción en la vida cotidiana que muchas veces son celebrados debido a la capacidad de los individuos para, de ‘formas creativas’, transgredir en diversos ámbitos, involucrarse en pequeñas irregularidades y

utilizar de manera estratégica los vacíos legales con el fin de obtener ventajas y ahorrarse limitaciones y problemas.

Un efecto que mencionan las autoras es la desmoralización. Ésta se da debido a que las personas dejan de creer en el sistema y se critica de forma más intensa a quienes imponen la norma que a los individuos que la transgreden, lo que provoca un sentimiento de injusticia y agravio cuando las personas son sancionadas debido al incumplimiento de una norma perversa. “Y los ciudadanos vivencian, mediante prácticas concretas, que los logros no se alcanzan mediante sus habilidades intelectuales o sus capacidades de trabajo, sino que se triunfa vulnerando las normas. Se constituye un sistema donde imperan las lealtades, el proteccionismo y el nepotismo como formas de vida” (Beramandi & Zubiea, 2013, p. 593). Al considerar que los logros se consiguen mediante la transgresión es donde surgen grupos que normalizan la vulneración y legitiman la evasión de las normas como forma de vida a nivel social y pueden recaer en comportamientos indeseables.

De entre los factores que propician una norma perversa propuestos por las autoras, se puede entender los siguientes. La norma como una imposición, es cuando se reconoce a la norma como algo externo, y que no involucra ni está acorde a las necesidades del grupo social, por lo que se la considera como un castigo, limitación e imposición. La dificultad para estipular una norma, ya que las afirmaciones o aseveraciones se las asocian con un tipo de autoritarismo, por lo que un tipo de postura se la califica como rigidez o características negativas y los argumentos en contra buscan relativizar a la norma. La falta de confianza en el sistema, debido a creencias generalizadas de que las normas no son ni claras ni eficaces y que las prácticas corruptas son las que manejan y definen al sistema, por lo que las maneras más accesibles para triunfar en un medio así es el tender a las prácticas ilegales. Una sensación de desmoralización, en la que se entiende a las emociones generadas por la falta de coherencia del sistema, la incertidumbre y replanteos normativos constantes, en la que los individuos sienten que hagan lo que hagan es imposible cambiar un sistema fallido y una sensación de ingenuidad para quienes cumplen la norma ya que carece de sentido hacerlo, a la vez que se presenta una percepción de que alguien siempre va a infringir la norma.

Por otro lado, las autoras manifiestan que las motivaciones para transgredir las normas son las siguientes. Un incumplimiento generalizado, en esta se entiende a las normas como algo que es constantemente transgredido y de forma generalizada, al punto en que los individuos consideran que las normas no tienen validez por lo que pueden ser

transgredidas por cualquiera y en cualquier momento. Presión social para incumplir la norma, es en determinadas situaciones en las que las personas se sienten presionadas para no cumplir con las normas, y estos factores van a generar un malestar en quienes si quieren seguir las normas. La justificación del incumplimiento, que son argumentos mediante los cuales los individuos hacen apología del porque no es válido cumplir con las normas, entre las que se puede encontrar la ausencia de premios o castigos, la falda de confianza en el sistema, la incoherencia de las normas, o la falta de legitimidad debido al incumplimiento de la norma por parte de las autoridades. La venganza indirecta – *quid pro quo*, en la que se presenta una percepción de que debido a que es imposible generar cambios en el sistema, se lo ataca de manera indirecta e individual mediante las transgresiones a la norma, y si el sistema no cumple con lo establecido, se lo transgrede con el fin de perjudicarlo. Estos son algunas de las manifestaciones que exponen las autoras que puede indicar la manera en como los individuos perciben a la norma perversa y sus razonamientos con los que buscan transgredir. De estas es posible recalcar un entendimiento de la norma como un elemento absurdo que no tiene una finalidad clara y a la vez la falta de legitimidad debido a autoridades corruptas que también tienden a evadir la norma. “la norma ya no ordena, sino limita; ya no deviene de un consenso, sino que es arbitraria; ya no es única y directriz, sino que hay varias que conviven y se superponen; es decir, comienza a tener un cariz negativo” (Beramandi & Zubiea, 2013, p. 597).

La transgresión es un fenómeno que se percibe de forma generalizada tanto en grupos de poder como en los ciudadanos, los aspectos públicos y privados de la sociedad, los individuos reconocen que la transgresión forma parte de acciones cotidianas que infringen la ley pero a su vez son el resultado de un sistema que propicia estas prácticas, incluso muchas veces los ciudadanos son presionados para incumplir la norma, o no les queda de otra para sobrevivir. “Como consecuencia de esta transgresión generalizada y, sobre todo, por la percepción de las personas de que por los caminos formales no se puede generar cambios, la manera en que resuelven o confrontan sus problemas es mediante la transgresión” (Beramandi & Zubiea, 2013, p. 598). Si el sistema falla y no cumple con el pacto social propuesto, no se ataca el problema de manera directa, sino que se le opone de manera indirecta, se busca perjudicarlo con otros tipos de acciones que evaden la norma, es cuando surge la transgresión como el mecanismo principal. Para concluir, las autoras mencionan que la mejor manera de conseguir que exista un respeto por las normas es conseguir un sistema legítimo y justo.

CAPITULO 4

4. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación es teórica aplicada con un enfoque cualitativo. El alcance del estudio es exploratorio en tanto busca examinar un fenómeno poco estudiado, desde una perspectiva que no se ha abordado con anterioridad. En este caso, se indaga para comprender si los dispositivos de control organizacional pueden dar lugar a que se generen comportamientos de transgresión en las organizaciones.

La presente investigación busca plantear una interrogante respecto de los mecanismos de control que están implementados en ciertas organizaciones del sector público y privado de la ciudad de Quito del año 2020 – 2021. La finalidad de la investigación es responder a la pregunta de ¿Los dispositivos de control pueden generar comportamientos de transgresión en las organizaciones? A partir del análisis de los discursos obtenidos de los grupos focales y las entrevistas efectuadas a trabajadores de la ciudad de Quito se pudo dilucidar concepciones que tienen respecto a los conceptos como: control organizacional, mecanismos de control, formas de evasión de normas (que se lo puede interpretar como transgresión) y percepciones de mejora respecto al control organizacional. Así fue posible tener un acercamiento a una problemática relacionada al desarrollo organizacional que tiene implicaciones a nivel social y puede derivar muchas veces en aspectos como la corrupción que se vivencia en la sociedad ecuatoriana.

4.1 Participantes

Los participantes de la presente investigación fueron elegidos mediante el método de bola de nieve o muestreo por redes, que lo define Martínez (2012) como“(…) en donde se identifican los casos de interés a partir de alguien que conozca a alguien que puede resultar un buen candidato para participar” (Martínez, 2012, p. 616). Con este método se determinaron los participantes para las dos herramientas de investigación que son el grupo focal y la entrevista semiestructurada.

4.1.1 Participantes Grupo Focal

Se identificó a candidatos claves a los que se les solicitó referencias de otros posibles participantes con lo que se pudo establecer 4 grupos focales de 5 personas cada uno, 2 grupos focales del ámbito público y 2 grupos focales del ámbito privado, los integrantes de los grupos focales son trabajadores de género masculino y femenino, entre

las edades de los 25 a 40 años, pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito, quienes expusieron su punto de vista sobre la problemática propuesta.

4.1.2 Participantes Entrevista Semiestructurada Individual

Mediante el mismo método se identificó a 3 participantes que ocupan cargos gerenciales relacionados a gestionar el control organizacional en instituciones del Distrito Metropolitano de Quito, 2 del ámbito público y 1 del ámbito privado, a quienes se les realizó la entrevista semiestructurada individual con la finalidad de profundizar en la temática propuesta.

4.1.3 Criterios de Inclusión

Los criterios de inclusión se refieren a las características con las que deben contar los participantes para ser parte de la investigación, los criterios de exclusión implican las características de los participantes que pueden tergiversar los resultados de la investigación, por lo que imposibilitan que la persona participe en el estudio. En esta investigación el principal criterio de inclusión es que los participantes sean trabajadores del Distrito Metropolitano de Quito de organizaciones públicas o privadas y tengan edades entre los 25 a 40 años.

4.2 Procedimiento

4.2.1 Procedimiento Grupos Focales

El estudio realizado tiene un enfoque cualitativo, Quecedo y Castaño (2002) definen la metodología propuesta como: “(...) la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo & Carlos, 2002, p. 7). En un primer momento se realizó un contacto de acercamiento con cada uno de los integrantes para explicar los objetivos de la investigación y su rol en la participación de la misma. Se les fue entregado un consentimiento informado para autorizar su aporte en donde se explicaba la finalidad de la investigación con una aclaración respecto al anonimato de su participación y los fines académicos, el modelo de consentimiento informado para los grupos focales se encuentra en el anexo 1. Debido a la situación actual de pandemia producto del SARS-CoV-2 COVID 2019, los grupos focales no se efectuaron de manera presencial, sino que se los realizó a partir de la plataforma de videoconferencias Zoom. Las reuniones se

programaron en diferentes horarios para permitir un diálogo adecuado y sin interrupciones, cada grupo focal tuvo una duración media de entre 30 a 45 minutos.

Para comenzar el grupo focal se dio paso a la presentación del investigador quien explicó el tema y objetivo del estudio, y se explicaron las reglas que serían la base de la participación para dar lugar a un discurso ordenado.

- a. El grupo focal va a ser grabado mediante la opción que brinda la plataforma ZOOM con la finalidad de tener una mayor fidelidad en la transcripción de las respuestas.
- b. La participación de todos los integrantes es totalmente anónima y con fines académicos.
- c. No existen respuestas positivas o negativas, solo opiniones o consideraciones.
- d. Va a hablar una sola persona a la vez y cada que algún participante quiera opinar va a hacer uso del emoticón de levantar la mano para tener la palabra.
- e. Si no comparte opinión con otro integrante del grupo focal, es de importancia que lo haga saber.

Para continuar se dio lugar a las preguntas de apertura entre las que estaban: ¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su edad? ¿Cuál es su cargo en la organización? ¿Cuál es su comida favorita? Posteriormente se realizaron las preguntas enfocadas en la temática de la investigación: ¿Qué entienden ustedes por control organizacional/institucional? ¿Qué tipos de mecanismos de control se han implementado en su organización/institución? ¿Considera útiles a los mecanismos de control organizacional? ¿Qué maneras/formas han encontrado para poder evadir el control organizacional/institucional? ¿Qué tipos de normas consideran que no son funcionales? Finalmente se les pidió la opinión a los participantes respecto a: ¿Qué mejoras propondrían para hacer del control organizacional un mecanismo más efectivo?

4.2.2 Procedimiento Entrevista Semiestructurada Individual

Para comenzar se dio un primer acercamiento con cada uno de los tres entrevistados en donde se les explicó el objetivo de la investigación y su implicación al participar en la misma. Se les envió un consentimiento informado para autorizar su colaboración en donde se explicaba la finalidad de la investigación con una aclaración respecto al anonimato de su participación y los fines académicos, el modelo de consentimiento informado para la entrevista semiestructurada individual se encuentra en

el anexo 2. Debido a la situación actual de pandemia producto del SARS-CoV-2 COVID 2019, la entrevista semiestructurada individual no tuvo lugar de manera presencial, sino que se los realizó a partir de la plataforma de videoconferencias Zoom. Las reuniones se programaron en diferentes horarios para permitir un diálogo adecuado y sin interrupciones, cada entrevista semiestructurada tuvo una duración media de entre 30 a 45 minutos.

Para comenzar la entrevista semiestructurada individual se dio paso a la presentación del investigador quien explicó el tema y objetivo del estudio, y se explicaron los lineamientos que serían la base de la participación para dar lugar a un discurso ordenado.

- a. La entrevista semiestructurada individual va a ser grabada mediante la opción que brinda la plataforma ZOOM con la finalidad de tener una mayor fidelidad en la transcripción de las respuestas.
- b. La participación del/la integrante es totalmente anónima y con fines académicos.
- c. No existen respuestas positivas o negativas, solo opiniones o consideraciones.
- d. Se van a realizar preguntas abiertas acorde a sus conocimientos y su surge la posibilidad se harán más preguntas que profundicen en la temática propuesta.

Para continuar se dio lugar a las preguntas de apertura entre las que estaban: ¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su edad? ¿Cuál es su cargo en la organización? Posteriormente se realizaron las preguntas enfocadas en la temática de la investigación: ¿Qué entienden usted por control organizacional/institucional? ¿Qué mecanismos de control se han implementado en su organización/institución? ¿Hay normas que no se cumplen en su organización/institución? ¿Qué tipos de normas consideran que no son funcionales? ¿Qué manifestaciones de evasión de control han observado en sus trabajadores? ¿Qué medidas toma frente al incumplimiento de normas por parte de sus trabajadores? Para finalizar se les pidió la opinión a los entrevistados respecto a: ¿Qué mejoras propondrían para hacer del control organizacional un mecanismo más efectivo?

4.3 Técnica

4.3.1 Grupo Focal

La técnica del grupo focal es definida por Hamui-Sutton y Varela-Ruiz (2013) como: “(...) un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos” (Hamui-Sutton & Varela-

Ruiz, 2013, p. 56). Es un tipo de entrevista grupal en la que es elemental la interacción de los participantes que responde a las preguntas que dirige el entrevistador, con estos elementos se da paso a un análisis cualitativo del tema en específico para conocer los pensamientos o percepciones del grupo. Se diferencia de la entrevista individual debido a que el grupo focal no se centra solamente en el testimonio de una persona, sino que toma en cuenta la observación y entendimiento de los roles sociales, lo que permite el análisis de las personas y sus ideas en un contexto cultural y social específico.

4.3.2 Entrevista Semiestructurada Grupal

Folgueiras (2016) define a la entrevista semiestructurada como “En la entrevista semiestructurada también se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello – de igual forma- se establece un guion de preguntas. No obstante, las cuestiones se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada” (Folgueiras, 2016). Este tipo de entrevista individual toma en cuenta la clase de información que se busca recabar y se realizan las preguntas enfocadas en la temática propuesta, a la vez que se abre la posibilidad de profundizar en el fenómeno al establecer nuevos tipos de preguntas que estén acordes al tema tratado, por lo que es esencial la escucha activa por parte del entrevistador.

4.4 Instrumento

4.4.1 Instrumento Grupo Focal

El instrumento utilizado en los grupos focales fue una entrevista semiestructurada o mixta grupal, que se entiende como una entrevista que incluye un guion con preguntas que se definen de antemano pero dan la apertura a que se puedan establecer preguntas que surjan en relación a cada persona o grupo estudiado, por lo que el investigador también cuenta con la libertad de profundizar en temas o ideas que resulten relevantes y pueda proponer nuevas preguntas.

4.4.2 Instrumento Entrevista Semiestructurada Individual

El instrumento que se utilizó en la entrevista semiestructurada individual fue un guion de preguntas abiertas que se definieron con anterioridad y dan la posibilidad a que se puedan realizar otro tipo de preguntas acorde a las respuestas del entrevistado para profundizar en el fenómeno propuesto.

4.5 Análisis de contenido

Una vez realizados los cuatro grupos focales y las tres entrevistas semiestructuradas individuales se procedió a transcribir las grabaciones y posteriormente analizar la información mediante el método cualitativo. En primer lugar se establecieron códigos para cada uno de los participantes, el cuadro con la codificación se encuentra en la tabla 1 y tabla 2; se llevó a cabo una codificación abierta, para dar paso a la codificación axial en donde se establecieron los temas a trabajar posteriormente en la codificación selectiva. A partir de este análisis se obtuvieron las siguientes temáticas: el control organizacional, tipos de mecanismos de control implementados en las organizaciones públicas y privadas, funcionalidad de los mecanismos de control organizacional en organizaciones públicas y privadas, formas de evasión o transgresión del control organizacional, el control organizacional y su influencia en comportamientos de transgresión, y por último, concepciones respecto a las mejoras que se pueden implementar para hacer más efectivo el control organizacional. Estas temáticas van a ser expuestas con mayor profundidad a continuación y se tomará en cuenta la información que se pudo obtener mediante los grupos focales y las entrevistas semiestructuradas individuales. Los cuadros correspondientes a codificación abierta de los grupos focales y las entrevistas semiestructuradas individuales, así como la codificación axial con la comparación de categorías se encuentran en los anexos 3, 4 y 5 respectivamente.

Tabla 1

Codificaciones participantes de grupos focales

Grupos focales		Sector del participante	
GF1	Grupo focal 1	SPU	Sector público
GF2	Grupo focal 2	SPU	Sector público
GF3	Grupo focal 3	SPR	Sector privado
GF4	Grupo focal 4	SPR	Sector privado

Nota: Elaborado por Washington Casamen

Tabla 2*Codificaciones participantes de entrevistas*

	Entrevista	Sector del participante		Cargo
E1	Entrevista 1	SPU1	Sector público	Coordinadora administrativa
E2	Entrevista 2	SPU2	Sector público	Director de medicina
E3	Entrevista 3	SPR3	Sector privado	Gerente de recursos humanos

Nota: Elaborado por Washington Casamen

4.5.1 El Control Organizacional

En esta primera fase de los grupos focales se pudo identificar concepciones que tienen los trabajadores sobre el control organizacional. En este punto se puede encontrar diferencias en el control implementado en organizaciones públicas, y en organizaciones privadas, la principal diferencia que se halló fue el tipo de implementación

“En la universidad lo único que existe es usted haga este trabajo y usted verá como cumple, pero en si un documento en donde diga que vamos a planificar esto, esto son nuestros programas, estos son objetivos y de aquí a un año queremos tener estas metas, ese documento no hay, o esa planificación no hay, entonces, no podemos evadir eso si es que no existe, esa sería mi opinión” (GF1-SPU5)

Desde una visión de las organizaciones públicas hay esta concepción de que el control organizacional no está implementado, y por ende no se puede transgredir si no existe la prohibición, que se relaciona a las propuestas que expone Bataille “La experiencia conduce a la transgresión acabada, a la transgresión lograda que, manteniendo lo prohibido como tal, lo mantiene para gozar de él” (Bataille, 1957, p. 43). Sin una prohibición no se puede concebir la transgresión como tal, por ende sin una implementación de un control organizacional que se aprecie como legítimo por los miembros de la organización, no es posible como lo dice el participante “evadir si es que no existe” (GF1-SPU5). A diferencia de las organizaciones privadas en las que ya hay un entendimiento más claro de lo que es y las implicaciones del control organizacional en donde se señala como un elemento fundamental y una justificación de los mecanismos de control es la retroalimentación

“Considero igual que hay varios procesos, incluso hay un seguimiento y un apoyo por parte de la gente que se encarga de todo este tema de procesos, hay una medición, hay una evaluación de cada uno de nosotros como empleados y hay

igual una retroalimentación en caso de que por algún factor estemos fallando se suelen realizar capacitaciones para poder enmendar estos errores” (GF3-SPR3)

Mientras que en las organizaciones públicas se concibe al control organizacional como un mecanismo que conlleva protocolos y obligaciones que tienen los trabajadores con la institución “Yo entiendo que debemos llevar unos protocolos en cada una de las áreas que vamos a gestionar, es decir que debemos llevar cada una de las reglas al pie de la letra” (GF1-SPU2) al control organizacional se lo concibe como las reglas que se tienen y que van a regular el comportamiento de las personas a nivel institucional y cuyo fin es cumplir los objetivos de la organización, “Sería un mecanismo de control que utilizan los departamentos o las instituciones para justificar las obligaciones del trabajador” (GF1-SPU3) también se lo entiende como un mecanismo que define las obligaciones que tienen los trabajadores. Por otro lado en las organizaciones privadas también se entiende que el control organizacional es clave para direccionar a los trabajadores hacia las metas, pero se incluye la importancia de tener una cultura organizacional que va a ser la base para ajustar los comportamientos de los colaboradores

“Creo que el control organizacional está en base a la cultura de la empresa, misión, visión, valores, entonces es una manera que controla que todo funcione de la manera adecuada para la consecución del fin que tiene la empresa, entonces debe haber un comportamiento en base a la cultura organizacional que se maneje” (GF4-SPR5).

En este sentido se puede apreciar que una diferencia clave entre control organizacional privado y público radica en el nivel de implementación, ya que en el ámbito privado está más incorporado a la empresa y la cultura organizacional, que se diferencia del ámbito público en el que se define por no tener una estructura lo suficientemente clara, lo que le resta legitimidad y da lugar a que exista una idea generalizada de que no hay un control organizacional como tal. Por otro lado, la perspectiva pública y privada coinciden en que el control está implementado con la finalidad de encaminar a los trabajadores en sus labores para cumplir con los objetivos organizacionales, pero cuya diferencia reside en la importancia que se le da a la cultura organizacional, que es valorada en el ámbito privado ya que regula los comportamientos de los colaboradores, mientras que en el ámbito público, la cultura organizacional es más difusa y deja lugar a la interpretación que tiene cada individuo referente a las obligaciones que tiene que cumplir.

Esta visión contrasta con la opinión que expuso un entrevistado del sector público donde expone su entendimiento del control organizacional:

“(…) entonces esto del control organizacional es podríamos decirlo que es como un sistema, un sistema en el que vos vas a establecer las metas que tú quieres de las personas con las que vas a trabajar, entonces tu les pones los propósitos, las metas, los objetivos, esto tiene que encajar con la misión, la visión y los objetivos de la institución en la que tú trabajas (…)” (EI-SPU2).

Si bien se considera que deben existir estas metas respecto al tipo de control, es algo que los trabajadores vivencian como no existente y faltante, es un aspecto que no ha sido implementado del todo y que deja muchos vacíos que son interpretados a su manera por los trabajadores y puede dar lugar a que haya poca productividad. Por otro lado una entrevistada del sector privado comenta su entendimiento del control organizacional:

“Bueno, el control organizacional es la aplicación de ciertas normativas, políticas, con el fin de normar los procesos de la compañía, normar el comportamiento, poner las reglas claras del juego en la organización” (EI-SPR3).

Bajo este concepto ya hay un entendimiento del ‘normar el comportamiento’ que puede estar de mano del tema de la cultura organizacional y es un tema esencial, ya que se busca generar estándares sobre los que van a trabajar los colaboradores.

Con este análisis de las concepciones del control organizacional que tienen los trabajadores de organizaciones públicas y privadas, es posible concluir que siguen en primer lugar una lógica panóptica, ya que el principio regulador es la vigilancia de los sujetos de forma directa o indirecta en la que se utilizan mecanismos que se derivan del uso del espacio a la vez que hace uso de la tecnología. Y en segundo lugar, la lógica utilizada es la formalizadora, en la que se especifican una serie de normas que buscan organizar el trabajo y jerarquizar las relaciones sociales, también en esta se hace uso de la tecnología con la finalidad de gestionar las actividades y monitorear sus movimientos al máximo a la vez que se controla que el empleado cumpla las reglas y normas de funcionamiento. Por último se puede apreciar una influencia de la lógica fluida sobretodo como el resultado de las implementaciones que surgen de la pandemia SARS-CoV-2 COVID 2019, en la que se genera una incertidumbre constante y se le presiona al trabajador a dar lo mejor de sí y estar disponible de nuevas maneras muchas veces fuera del horario laboral ya que se espera que esté en la casa y cumpla a cabalidad con las tareas que se le asigne.

4.5.2 Tipos De Mecanismos De Control Implementados En Las Organizaciones Públicas y Privadas

Al tratar el tema de los mecanismos de control implementados en las organizaciones públicas y privadas se puede determinar que existen tres que se puede apreciar en ambas organizaciones relacionados a: normativa, vigilancia y evaluaciones. En el ámbito público la vigilancia está sobretodo enfocada en el tema de los horarios de entrada y de salida, las normativas se relacionan con el tema de los protocolos y las evaluaciones de desempeño del personal.

“Yo más bien creería que está encaminado a como comentaban las compañeras al tema de control de ingreso, de almuerzo, y salida, otro de los temas que yo creería así de control sería con el tema del público interno y público externo, al momento de los protocolos de atención para tal o cual trámite” (GF1-SPU1).

Estos tipos de control expuestos anteriormente se relacionan con los mecanismos que comenta una entrevistada del sector público, donde explica que existen formatos de registro que están enfocados en el control de horarios, así como la importancia de que exista un control por parte de los jefes inmediatos quienes son los encargados de validar y confirmar la información con el área de talento humano, a la vez que es de importancia fijar las metas u objetivos que se buscan cumplir para obtener los mejores resultados:

“(…) tenemos unos formatos de registro de ingresos, de salidas tanto del almuerzo como al final del horario, de igual manera tenemos unos cuadros en donde escribimos las actividades administrativas y reportamos a los jefes inmediatos, los jefes inmediatos validan y firman, y mandan a recursos humanos, recursos humanos vuelve a verificar y manda a la dirección de talento humano, entonces los jefes inmediatos de cada departamento, ellos lo valida con el señor decano, en cada departamento tenemos metas u objetivos a cumplir dependiendo de las áreas que reportamos siempre a la máxima autoridad, que serían los resultados, eso tenemos ahorita” (EI-SPU1).

Los mecanismos de control relacionados al tema de vigilancia van a hacer uso de herramientas tecnológicas como las cámaras de seguridad y el biométrico para documentar el lugar donde se encuentra el personal y el registro de horarios

“Yo creo que como por seguir con la línea que yo pensaba, el biométrico, las cámaras de seguridad que nos han puesto en todo lado, que no son de seguridad sino son de monitoreo, también obviamente nuestros jefes inmediatos con la entrada la salida, los permisos, esos son los que he visto yo” (GF2-SPU3).

También se incluye a los jefes como un mecanismo de control en tanto son quienes van a observar y regular el comportamiento de los trabajadores, a la vez que se espera una

retroalimentación, pero al imponer este tipo de control, las opiniones al respecto es que son medidas de orden jerárquico

“Bueno también es importante, que en la institución nos basamos en medidas jerárquicas, cada quien se rige el control mediante su jefe inmediato, aparte en una medida de control en la facultad o en la universidad son las famosas listas flash” (GF1-SPU4).

Y por último es necesario tomar en cuenta los mecanismos de control que se han implementado a partir de la situación de pandemia SARS-CoV-2 COVID 2019, que ha dejado de cierta manera en desuso el tema de los controles biométricos y de cámaras vigilancias para dar paso a otros tipos de mecanismos de control que están enfocados en vigilar y regular el comportamiento de los colaboradores desde el tema del hogar, en el caso de la institución pública se ha implementado el uso de registro de actividades y formatos

“De mi parte el monitoreo del reloj biométrico que es el básico que se aplica en la universidad y hoy por el estado de pandemia en el que estamos el control mediante el registro de las actividades del teletrabajo, en los formatos que realizamos cada mes, en donde con evidencias indicamos las actividades realizadas cada mes” (GF2-SPU2).

En este sentido se puede identificar que los controles implementados en el ámbito público están enfocados sobretodo en el tema del monitoreo y en el cumplimiento de las actividades, se hace uso de mecanismos de control que vigilen a los colaboradores a la vez que se les da protocolos que establezcan la manera en cómo deben realizar el trabajo.

En el ámbito privado se implementan los mismos tipos de mecanismos de control solo que están direccionados hacia un tema de la calidad, por lo que en estos espacios la evaluación toma mayor importancia ya que es necesaria la retroalimentación para que se pueda establecer una mejora constante.

“Yo creo que se han manejado los tres porque como tenemos el área de procesos y de calidad han sido quienes juntamente a recursos humanos han implementado ese tipo de procesos tanto en el área de seguridad, como en el área de control de calidad, se van haciendo evaluaciones, se hacen reuniones para poder medir niveles en los que se encuentra cada área, entonces sí, sí, varios procesos implementados” (GF3-SPR1).

Por otro lado, una entrevistada del ámbito privado menciona que otros de los mecanismos de control implementados están enfocados en el reglamento interno del trabajo, así como los códigos de ética que se relacionan con la cultura organizacional, y políticas que están enfocadas en cada área. También los mecanismos de sanción están estipulados en las

normativas, lo que da lugar a que se perciban lineamientos más claros, a la vez que se establecen qué tipo de consecuencias puede tener el incumplimiento:

“Bueno, aquí tenemos algunos mecanismos de control, tenemos el tema, nos regimos bajo un reglamento interno del trabajo, códigos de ética, tenemos lo que son políticas organizacionales de cada área, tenemos también un sistema de sanciones por incumplimientos, por incumplimientos de alguna normativa pero en sí también basándonos en el código de trabajo, esos tenemos implementados actualmente en la compañía y además también tenemos ciertos lineamientos corporativos” (EI-SPR3).

La principal diferencia entre el ámbito privado y público está relacionada con el enfoque hacia el cumplimiento y el manejo de protocolos que tienen las organizaciones públicas, mientras que en las organizaciones privadas tienen como principal finalidad la calidad y mejora constante, para lo que es necesario también dar un espacio a la retroalimentación que va a ser la base sobre la cual se van a establecer las mejoras enfocadas en la calidad

“Bueno los mecanismos de control en el caso de mi trabajo, nosotros tenemos que marcar entrada y salida, tenemos igual cámaras de seguridad que están a lo largo de toda la clínica, como evaluación la doctora, la que es dueña del consultorio se basa bastante en las opiniones de los pacientes ya sea por redes sociales o si se comunican directamente con ella, porque si ha habido casos en los que a un paciente no le pareció como le han tratado o le hicieron esperar mucho, entonces el paciente se comunica con la doctora y la doctora nos hace llegar lo que digamos, la queja” (GF4-SPR3).

Como se puede apreciar en la opinión del participante, es clave también la relación que se tiene con el cliente directo que hace llegar sus comentarios o quejas a partir de los superiores, y estos van a ser quienes retroalimenten a los trabajadores sobre el proceso que están llevando a cabo, los cambios que se pueden ejercer y las oportunidades de mejora.

En este sentido se puede concluir que la diferencia de los mecanismos de control organizacional implementados en las organizaciones es que respecto al ámbito público se tiene como principal finalidad el cumplimiento de las tareas y el seguimiento de los protocolos, además de que la vigilancia, la normativa y las evaluaciones están enfocadas en este objetivo que implica sobretodo el cumplir con las obligaciones pertinentes al cargo. Por otro lado en el ámbito privado se toma en cuenta la calidad, por lo que se busca dar una retroalimentación constante mediante la cual se pueda llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización y también apuntar a la mejora.

4.5.3 Funcionalidad de los Mecanismos de Control Organizacional en Instituciones Públicas o Privadas

Hay una percepción generalizada de que los mecanismos de control implementados en las organizaciones sean públicas o privadas tienen una utilidad y obedecen a un enfoque orientado al cumplimiento de las metas y objetivos, también son importantes para determinar las tareas y el modo en que se deben cumplir, el tipo de vigilancia que se va a ejercer y la modalidad de las evaluaciones,

“Pienso que sí, es importante el control institucional, en toda empresa en toda institución siempre se debe regir a un control y debe ser continuo, y debe estar con personas a cargo, con personas responsables, que deben llevar el control continuamente, si es diario, semanal, o como se le considere, pero pienso que si es importante” (GF1-SPU4).

En la opinión de la participante se puede apreciar que le da la importancia al control organizacional como un elemento que debe ser continuo y con un personal específico a cargo que pueda ejercerlo, por su parte, un participante de una institución privada comenta:

“Yo pienso que si tendrían sus beneficios los mecanismos de control porque nos ayudan a cómo, a tener lineamientos y hacer un mejor trabajo, como decía O3, al menos en nuestra área que tratamos con seres humanos, o sea, en el momento es muy importante los mínimos detalles, sobretodo atenderles muy bien pensando tal vez en que como nos gustaría que nos traten a nosotros y con el fin que es ayudar a la salud y que se mejore cada persona” (GF4-SPR4).

En su opinión se mantiene esta importancia relacionada con el cliente, la retroalimentación que se puede obtener de su tipo de atención y lo elemental que resulta el tipo de control cuando el trabajo implica el área de salud y la atención con seres humanos, también enfatiza en la importancia de los ‘mínimos detalles’ que es un concepto que trabaja Foucault (1975) en su libro *Vigilar y Castigar* “Una observación minuciosa del detalle, y a la vez una consideración política de estas pequeñas cosas, para el control y la utilización de los hombres, se abren paso a través de la época clásica, llevando consigo todo un conjunto de técnicas, todo un corpus de procedimientos y de saber, de descripciones, de recetas y de datos” (Foucault, 1975, p. 129). Es este saber al que posiblemente se refiere el participante, a los procedimientos y descripciones que son de utilidad cuando la labor está enfocada en la atención de pacientes.

Sin embargo también se mantienen concepciones respecto a que el control organizacional si bien es un mecanismo funcional, también tiene sus fallos y puede no

estar acorde a la realidad que se vivencia en el ambiente laboral, muchas veces porque se proponen tareas que, desde el punto de vista de los participantes del sector público, no conlleva aportes sustanciales a las labores que cumplen en la institución, como propone Bataille (1957) cuando habla del carácter ilógico de la prohibición, en este caso del mecanismo de control “Lo que hace difícil hablar de la prohibición no es solamente la variabilidad de sus objetos, sino el carácter ilógico que posee” (Bataille, 1957, p. 67). En este sentido una participante comenta:

“Algunos sí, porque nos podría a nosotros ayudar para justificar nuestras labores diarias. En cambio algunos no, porque con tal de llenar matrices hay algunas cosas que nosotros hacemos que son fuera de horario o cosas así y eso no se justifica, el hecho de ir a la universidad a sacar documentos y todo no nos hacen válido, lo que es válido para nuestros jefes en ese caso es el producto y nada más, no ven el progreso ni lo que se hizo, ahí faltaría un poquito” (GF1-SPU3).

Respecto a este tema, un entrevistado del sector público menciona que esto puede deberse a que los mecanismos de control implementados en la institución carecen de objetivos y de indicadores, lo que da lugar a que muchas veces se cumplan las tareas sin una finalidad concreta, lo que resta la utilidad del tipo de control:

“Claro, claro, es que también hay muchas personas que si no trabajas por indicadores, si no trabajas por objetivos, si no trabajas por matrices, empiezas a pedir las cosas por pedir, eso también suele suceder” (EI-SPU2).

En este caso el control estaría enfocado en los documentos entregables pero no hay una valoración por parte de los superiores sobre el proceso que se cumple, o las labores extra que implica el ejercer una función, por lo que al mecanismo de control se lo ve como incompleto, esto también da lugar a que si bien se considere necesario respetar y seguir las reglas, también al no considerar que todo el tipo de control es completamente funcional se da la posibilidad de que hayan situaciones en las cuales se evade el mismo “pero como dicen, una canita al aire de vez en cuando, no está mal” (GF2-SPU5) como comenta un participante del sector público:

“Pienso que si es necesario respetar las reglas y todo, sobre todo por la productividad siempre mejora la productividad y también el servicio, el buen servicio a nuestros clientes mejora mucho si nosotros estamos respetando las reglas, pero como dicen, una canita al aire de vez en cuando, no está mal” (GF2-SPU5).

Un entrevistado del sector público comenta al respecto de los mecanismos de control implementados en su institución que no están del todo puestos en marcha, por lo que si bien son útiles en el papel, en la práctica carecen de efectividad, lo que provoca que los

trabajadores los vivencien como poco útiles o que ‘les falta algo’ para ser del todo funcionales:

“O sea verás, en la institución en la que yo trabajo, todo lo que es procesos y todas esas cosas en realidad están en pañales, pero evidentemente si son útiles cuando se les va implantando, entonces si es que hubiese un control organizacional o un sistema de procesos o algunas de otras esas cosas sería mejor” (EI-SPU2).

Una posible explicación a este fenómeno se puede encontrar en el comentario que expuso una entrevistada del sector público, donde explica que el cambio cuesta, por ende al intentar implementar mecanismos de control que puedan ser más funcionales, hay muchas limitaciones por parte del personal

“Eh, nos falta, nos falta todavía control dentro de la institución, estamos formando un cambio institucional, les cuesta o nos cuesta los cambios, estamos acostumbrados a limitarnos hasta donde dice el contrato y no más allá. Y nos falta, nos falta, falta mucho para poder cambiar” (EI-SPU1).

Por otro lado, en el sector privado también existen nociones de que ‘falta algo’ en la implementación de los mecanismos de control, que no son del todo funcionales y que muchas veces no están apegados a la realidad que se vivencia en la organización, pero estas nociones de falta de funcionalidad total siempre van acompañadas de comentarios que inducen a la mejora, como aporta la siguiente participante:

“Si son bastante útiles, pero creo que falta poder, falta no sé, si hay detalles que se pueden ir mejorando, tal vez como antes no estuvieron implementados estos procesos desde un inicio, recién se está viendo cambios, entonces tocaría seguir mejorando” (GF3-SPR1).

También es elemental el tema de la flexibilidad en el control organizacional enfocado al cumplimiento de los objetivos de la organización, un aporte sustancial de los participantes refiere al tema de que muchas veces su labor implica improvisación y estar apegados a protocolos muy estrictos puede dificultar que se lleve a cabo la tarea, entonces si bien los mecanismos de control son útiles, también deben estar enfocados en situaciones reales que puedan surgir en las organizaciones, en este sentido el participante dice lo siguiente:

“Igual, considero que es bastante útil, sin embargo sí creo que debe haber un poco de flexibilidad, no pueden ser tan exactos los procesos que nos piden a lo que se debe cumplir, porque muchas veces al menos en la parte comercial te toca improvisar. Entonces totalmente es útil, te ayuda como una guía, pero lo bueno sería que se apegue bastante a la realidad porque hay algunos procesos que te pueden pintar maravillas pero simplemente no se los puede cumplir” (GF3-SPR3).

De esta manera, una entrevistada del sector privado comenta que el control organizacional debe existir y es de gran importancia, pero a su vez también se debe tomar en cuenta la

manera de cómo se ejercen los tipos de control, de esta manera se evita que éste sea vivenciado como un hostigamiento por parte de la organización, lo que provoca que pueda generar un efecto contrario en los trabajadores, y tiendan a buscar mecanismos para evadir los mecanismos de control:

“Sí, la verdad yo creo que siempre tiene que existir un control pero la diferencia es de cómo controlar, que hacer, como manejar el control para que no suene a un tipo de hostigamiento a la gente y no tengas el efecto contrario en la compañía porque eso si se ha visto mucho” (EI-SPR3).

Es de importancia también entender el sentido que implica que se lleve a cabo un mecanismo de control organizacional, no basta con establecer el control y esperar que el personal lo lleve a cabo, porque muchas veces se cae en cuestionamientos sobre el carácter ilógico que tiene el mismo, por ende un participante comenta sobre la importancia de entender el ‘por qué’ se lleva a cabo cierto tipo de mecanismo o proceso, para de esta manera empezar a distinguir los dispositivos funcionales de aquellos que no generan aportes sustanciales a la organización, y sobretodo que sean ejecutables en la realidad que se vivencia en el campo laboral:

“Creo que los procesos tan rígidos no funcionan, en realidad tienes no solo que flexibilizar sino también entender el porqué de las cosas entonces un proceso que genera algunos vacíos tal vez no es la mejor opción para poder controlar, porque la medición no va a ser real, entonces si tiene que existir, tiene que haber un proceso de control de lo que estás realizando, pero como lo dice el N3 tiene que ser algo bastante aterrizado” (GF3-SPR4).

Por último una concepción de una participante implica que el control no debe ser de la organización al trabajador, sino también viceversa, debido a que el empleado también tiene sus derechos y beneficios. Por ende debe también establecerse mediciones en las que pueda participar el trabajador en las que exprese sus ideas referentes al trabajo que se está efectuando en la organización.

“Yo creo que igual son importantes pero pienso que igual se tiene que respetar de ambos lados, no que solo sean de control hacia el empleado sino igual hacia la empresa porque el empleado igual tiene que tener sus beneficios y reconocimientos por todo el trabajo que hace, pero sí, son buenos para medir la eficiencia y la responsabilidad con la que se trabaja” (GF4-SPR2).

Por otro lado, también se pudo evidenciar a partir de los grupos focales, percepciones sobre tipos o mecanismos de control organizacional que no son funcionales. Estos tipos de control están relacionados con nociones que comentaron los participantes que tiene que ver con la falta de funcionalidad de los mismos, así como la poca legitimidad con la

que cuentan, percepciones de injusticia, y falta de actualización de los mecanismos de control, lo que provoca que se los conciba como poco válidos en el sector público.

“Yo creería que sí, por ejemplo este tema de timbrar a la hora del almuerzo, o sea, es súper errado, yo lo digo desde la experiencia propia, por ejemplo, en la oficina hay un montón de cosas que hacer y parece que es justo al medio día que llegan los doctores o llega alguna situación importante y es mentira que se va a salir a la hora de almuerzo” (GF1-SPU1).

Desde la percepción de la participante, el tema de timbrar para el control de horario fijado para la hora de almuerzo es un tipo de control no funcional, por lo que complica sus labores y no está bien establecido, lo que genera una noción de falta de funcionalidad. Esto da lugar a que los participantes expongan que un tipo de control rígido y estricto, va a tener sus limitaciones y no va a ser funcional, ya que no está adaptado a la realidad que viven los trabajadores, sino simplemente se basa en estructurar protocolos con la finalidad de cumplir con la normativa pero sin pensar en las posibilidades que surgen en la labor diaria de los colaboradores, de esta manera una participante comenta:

“Yo tuve la experiencia de trabajar un lugar en el que te fijaban tu hora de salida y la de llegada del almuerzo, fijo, entonces tú a veces no puedes brindar una mejor atención si es que tienes un horario fijo de almuerzo por ejemplo, porque pienso yo que no es funcional eso, (...), entonces si vas a regirte a una forma de control tan rígida, tan cerrada por decirlo así, no va a ser funcional jamás, tú tienes que regirte a una forma de control que sea flexible, en la que tú puedas dar una mejor atención, dependiendo como en diferentes lugares” (GF1-SPU4).

Otro tipo de percepción que se tiene respecto a los tipos de control organizacional que no son funcionales en el sector público refiere a temas de injusticia, o falta de objetividad por parte de las autoridades que ejercen el tipo de control, en este sentido un participante comenta:

“Yo creo que sí, como en todo hay algo positivo y algo negativo, yo creo que si hay cosas que no funcionarían por el hecho de la institución en la que estamos por decirlo. Eso del monitoreo que ya se vuelve un poquito más, hay veces que se vuelve más personal porque si es que mis amiguitos que estoy monitoreando hacen cualquier cosa, yo les dejo pasar, pero a ciertas personas como que les cojo, por decirlo en rojo, ya eso es innecesario, si vamos a hacer el control, hagámoslo con todos, desde directores, decanos y hasta el perro y el gato, digo yo, si vamos a implementar, si no, o sea, ya pues, no tiene que ser ‘clasial’ el control, sino que tiene que ser para todos, si va a haber, sino mejor que no haya, creo yo” (GF2-SPU3).

El participante enfoca su impresión de falta de funcionalidad en el hecho de que el control organizacional está sectorizado para determinadas partes de la población laboral, lo que genera una percepción de injusticia ya que no todos son evaluados mediante el mismo

estándar, sino que hay quienes perciben beneficios en base a sus contactos o situaciones de compañerismo, lo que va a dar lugar a que exista una parte de la población que va a ser sancionada mientras que otra parte va a poder evadir el control en base a sus relaciones sociales, en este sentido Fernandez Dols (1993) se refiere,

Las normas perversas parecen tener su raíz en cierta incompetencia práctica de quien las promulga y desmoraliza por igual al grupo con autoridad y al grupo subordinado, disminuye los mecanismos de control social con respecto a otras normas cumplibles y promueve la aparición de una crítica más intensa hacia el que trata de imponer la norma genéricamente que al que se desvía con respecto a ésta u otras normas (Fernandez, 1993, p. 96)

Esta sectorización del control organizacional provoca que pierda legitimidad, por lo que se lo llega a considerar como un factor negativo e impositivo para ciertas personas, y va a causar oposición. Por último, en el sector público los participantes comentan que los tipos de control están desactualizados, es decir, no se adaptan a las necesidades inmediatas que presenta la institución, y no se les ha dado un seguimiento para renovarlos, sino que muchas veces se los deja estancados y esta es una de las causas que provoca que dejen de ser funcionales, y por ende útiles, un participante comenta:

“Pienso que como todo es susceptible de mejorarse, seguramente hay reglas que ya no son, que se yo, muy actualizadas para los tiempos que vivimos o no se adaptan a todos los grupos de trabajo que son diferentes en cada organización, pienso que debe haber reglas que se pueden ir mejorando, reglas que son obsoletas, y reglas que ya no se implementen o sirva en la actualidad, se puede mejorar creo yo” (GF2-SPU5).

Estos han sido los factores que se han identificado en el sector público que fomentan una noción de falta de utilidad en los mecanismos de control, que principalmente son: la poca funcionalidad respecto a las situaciones que se vivencian en el área laboral, la poca objetividad con la que se manejan que lleva a que pierdan legitimidad y provoquen una noción de injusticia, y la poca actualización, por lo que se los concibe como obsoletos. Respecto a las consideraciones que tiene una entrevistada sobre la funcionalidad del control organizacional, explica que los mecanismos de control no es que carezcan de utilidad, sino que esto sucede debido a que no están bien implementados o definidos.

“Yo creo que no es que no sean funcionales, lo que pasa es que no han sido bien definidas tal vez, más que nada. La parte de la descripción nos falta” (EI-SPU1).

En el ámbito privado también existen consideraciones de que ciertos tipos de control organizacional no son funcionales, en tanto muchas veces no miden lo que se espera que midan, ante lo cual los participantes comentan que esto puede ser una oportunidad de

mejora o una situación que debería llevar a que se implementen nuevos sistemas de medición

“Considero que siempre hay alguno que no es funcional o que simplemente no está midiendo algo correcto, capaz ahí está la oportunidad de mejora y por eso se busca implementar para que se pueda después corregir e implantar algún otro sistema de medición” (GF3-SPR4).

A diferencia del sector público, en el ámbito privado se vivencia esta falta de funcionalidad como una oportunidad de mejora, puede deberse a que es posible asignar recursos que sirvan para actualizar los mecanismos de control, situación que es más limitada en el sector público, esto da lugar a que se perciba una posibilidad de mejora. Por otro lado existe la consideración de que un mecanismo de control no válido es aquel que es rígido, poco flexible y por lo tanto no se adapta a la realidad. Se entiende que en la actualidad es necesario llevar a cabo una modernización constante y establecer tipos de control que limiten la posibilidad de acción o improvisación que tienen los trabajadores, va a causar complicaciones al momento de ejercer su labor, así comenta una participante:

“O sea, sería como lo que estaban diciendo los chicos, los controles que no son funcionales son los que no se adaptan a la realidad porque yo creo que depende de cada organización que se pueden tomar medidas de los controles y otros que no van a dar caso, que no van a tener nada que ver, dependiendo de cada área, entonces no va a ser lo mismo un control que se le dé al área de talleres que al área administrativa o al área comercial porque no va a tener la misma medición, entonces creo que depende de cada área y que se vaya adaptando a cada una” (GF3-SPR1).

A partir de este análisis se puede entender que si bien los mecanismos de control se consideran como necesarios e importantes tanto para el sector público como el sector privado, existe la noción de que éstos no están del todo bien implementados, y por ende es necesario realizar planes de actualización y mejora constante. La diferencia radica en la posibilidad de proponer una modernización de los tipos de control, que en el ámbito público se ven más limitados y por lo tanto dejan de ser funcionales y al estar desactualizados se los puede llegar a ver como obsoletos, junto a la poca legitimidad con la que cuentan, genera una percepción de injusticia y parcialidad que los vuelve poco funcionales. Por otro lado en el sector privado, si bien existen mecanismos de control que no se los considera útiles, se concibe la posibilidad de mejorarlos o actualizarlos, por lo que directamente no implica una barrera para el desarrollo, sino una posibilidad de mejora que puede tener lugar en la organización.

4.5.4 Formas De Evasión o Transgresión Del Control Organizacional

Al preguntar a los participantes sobre si han encontrado formas de evadir (transgredir) los mecanismos de control organizacional, es posible encontrar comentarios que principalmente se refieren a la poca implementación de los mismos como una causa para que los trabajadores tiendan a evadir el control, en este sentido un participante comenta:

“Yo creo que sí, sí, perdón que vuelva a repetir, si existiera esto y si está bien planteado y bien establecido no habría manera de evadir ni nada de eso, pero mientras tanto no se plantee bien la norma o el control, se puede evadir, no sé si la palabra pueda ser evadir, pero se puede disimular, se puede maquillar, respecto a lo que decían antes las compañeras, estaban hablando de la evaluación del desempeño personal, del trabajador entonces ahí se puede uno maquillar las metas, digamos se puede poner que yo hice cien oficio habiendo hecho cincuenta, entonces se puede evadir, se puede maquillar diría yo, en ese sentido” (GF1-SPU5).

El participante usa el término ‘maquillar’ para referirse a una situación laboral en la que se transgrede el control en tanto se exponen resultados falsos o no obtenidos con la finalidad de cumplir un tipo de objetivo que plantea la organización. El trabajador alude que sus causas para tener este comportamiento se relaciona al hecho de que el mecanismo de control no está bien planteado, lo que le resta utilidad y por lo que es posible la evasión. En este sentido uno de los entrevistados del sector público comenta que principalmente los tipos de controles que se evaden o no se cumplen están relacionadas a la carga horaria, y las normativas de entregas de datos:

“Si claro, si, si, seguro. Es que en realidad, es lo que yo te estaba diciendo, hay algunas normativas que no se cumplen, entonces por ejemplo hay normativas de carga horaria, de horarios, hay normativas de entregas de datos, hay normativas de titulación, hay normativas de planificaciones anuales, públicas, que en realidad muchas no se cumplen” (EI-SPU2).

Otro participante, igualmente comenta que el mantenerse en el horario de trabajo establecido por el control también da la posibilidad de ‘escapadas’ o tipos de transgresión en tanto se encuentra esta posibilidad, la transgresión se puede evidenciar al momento en que se encuentra el modo en que los supervisores o las personas a cargo del control ‘no se den cuenta’,

“Bueno sí, yo creo que siendo decentes, yo creo que sí, creo que todos los compañeros hemos tenido la oportunidad de salirnos a comprar alguna cosita sin que se den cuenta porque obviamente tampoco no es que esté el trabajo tan fuerte, sí, unas pocas escapadas, sí, yo creo que sí, mecanismos, por ahí hay como

veinticinco mil puertas por las que hay como salirte, voy al decanato y terminas por ahí, por los bolones del tuco” (GF2-SPU3).

Una problemática que puede verse a partir de este tipo de transgresiones es que los trabajadores tienden a dejar de cumplir con sus labores en este tipo de ‘escapadas’, como en el ejemplo del participante, que tiene que ir al decanato pero termina en un sitio de comidas, lo que puede restar productividad y tener mayores implicaciones si se tratan de comportamientos constantes y establecidos. Los participantes también hacen alusión al tipo de controles que considera poco útiles o funcionales, sobretodo referente a la hora de almuerzo, que plantearse como una norma rígida, frente a la imposibilidad de cumplimiento da la oportunidad de transgresión:

“Si, de igual manera, no hay mucho control, y hay por donde escaparse, a lo menos en la hora de almuerzo se escapan la hora, en el horario que nos establecen, nos vamos un poquito más” (GF2-SPU4).

Por último en el sector público surgió el tema de si la transgresión se efectúa más de manera personal o grupal, en lo que una participante comentó:

“Si, también en grupo, porque así nos llaman la atención a todos que es más difícil que llamar a una persona” (GF2-SPU2).

Este comentario da un entendimiento de que la transgresión en gran parte de las situaciones se ejerce no en solitario, sino de forma comunitaria, así lo expone Fernandez Dols (1993) “Es muy común encontrarse, en las organizaciones formales, que los criterios de agrupación informal vienen determinados por la existencia de normas imposibles a las que sólo se puede “sobrevivir” mediante alianzas coyunturales en grupos informales que explotan formas más o menos graves de fraude” (Fernandez, 1993, p. 99). De esta manera se organizan grupos en los cuales resulta más efectivo el transgredir un tipo de control ya que incluso es más fácil sobrellevar un castigo cuando éste es compartido por sus miembros. Se generan formas de organización en las que se comparte nociones referentes al seguimiento o incumplimiento de los mecanismos de control que no son funcionales y frente a los cuales se les debe hacer frente para poder soportarlos y mediante esta evasión, cumplir los objetivos propuestos por la organización.

Por parte de una entrevistada del sector privado, se aprecia que propone al área de talento humano como el equipo encargado de conseguir que las personas cumplan las normas, lamentablemente esto no evita que haya ciertos grupos o sectores muchas veces específicos que no acatan los mecanismos de control, y son quienes generan más comportamientos de oposición o transgresión, frente a los cuales es necesario tomar otras

medidas ante las cuales se les pueda integrar en los tipos de controles que deben seguir o mantener.

“Sí, totalmente, sí, sí, hay normas que no se cumplen, como talento humano lo que trato con mi equipo es el tratar de persuadir a la gente para que vean con que es algo bueno para la compañía en la cual están trabajando, la compañía la cual que nos genera mensualmente nuestros ingresos, más que sea algo tan impuesto, logrado en algunas áreas, pero en otras es un poco más complicado porque tenemos el grupo de personas que definitivamente es como que están en contra de todo, entonces si lo hacen ahí si te toca ubicarle, te toca o haces o haces, lamentablemente, pero si, si tengo el grupo de personas que no cumplen la normativa, es un grupo reducido, pero si existe, creo que existe en todas las organizaciones” (EI-SPR3).

Es necesario enfocarse en estos grupos que tienden a evadir los mecanismos de control de forma renuente, ya que deben existir problemáticas o vacíos internos de la organización que pueden estar provocando que surjan estos comportamientos de transgresión a nivel grupal.

Por parte de las organizaciones privadas hay concepciones referentes a las maneras de evadir el control que mantienen un carácter grupal, un ejemplo es la búsqueda de los ‘puntos ciegos’ a los que se refiere una participante, y que implica un acto de transgresión grave por lo que tiene que ver con cuestiones monetarias, pero de igual manera explica que ‘todo el mundo’ sabe de este mecanismo para evadir el control. Fernandez Dols (1993) explica “Se postula que las sanciones positivas o negativas que se deriven de una norma perversa son percibidas como un agravio comparativo que excluye toda idea de justicia o equidad. De hecho, el lograr burlar una norma perversa sería percibido por el grupo como un acto próximo a lo que se denomina “hazaña”” (Fernandez, 1993, p. 96). Esta capacidad de transgredir un mecanismo de control de esta manera puede ser derivada de una noción de ‘normalidad’ en la que el acto pierde el carácter negativo que conlleva y se lo puede justificar como un tipo de ‘hazaña’.

“O sea, personalmente no, pero en los trabajos en los que yo he estado he visto, y es súper grave, pero pasa, que las personas saben cuáles son los puntos ciegos de las cámaras entonces por ejemplo la caja que yo manejaba era de mil dólares y si te pasas de los mil dólares el establecimiento requiere que entregues ese sobrante a contabilidad en lugar de quedarte con el sobrante entonces todos en el hotel saben dónde son los puntos ciegos de la cámara para que tú puedas como sacar el sobrante porque a veces es como un dólar, pero a veces son como treinta o cuarenta dólares que son tus propinas y solamente guardas ahí pero el establecimiento igual requiere que entregues ese dinero a la caja entonces es como un, es súper grave pero aja, es como que todo el mundo sabe dónde esconderse para sacar el dinero sobrante de la caja” (GF4-SPR1).

Este tipo de transgresiones puede llegar a tener implicaciones legales relacionadas con temas de robo, pero en la organización se lo normaliza, lo que acarrea graves complicaciones a largo plazo y pérdidas para la empresa. Otro participante comenta que las transgresiones se daban en un ámbito de horarios, en las que los trabajadores cambiaban sus tiempos acorde a su beneficio personal, una práctica que también se había generalizado y normalizado como un comportamiento grupal, este tipo de evasión del control fue solucionado mediante la implementación de un mecanismo tecnológico que regule la entrada y salida, el mismo que es más difícil de engañar

“Actualmente no, antes en mi trabajo nosotros teníamos que, o sea firmar a mano, había una hoja de asistencia, entonces ahí si muchas veces las personas llegaban tarde y ponían que llegaban puntuales o digamos salían a la hora que era y se ponían que se quedaron media hora más, ese tipo de cosas si sucedían, ahorita ya como ya tenemos que poner el dedo entonces digamos que no hay una forma de engañar en el proceso ese de llegar puntual” (GF4-SPR3).

Otra participante comenta que la falta de una implementación de control organizacional estricto da lugar a que existan transgresiones tanto al momento de timbrar los horarios, como el tipo de actividades que se realizan en la oficina. Al no existir una autorregulación establecida mediante la cultura organizacional, los trabajadores no tienen un enfoque claro de comportamiento que se debe dar en la institución, por lo que es más factible que se den o promuevan actos de transgresión que a la larga van a perjudicar tanto a la organización como al clima laboral en el que se desempeñan los colaboradores:

“En mi trabajo si hay un montón de maneras de saltarse las reglas, como les dije no es que haya un control muy estricto por ejemplo el sistema se puede abrir desde donde sea, y si tú llegas tarde o sales más temprano puedes timbrar desde tu celular o desde una compu en tu casa o en un cajero o desde donde quieras, por eso si hay muchas personas que lo hacen y también como no hay cámaras en la oficina se puede hacer lo que sea en la oficina, entonces igual por eso es bastante delicado por ese lado” (GF4-SPR2).

En el ámbito público y privado una constante de evasión de control organizacional está enfocado en la transgresión sobre horarios o asistencias, un mecanismo de regulación que se lo aprecia como poco funcional ya que establece itinerarios estrictos que no se apegan a la realidad, ya que la cotidianidad de la empresa puede verse afectada por múltiples factores externos que propician la flexibilidad y la improvisación. Un inconveniente en este tipo de control es que en vez de encontrar las causas que provocan que el personal tienda a evadir o transgredir el control, se aplican nuevos tipos de controles más ‘estrictos’ principalmente tecnológicos, que no solucionan el problema sino que muchas veces lo

ocultan y a la larga van a generar que los trabajadores establezcan nuevos tipos o formas para transgredir, en este aspecto un participante comenta:

“Ya bueno actualmente creo que lo que he visto que se puede saltar como regla es tal vez en el tema de asistencias, igual como mencionaban antes es un sistema que, antes como que entre compañeros si llegabas antes podías meterte a la computadora de tu compañero y dar timbrando la entrada, después ya todos trabajamos desde casa y ese sistema se podía abrir desde cualquier computadora de la empresa, entonces podías pedir a cualquier compañero que te de timbrando, entonces creo que era una manera de saltarse, entonces digamos si yo iba tarde le llamaba a un amigo y le decía oye me estoy atrasando ñaño acólitame timbrando, pero ya se dieron cuenta y ahorita solo puedes timbrar desde tu usuario y desde tu compu y desde tu VPN y eso ya es un control” (GF4-SPR5).

Por último, los tipos de transgresión que utilizan los trabajadores están muchas veces en engañar al sistema, que como explican los participantes, surgen de esta necesidad de entregar informes constantemente, de presentar tabulaciones o al momento de la evaluación en la que se dan respuestas acorde a la deseabilidad social más no a las situaciones reales que se vivencian en la organización, lo que si bien puede dejar en el papel una evidencia de que se está cumpliendo, también puede provocar problemáticas institucionales ya que son vacíos que quedan y a la larga van a influir en complicaciones. Una participante comenta:

“Yo creo que una de las maneras sería engañando al sistema, es decir, no digo en mi caso, pero digo que pueden haber tabulaciones o cosas como para decir si, si se hizo ese control cuando en realidad no se hizo, para solo presentar un informe puede ser o sino dando respuestas falsas cuando hacen por ejemplo esto de la evaluación, una evaluación interno, y responder solo por responder y no más bien profundizar en el campo, en el tema del porque se esté llevando este control, entonces sí” (GF3-SPR1).

En este sentido se puede evidenciar que gran parte de las transgresiones a los mecanismos de control organizacional surgen debido al desconocimiento del sentido que tienen los mismos, si no se los aprecia como útiles o funcionales, los trabajadores tienden a engañar al sistema, evadirlos o ‘maquillarlos’ con la única finalidad de cumplir con lo que se les pide, pero este cumplimiento muchas veces no refleja la realidad del trabajo, sino que solo son evidencias sin un fundamento sustancial. Por otro lado se puede observar que las organizaciones no buscan las causas de este incumplimiento o transgresión, sino más bien tienden a ejercer mecanismos de control más estrictos y limitantes, frente a los cuales los trabajadores no pueden encontrarles un sentido y posiblemente se encuentran nuevas maneras de transgredir.

4.5.5 El Control Organizacional y su Influencia en Comportamientos de Transgresión

A partir de que se establece el mecanismo de control, surge la posibilidad de la transgresión. De esta manera un participante del sector público comenta:

“Yo creo que en el momento en que se implementa un control en ese momento ya estamos pensando en cómo evadirlo, la verdad. Hay controles que son más difíciles de evadir, por ejemplo cuando utilizábamos el reloj biométrico es muy difícil que otra persona te de poniendo la huella, el dedo, y poder evadir ese control, el control del horario, pero de pronto otro tipo de controles si hay como” (GF2-SPU5).

Se acepta el hecho de que en el instante en que se está proponiendo un tipo de control surge ya la posibilidad de transgresión, como lo explica Bataille (1957) “Hasta podríamos llegar a formular una proposición absurda: «La prohibición está ahí para ser violada»” (Bataille, 1957, p. 68). Son dos factores que resultan complementarios y por ende es necesario formular un sentido en el control para que no constituya una prohibición ilógica que puede ser transgredida.

Por otro lado, en el ámbito privado se puede evidenciar formas de transgresión del control organizacional relacionado en primer lugar al cumplimiento de objetivos o metas. En este sentido un participante comenta una ‘necesidad’ de engañar, que es el resultado de una sobre exigencia por parte del ámbito laboral, lo que provoca que se propicie este mecanismo de transgresión, así comenta un participante:

“Sí, sí, sí, al menos por experiencia en mi anterior trabajo se hacía la mayoría del tiempo y es porque no se llega a cumplir algo, alguna meta y necesitas tener que, como engañar, por ejemplo nosotros tabulábamos información y entregábamos información que no era real o acorde a lo que realmente pasaba en la organización” (GF3-SPR3).

Otro participante también comenta que el tipo de medición que se propone en las organizaciones muchas veces no es el más adecuado, principalmente debido a que no está acorde a la realidad que se vivencia en la organización, lo que hace que al no ser funcional o, se tienda a los mecanismos de transgresión como única manera de cumplir con el objetivo propuesto,

“Si, por supuesto, hay un montón de cosas en las que la gente busca hacer esto, porque, es como dice N3, hay veces que tienes presión por cumplir cosas y en realidad la forma en la que te miden quizás no es la más correcta o no se adecúa tanto a lo que pasa en la vida real, sino que tú mides dependiendo de lo que tú consideras que es correcto, pero luego cuando llevas las cosas a la práctica es cuando te comienzan a cambiar y ahí es cuando hay que hacer ajustes” (GF3-SPR4).

Bajo esta consideración, cabe recalcar la necesidad de hacer ajustes que propone el participante, ya que si bien es un mecanismo que se lo intuye como no funcional, tampoco se lo descarta por completo, es necesario mejorarlo.

En este apartado se va a responder al cuestionamiento inicial de si ¿Los dispositivos de control pueden generar comportamientos de transgresión en las organizaciones? A partir de las consideraciones expuestas previamente es posible responder que es posible que ciertos mecanismos de control propicien que se den comportamientos de transgresión o evasión, pero no todos. En este caso cabe distinguir que existen tipos de control a los que se les considera legítimos y funcionales, y son los que van a establecerse como un sistema útil para la organización en tanto va a encaminar las labores de los trabajadores en función de la consecución de los objetivos organizacionales. De esta manera es que a estos mecanismos de control no se los puede considerar como la fuente de comportamientos de transgresión, ya que son entendidos por los trabajadores como una manera de regular las labores y tareas que deben llevar a cabo con la finalidad de conseguir una mejora continua y búsqueda de calidad.

Por este motivo se puede proponer que para que un mecanismo de control llegue a generar comportamientos de oposición o transgresión, en primer lugar debe ser considerado por los trabajadores como no funcional, en tanto limite la capacidad de toma de decisiones e imposibilite dar un servicio acorde a lo que requiere la institución, así lo explica Beramendi & Zubiea (2013) “falta de coherencia de las normas: plantean que incumplen las normas cuando no les encuentran un sentido, cuando las normas se contradicen, cuando no son prácticas o cuando no concuerdan con su sistema de creencias” (Beramandi & Zubiea, 2013, p. 598). En segundo lugar y relacionado con el punto anterior, el que la norma no esté apegada a la realidad a lo práctico y funcional va a ser un factor que provoque el comportamiento de transgresión. En tercer lugar, el mecanismo de control pierde legitimidad al ser considerado como injusto debido a la poca objetividad con la que lo manejen las personas a cargo de establecer el control “falta cumplimiento de la norma por la autoridad: la falta de referentes en el cumplimiento de las normas genera cierto descreimiento, sobre todo, cuando quienes formulan las leyes o quienes deben hacer que se respeten las infringen. Según los participantes, esto ayuda a que las normas carezcan de sentido” (Beramandi & Zubiea, 2013, p. 598). Por último, un factor que provoca el comportamiento transgresivo es el percibir al mecanismo de control

como obsoleto, lo que le resta validez en tanto no está apegado a la modernidad y a las necesidades actuales con las que cuenta el trabajador y la organización.

También se puede distinguir entre organizaciones públicas y privadas. Un factor que favorece el surgimiento de comportamientos de transgresión en el sector público es la poca capacidad de actualización de los mecanismos de control con los que cuenta la institución, lo que da lugar a que al no ver una posibilidad de transformación enfocada en un bienestar general y al tener tipos de control obsoletos, los trabajadores tienden a optar por la transgresión como un mecanismo de conseguir sus objetivos, Beramendi & Zubiea explican “Si el sistema no cumple con una norma o con lo que se espera, no se ataca al problema de manera directa, sino que se interviene de manera indirecta perjudicándolo con otra acción que transgrede una norma. Este funcionamiento genera un círculo vicioso donde la transgresión surge como mecanismo principal” (Beramendi & Zubiea, 2013, p. 598). Por otro lado en las organizaciones privadas, al contar con recursos propios, en el momento de encontrar nuevas alternativas para establecer tipos de control más óptimos, se los puede actualizar y enfocar en la mejora continua. Pero uno de los principales limitantes es que al aplicar este tipo de modernización se enfoca principalmente en establecer mecanismos de control más rígidos y avalados por la tecnología, pero no se profundiza en las causas raíces que pueden haber provocado el comportamiento en primera instancia, lo que a la larga puede provocar que acorde avancen los mecanismos de control también se generen nuevos comportamientos de transgresión que los logren subvertir.

4.5.6. Concepciones Respecto a las Mejoras que se Pueden Implementar para Hacer más Efectivo el Control Organizacional

En base a todo lo expuesto anteriormente, también se solicitó que los participantes pudiesen comentar respecto a consideraciones que ellos tienen sobre mejoras que puedan implementarse en el área laboral para perfeccionar y hacer más eficientes a los mecanismos de control. En este apartado se van a trabajar las propuestas de los participantes indistintamente si su organización pertenece al sector público o privado, ya que las acotaciones que aportaron tienen similitudes y pueden servir para ambos ámbitos.

En primer lugar los participantes comentaron que uno de los principales aportes que pueden tener los mecanismos de control es el establecimiento de metas, objetivos

enfocados en los procedimientos que se deben mantener para llevar a cabo los logros propuestos por la organización, un participante comenta:

“Yo creería que se deberían determinar metas, no sé en qué tiempo, pueden ser metas anuales, semestrales, en tiempo no tengo claro bien, pero se deberían establecer unas metas, unos manuales de procedimientos, los objetivos, los mecanismos de cada área, entonces yo creo que para mejorar todo esto, si se debería hacer un plan estratégico y definir” (GF1-SPU5).

Al tema de las metas se le considera como un mecanismo que puede mejorar al establecer objetivos y no depender de la situación, sino ya encaminar los esfuerzos de los trabajadores para conseguir los fines propuestos

“Creo que algo que nos falta, no sé si solo a mi clínica, bueno a la mayoría de clínicas con las que he trabajado es el hecho del plantearse metas y evaluar esas metas, nosotros dependemos mucho del flujo de pacientes pero no nos planteamos metas como tal, entonces como que plantearnos metas si sería importante” (GF4-SPR3).

Uno de los entrevistados del sector público comenta respecto a la necesidad de establecer lineamientos e indicadores para que el trabajador tenga entendido que se espera de él, y por lo tanto trabajar en base a las metas, ya que los objetivos son elementales:

“(…) si no trabajas con indicadores, la forma empírica y como se hacía antes como si fuese un arte, eso se tiene que normar, se tiene que sistematizar, eso, tendría que hacerse que estas evaluaciones que habíamos conversado por indicadores y por objetivos sean muy influyentes” (EI-SPU2).

También comenta su percepción respecto a las capacidades de trabajo que tienen los colaboradores, por lo que explica que es necesario potenciar sus capacidades, ya que mucho del incumplimiento que se puede dar al momento de llevar a cabo las actividades no está relacionado con que no lo quieran cumplir, sino que desconocen la forma en que pueden cumplirlo.

“(…) la mayoría de gente quiere hacer, pero la mayoría no sabe cómo” (EI-SPU2).

Otra propuesta por parte de los participantes es el generar espacios de interacción que mejoren el clima laboral, al establecer relaciones sociales óptimas y positivas en las que primen los vínculos de cercanía y empatía, el trabajo es más eficiente y por ende los mecanismos de control ya no son un ente aparte sino que se pueden integrar a la vida laboral de los trabajadores de manera menos invasiva, así lo comenta una participante:

“Como les había comentado en la anterior pregunta más bien creería que se podría mejorar en la generación de nuevos espacios de interacción entre las diferentes unidades para que se establezcan lazos de cercanía, de amistad, de empatía entre

las personas que están desarrollando las diferentes actividades que van todas, claro, encaminadas a la consolidación de la facultad o de la institución” (GF1-SPU1).

En este sentido también es elemental fomentar el trabajo grupal como tal, ya que una organización es un sistema que si se descompensa en un sector va a afectar a todo el grupo, por lo que es elemental que los trabajadores se sientan integrantes de la organización, porque mediante este entendimiento van a trabajar no solo por sus metas individuales, sino por cumplir objetivos comunitarios que direccionen hacia un fin común,

“Bueno, una mejora creo que es trabajar en grupo, trabajar lo que más se pueda como compañeros por la institución, la responsabilidad, porque como digo nos pueden poner los reglamentos que sean si usted no cumple así le pongan lo que sea, no va a cumplir, yo creo que lo mejor es la responsabilidad, nuestro trabajo y trabajar en conjunto por la institución” (GF2-SPU1).

Esta percepción de mejorar el clima y ambiente laboral se relaciona con una noción que tienen los participantes referente a que el control organizacional es una estructura vertical jerárquica, en la que los altos mandos tienen todo el poder y por ende el control solo se enfoca en verificar que cumplan con los objetivos los empleados, pero deja de lado a los altos cargos, quienes según los participantes también necesitan de una retroalimentación para verificar que estén haciendo bien su trabajo, así comenta una participante:

“O sea por ejemplo algo que no hay en donde yo me encuentro es esto como un buzón de sugerencias, evaluaciones pero no solo a nosotros sino también a jefes gerenciales porque ellos no saben en lo que están fallando, no saben las cosas en las que podrían mejorar, entonces claro puede existir una retroalimentación para nosotros, pero creo que también es preciso que se implemente a altos mandos, o tal vez en el tiempo en el que yo estoy no se ha dado eso, sé que se quiso implementar pero hasta ahora no está, entonces se implementaría eso como para mejorar el liderazgo de la empresa” (GF3-SPR1).

En este sentido también se puede mejorar la comunicación en todos los aspectos de la organización lo que va a beneficiar debido a que si los objetivos, normas y lo que se espera de los trabajadores se transmite de una manera clara y eficiente, es más fácil que puedan llevar a cargo sus labores y tareas sin tener complicaciones o interpretaciones que puedan perjudicar tanto a trabajadores como a la organización.

“Igual creo que concuerdo con lo que dijo muchas personas que fue con lo que un poco de control en lo que refiere al ambiente laboral creo que me parece muy importante al menos ahorita que las estructuras del ambiente organizacional considero que son muy verticales al menos en lo que trabajo actualmente, no es nada horizontal, más bien todo es vertical, donde no hay una comunicación

directa, no hay comunicación ni un acercamiento a niveles más altos y no hay manera de hacerlo si no es a través de tu jefatura o línea de supervisión” (GF4-SPR5).

Una entrevistada del sector privado aporta sobre la necesidad de establecer estos tipos de mecanismos de comunicación en donde también retroalimente a las jefaturas desde la perspectiva de los empleados, quienes sean los que proponen los tipos de cambios y mejoras que se pueden implementar en la organización:

“(…) propondría como te dije, un planteamiento más de las jefaturas, de los jefes de área tal vez desarrollar en conjunto o conocer el punto de vista de los colaboradores acerca de las normativas, que proponen, porque hay personas que también dicen no, no estoy de acuerdo con tal cosa por tal motivo, okey, que propones tú, hagamos en conjunto, desarrollemos alguna normativa, alguna política que ustedes consideran que van a poder cumplir lo que consideran que no esté en contra de lo que tal vez ustedes como profesionales quieren, pero que la empresa también se vea palancada en eso” (EI-SPR3).

Por otro lado, los participantes comentan la necesidad de actualizar los lineamientos de la organización con la implementación de un modelo de gestión por competencias, que esté más acorde a las necesidades tanto de los empleados como de la organización y se puedan establecer objetivos en común que no dejen vacíos o espacios para la interpretación.

“En realidad en la facultad, en la institución, hace falta la implementación de un modelo de gestión por competencias en sí. Y algo muy importante que mencionó A1 son los tiempos, me parece muy importante que en este modelo se implementen tiempos, por ejemplo tú debes responder en un día o en dos días y establecer quien hace que, en la facultad o en sí en la institución, creo que es súper importante saber quién tiene que hacer, que documento, llevar algo por escrito, algo como digo, un modelo de gestión por competencias” (GF1-SPU4).

Por último, los participantes también comentaron la necesidad de implementar planes de desarrollo profesional para los trabajadores, en donde se les capacite frente a los nuevos requerimientos del mercado, como comentaba un participante, es elemental implicar al trabajador en una instrucción continua para que así pueda estar a la vanguardia y poder dar un mejor servicio, aparte que de esta manera se puede realizar un plan de carrera en la que los trabajadores no se queden estancados en sus puestos, sino que tengan la posibilidad de ascender.

“Algo que mejorar, yo pienso que no sé si sería como un mecanismo de regulación pero yo creo que sería bueno que las empresas en donde tú trabajes hagan capacitaciones yo que sé, cada dos meses, porque si es bastante bueno para la empresa, sería porque, ir viendo en que avanzan distintos protocolos en cada uno de los exámenes porque no es lo mismo protocolos que manejabas para hacer un

examen hace diez años con los que ahora están, la medicina y la ciencia va avanzando bastante, pienso que si deberían haber capacitaciones bastante nuevas porque a veces como que vez que un protocolo te funcionaba por cierto tiempo pero en otros lugares o en otras clínicas hacen otro protocolo, otros procedimientos y a ellos les va mejor” (GF4-SPR4).

Una entrevistada del sector público también comenta sus consideraciones respecto a la necesidad de implementar planes de crecimiento personal enfocados en las capacitaciones continuas en donde se de una actualización constante de los conocimientos del trabajador, ya que de esta manera se pueden generar mayores aportes por parte del colaborador y también brindarle la oportunidad de que pueda ir escalando en la institución en base a sus capacidades y actitudes:

“Aparte de eso para mí sería un plan de trabajo, un plan de crecimiento con cumplimientos, con órdenes de trabajo, con capacitaciones, algo que sí, sí nos llama la atención bastante es las capacitaciones, me gustaría que hubieran más capacitaciones dentro de la institución para que los mismos chicos puedan ir orientándose dentro de la rama que se desempeñan, y un crecimiento dentro de la institución, eso nos falta bastantísimo, un crecimiento dentro de la institución, que vayan creciendo desde lo más bajo y vayan escalando por sus actitudes, por sus logros, por su entusiasmo sería genial, eso nos llevaría bastante a estar entusiasmados para poder crecer, no solo en la parte monetaria sino en la parte personal” (EI-SPU1).

Con estos comentarios y aportes, los participantes expusieron lineamientos con los que es posible llevar a cabo un mejor control organizacional e institucional, que sea en gran medida funcional y apuntando a la mejora continua, que a la final va a beneficiar tanto a los trabajadores como a la organización.

CONCLUSIONES

1. Los mecanismos de control organizacional implementados en algunas de las organizaciones públicas y privadas del Distrito Metropolitano de Quito, están principalmente enfocados en la vigilancia mediante dispositivos como cámaras de seguridad o los jefes, en la normativa en la que se establecen los protocolos a seguir, y en las evaluaciones de desempeño. A partir de estos tipos de control se va a ejercer una medición continua del desempeño de los trabajadores, a la vez que se van a determinar las metas y los objetivos organizacionales y los lineamientos que se deben seguir para su cumplimiento.
2. Un 75 % de los trabajadores del Distrito Metropolitano de Quito que formaron parte de la muestra, consideran que los dispositivos de control organizacional son útiles y necesarios para establecer las directrices sobre las cuales van a ejercer sus labores y su trabajo. Por otro lado también mencionan que no están bien implementados, lo que da lugar a que se perciban como poco útiles, lo que les resta funcionalidad.
3. A partir del análisis de los grupos focales y las entrevistas semiestructuradas individuales, se pudo comprender que si bien los mecanismos de control por sí solos no generan comportamientos de transgresión, hay ciertas características que van a provocar que surjan este tipo de comportamientos, entre ellas el que los trabajadores no le encuentren un sentido a los dispositivos de control implementados, lo que genera que tiendan a evadirlos al considerar que no acarrea consecuencias para la organización. Otro factor que le resta legitimidad a los mecanismos de control son jefes o autoridades que ejercen el control sin objetividad, lo que causa que éstos sean vistos como injustos y los empleados tienden a cuestionar la manera en cómo se ejerce el tipo de control. También está el hecho de que se considera que muchos de los mecanismos de control están desactualizados y no responden a las demandas actuales de las organizaciones, por lo que no son funcionales. La poca flexibilidad de los dispositivos de control también da lugar a que los trabajadores tiendan a buscar maneras de evasión o transgresión con la finalidad de garantizar su cumplimiento, o debido a que son imposibles de cumplir y no están apegados a la realidad. Este último factor se relaciona con la presión por parte de la organización para que se desempeñen los colaboradores y consigan los objetivos, ya que al plantear metas que no están acorde a las posibilidades de cumplimiento, hay una transgresión que busca poder lograr esta finalidad sin haberlo conseguido realmente, lo que acarrea consecuencias

negativas para la organización ya que los documentos o registros no están acordes a la realidad. Bajo esta perspectiva se entiende que el control organizacional por sí solo no va a generar comportamientos de transgresión en los trabajadores, pero si responde a ciertas características como las propuestas anteriormente, si va a dar lugar a que surja este tipo de fenómeno expuesto.

4. Por último, los participantes de los grupos focales y de las entrevistas semiestructuradas individuales comentaron sobre tipos de mejoras que se pueden implementar en las organizaciones para hacer más efectivo el control organizacional. Entre estos aportes está en primer lugar el trabajar en base a metas y objetivos, lo que va a generar que existan lineamientos claros para cumplir con sus labores. En segundo lugar se propuso una mejora en el clima laboral a la vez que se generen tipos de jerarquías más horizontales en las que los empleados puedan también dar retroalimentación y hacer comentarios hacia sus superiores. En tercer lugar está la implementación de un modelo de gestión por competencias en las que cada empleado sea asignado a su lugar de trabajo correcto. Y por último planes de desempeño laborales en los que se da capacitaciones continuas a los trabajadores con la finalidad de tenerlos actualizados además de darles la oportunidad de escalar en la organización en base a sus méritos y capacidades.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda dar la apertura a los trabajadores para que opinen y retroalimenten a sus superiores respecto de los tipos de mecanismos de control organizacional, sus percepciones y consideraciones sobre su utilidad y funcionalidad.
2. Se recomienda mantener una mejora continua enfocada en actualizar los mecanismos de control organizacional para que se mantengan como funcionales y puedan servir a la organización.
3. Se recomienda a las organizaciones profundizar en las causas de transgresión del control organizacional, en lugar de simplemente implementar nuevos tipos de control que estén alineados a las nuevas tecnologías, lo que puede conllevar a que se generen nuevas formas de evasión.
4. Se recomienda implementar modelos de gestión por competencias, cumplimiento por metas y objetivos, a la vez que se profundice en el tema del clima laboral y la relación jerárquica que tienen los trabajadores. E implementar planes de desarrollo para los colaboradores en los que puedan capacitarse continuamente y escalar en base a sus méritos y capacidades.
5. Por último, en la presente investigación, por temas de límite de espacio y pertinencia, no se pudo profundizar en el tema de la transgresión enfocada en la corrupción, por lo que para nuevas investigaciones, se recomienda ampliar el tema de estudio en el fenómeno de la transgresión enfocado en el tema de la corrupción para tener un mayor entendimiento de éste.

TRABAJOS CITADOS

- Arango, M. (2007). Control organizacional: ¿Sistema o agregado de elementos? *AD-minister*, 80-96.
- Bataille, G. (1957). *El Erotismo*. España: Tusquets Editores S.A.
- Beramandi, M., & Zubiea, E. (2013). Norma perversa: transgresión como modelo de legitimidad. *Universitas Psychologica*, 591-600.
- Beramendi, M. (2011). La identidad nacional y las relaciones sociales en una cultura de la transgresión. *III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*, 33-37.
- Castaño, D., & Clelia, N. (2014). Fiesta y sacrificio explorando el problema de la transgresión en Georges Bataille. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 235 - 256.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Corominas, J. (1987). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: GREDOS, S. A.
- Diccionario de términos contables*. (1998). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Fernandez, J. (1993). Norma perversa: hipótesis teóricas. *Psicothema*, 91-101.
- Folgueiras, P. (2016). La entrevista. *Técnica de recogida de información: La entrevista*, 2-11.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y Castigar*. Buenos Aires: Siglo XXI Argentina.
- Freud, S. (1930). *El malestar en la cultura*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de los grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 55-60.
- Harari, Y. (2014). *Sapiens. De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad*. Barcelona: Debate.
- López, O., & Guevara, J. (2015). Control Organizacional. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 175-190.
- Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, 613-618.
- Quecedo, R., & Carlos, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.
- RAE. (2001). *Diccionario de la lengua española (22.a ed.)*. Madrid: Autor.

- Revilla, J., & Tovar, F. (2011). El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado. *Reis*, 47-68.
- Salessi, S. (2011). Cinismo organizacional: una revisión de la literatura y algunas consideraciones conceptuales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 88-105.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1

ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo,.....con CI:..... Nacido/a en fecha:..... de nacionalidad....., acepto participar voluntaria y anónimamente en los grupos focales a realizarse con motivo de la investigación **“EL CONTROL ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN COMPORTAMIENTOS DE TRANSGRESIÓN; ESTUDIO REALIZADO EN UNA MUESTRA DE ENTRE 20 Y 30 TRABAJADORES DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO, DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2020 - 2021”**, dirigida por Washington Wladimir Casamen Nolasco, estudiante de la maestría en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional e investigador responsable de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, bajo la supervisión de la Mgtr. Verónica Egas, docente de la universidad.

El objetivo del estudio es comprender si los dispositivos de control pueden generar comportamientos de transgresión en las organizaciones, a partir de grupos focales y entrevistas a trabajadores de la ciudad de Quito en el año 2020 - 2021.

El grupo de discusión se llevará a cabo en el mes de agosto del 2021, vía online en vivo mediante la plataforma Zoom y tendrá una duración aproximada de 30 a 40 minutos. La conversación será grabada con la única finalidad de tener registrada toda la información y poder analizarla de manera académica.

La participación es voluntaria y los/as involucrados podrán negarse a participar o dejar el grupo en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

La información entregada será **confidencial y anónima** y su análisis se realizará en forma grupal, por lo que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada participante de modo individual.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto ser parte de los grupos focales para la investigación descrita anteriormente.

Firma

CI:

ANEXO 2

ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo,.....con CI:..... Nacido/a en fecha:..... de nacionalidad....., acepto participar voluntaria y anónimamente en la entrevista a realizarse con motivo de la investigación **“EL CONTROL ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN COMPORTAMIENTOS DE TRANSGRESIÓN; ESTUDIO REALIZADO EN UNA MUESTRA DE ENTRE 20 Y 30 TRABAJADORES DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO, DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2020 - 2021”**, dirigida por Washington Wladimir Casamen Nolasco, estudiante de la maestría en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional e investigador responsable de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, bajo la supervisión de la Mgtr. Verónica Egas, docente de la universidad.

El objetivo del estudio es comprender si los dispositivos de control pueden generar comportamientos de transgresión en las organizaciones, a partir de grupos focales y entrevistas a trabajadores de la ciudad de Quito en el año 2020 - 2021.

La entrevista se llevará a cabo en el mes de agosto del 2021, vía online en vivo mediante la plataforma Zoom y tendrá una duración aproximada de 30 a 40 minutos. La conversación será grabada con la única finalidad de tener registrada toda la información y poder analizarla de manera académica.

La participación es voluntaria y el/la involucrado podrá negarse a participar o dejar la entrevista en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

La información entregada será **confidencial y anónima**; su análisis se realizará en forma individual.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos, procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto ser parte de la entrevista para la investigación descrita anteriormente.

Firma

CI:

ANEXO 3

Codificación abierta grupos focales

GRUPO FOCAL	PARTICIPANTE	GÉNERO	EDAD	¿QUÉ ENTIENDE POR CONTROL ORGANIZACIONAL/INSTITUCIONAL?
Grupo focal 1 Sector público 1	GF1-SPU1	Femenino	32 años	Entiendo que son los mecanismos de reglas, tal vez protocolos, tal vez podemos hablar de aquellas normas que rigen el comportamiento dentro de la institución sea este para el tema del trabajo, para la interacción entre los diferentes departamentos o la relación que existe entre los jerárquicos, en este caso hablando de autoridades, en el estamento administrativo, tal vez también las normas de comportamiento con las personas del código del trabajo.
	GF1-SPU2	Femenino	34 años	Yo entiendo que debemos llevar unos protocolos en cada una de las áreas que vamos a gestionar, es decir que debemos llevar cada una de las reglas al pie de la letra.
	GF1-SPU3	Femenino	29 años	Sería un mecanismo de control que utilizan los departamentos o las instituciones para justificar las obligaciones del trabajador.
	GF1-SPU4	Femenino	37 años	Lo puedo entender como es la forma que regulan el cumplimiento de los objetivos de una empresa o de una institución, para que se puedan cumplir los objetivos tiene que basarse en un control, entonces eso sería, un sistema o una forma de regular el cumplimiento de los objetivos o metas.
	GF1-SPU5	Masculino	35 años	Yo creo que son unas estrategias de medición administrativas, pueden ser para buscar el medir el trabajo, el cumplimiento y las metas.
Grupo focal 2 Sector público 2	GF2-SPU1	Femenino	37 años	Control institucional yo creo que es todo, no solo talento humano sino cada área creo que tiene nuestras responsabilidades y nuestro jefe es nuestro control y así sucesivamente, pero yo creo que todos tenemos un control que abarca todo, no solo talento humano sino todas nuestras responsabilidades, creo yo.
	GF2-SPU2	Femenino	39 años	Para mí el control institucional puede ser la persona encargada de dar seguimiento, control a las actividades de acuerdo a las leyes establecidas que hay que cumplir.
	GF2-SPU3	Masculino	35 años	Yo creo que control institucional es más que todo, la parte que hace talento humano me imagino con respecto a lo que nos ven que horarios entramos, como trabajamos, si es que estamos haciendo o cumpliendo con nuestras especificaciones laborales en el tiempo que se nos ha dado los contratos, me imagino.
	GF2-SPU4	Masculino	40 años	Son los encargados de realizar los servicios de control simultáneamente relacionados conforme a los planes anuales que tienen los departamentos de talento humano, de relaciones humanas.
	GF2-SPU5	Masculino	39 años	Para mí, control es el monitoreo, ejercido por cada una de las personas encargadas de cada uno de los departamentos de una organización, pero básicamente creo que es el monitoreo de una organización.

Grupo focal 3 Sector privado 1	GF3-SPR1	Femenino	26 años	La manera en como se maneja una organización, los procesos y cómo se va desarrollando la misma.
	GF3-SPR2	Femenino	25 años	Son los medios por los cuales la organización busca que los trabajadores tengan parámetros de comportamiento para conseguir los objetivos empresariales.
	GF3-SPR3	Masculino	27 años	Vendría a ser como las reglas o los parámetros que debemos cumplir todos como empresa y cada zona o cada área en específico.
	GF3-SPR4	Masculino	28 años	Tiene que ver todo con la gestión administrativa y con los procesos, quizás hasta comportamental.
	GF3-SPR5	Masculino	26 años	Vendría a ser el control organizacional como tal a todos los niveles, a nivel de procesos, a nivel estructural como tal.
Grupo focal 4 Sector privado 2	GF4-SPR1	Femenino	25 años	Control organizacional suena a las normas y procesos, suena a recursos humanos, todo lo que tiene que ver con el personal de la empresa todas las normas y procesos que tienes que seguir como empleado de una empresa.
	GF4-SPR2	Femenino	26 años	Para mí sería igual como las reglas que se tienen en una empresa o los lineamientos que se deben seguir para que todo funcione de una manera adecuada.
	GF4-SPR3	Masculino	25 años	Yo creo que es como la serie de reglas o pasos que hay que seguir para que una organización alcance sus objetivos a largo y corto plazo.
	GF4-SPR4	Masculino	27 años	Yo entiendo que sería como una estructura de medio de control que hace cualquier grupo laboral, o sea en cualquier grupo de personas para tratar de llevar a un fin común.
	GF4-SPR5	Masculino	25 años	Creo que el control organizacional está en base a la cultura de la empresa, misión, visión, valores, entonces es una manera que controla que todo funcione de la manera adecuada para la consecución del fin que tiene la empresa, entonces debe haber un comportamiento en base a la cultura organizacional que se maneje.

Comportamientos de transgresión	Grupo Focal 1 sector público	Grupo Focal 2 sector público	Grupo Focal 3 sector privado	Grupo Focal 4 sector privado
Tipos de mecanismos de control implementados en su organización/institución	GF1-SPU1: Yo más bien creería que está encaminado a como comentaban las compañeras al tema de control de ingreso, de almuerzo, y salida, otro de los temas que yo creería así de control sería con el tema del público interno y público externo, al momento de los protocolos de atención para tal o cual trámite	GF2-SPU3: Yo creo que como por seguir con la línea que yo pensaba, el biométrico, las cámaras de seguridad que nos han puesto en todo lado, que no son de seguridad sino son de monitoreo, también obviamente nuestros jefes inmediatos con la entrada la salida, los permisos, esos son los que he visto yo.	GF3-SPR1: yo creo que se han manejado los tres porque como tenemos el área de procesos y de calidad han sido quienes juntamente a recursos humanos han implementado ese tipo de procesos tanto en el área de seguridad, como en el área de control de calidad, se van haciendo evaluaciones, se hacen reuniones	GF4-SPR1: En las empresas en las que yo he trabajado siempre hemos tenido mecanismos de vigilancia por servicio al cliente, tenemos que tener cámaras de seguridad en todo momento, igual por manejo de dinero siempre tenemos cámaras de seguridad, con audio y todo, seguridad todo el tiempo, también tenemos

			para poder medir niveles en los que se encuentra cada área, entonces si si, varios procesos implementados.	normativas, horarios, o sea, todo ese tipo de cosas, y también se hacen evaluaciones, generalmente son los primeros tres meses y luego seis meses o algo así, también cuando hay como errores y cosas así se hace una evaluación y se conversa con los supervisores.
	GF1-SPU4: Bueno también es importante, que en la institución nos basamos en medidas jerárquicas, cada quien se rige el control mediante su jefe inmediato, aparte en una medida de control en la facultad o en la universidad son las famosas listas flash	GF2-SPU2: De mi parte el monitoreo del reloj biométrico que es el básico que se aplica en la universidad y hoy por el estado de pandemia en el que estamos el control mediante el registro de las actividades del teletrabajo, en los formatos que realizamos cada mes, en donde con evidencias indicamos las actividades realizadas cada mes.		GF4-SPR3: Bueno los mecanismos de control en el caso de mi trabajo, nosotros tenemos que marcar entrada y salida, tenemos igual cámaras de seguridad que están a lo largo de toda la clínica, como evaluación la doctora, la que es dueña del consultorio se basa bastante en las opiniones de los pacientes ya sea por redes sociales o si se comunican directamente con ella, porque si ha habido casos en los que a un paciente no le pareció como le han tratado o le hicieron esperar mucho, entonces el paciente se comunica con la doctora y la doctora nos hace llegar lo que digamos, la queja.
				GF4-SPR2: bueno en la empresa en la que yo estoy trabajando ahorita no hay cámaras de seguridad pero si hay control de horarios, entonces si timbramos a la hora que llegamos, a la hora que salimos al almuerzo, igual a la hora que salimos, pero actualmente nadie nos control así como ha estamos viendo que timbres a la hora que es pero si llegaras a tener un problema, si te

				los controlan, pero básicamente si haces todo bien, no.
Utilidad de los mecanismos de control organizacional	GF1-SPU3: Algunos si, porque nos podría a nosotros ayudar para justificar nuestras labores diarias. En cambio algunos no, porque con tal de llenar matrices hay algunas cosas que nosotros hacemos que son fuera de horario o cosas así y eso no se justifica, el hecho de ir a la universidad a sacar documentos y todo no nos hacen válido, lo que es válido para nuestros jefes en ese caso es el producto y nada más, no ven el progreso ni lo que se hizo, ahí faltaría un poquito.	GF2-SPU3: creo que, o sea sí, siempre va a ser útil porque en realidad vamos a necesitar siempre las personas unos parámetros para poder manifestarnos en nuestro trabajo, yo creo, pero como todos ya somos adultos sabemos que si el trabajo está cumplido yo creo que no hay ninguna objeción en que se yo, poder reunirnos para irnos a almorzar ponte en grupo, si es que todo está cumplido con nuestros deberes y nuestras cosas yo creo que sí, pero también si hay que tener estos parámetros puestos.	GF3-SPR1: Si son bastante útiles, pero creo que falta poder, falta no sé, si hay detalles que se pueden ir mejorando, tal vez como antes no estuvieron implementados estos procesos desde un inicio, recién se está viendo cambios, entonces tocaría seguir mejorando.	GF4-SPR1: Si, o sea, me parece bastante útil que todas las empresas tengan control de tiempo con sus empleados porque o sino cualquier persona llegaría a la hora que quieras y se van a la hora que quieras y eso no es lo óptimo, cámaras de seguridad me parece que es seguro
	GF1-SPU4: Pienso que si, es importante el control institucional, en toda empresa en toda institución siempre se debe regir a un control y debe ser continuo, y debe estar con personas a cargo, con personas responsables, que deben llevar el control continuamente, si es diario, semanal, o como se le considere, pero pienso que si es importante.	GF2-SPU5: Pienso que si es necesario respetar las reglas y todo, sobretodo por la productividad siempre mejora la productividad y también el servicio, el buen servicio a nuestros clientes mejora mucho si nosotros estamos respetando las reglas, pero como dicen una canita al aire de vez en cuando, no está mal.	GF3-SPR3: igual, considero que es bastante útil, sin embargo si creo que debe haber un poco de flexibilidad, no puede ser tan exactos los procesos que nos piden a lo que se debe cumplir, porque muchas veces al menos en la parte comercial te toca improvisar. Entonces totalmente es útil, te ayuda como una guía, pero lo bueno sería que se apegue bastante a la realidad porque hay algunos procesos que te pueden pintar maravillas pero simplemente no se los puede cumplir.	GF4-SPR4: yo pienso que si tendrían sus beneficios los mecanismos de control porque nos ayudan a como, a tener lineamientos y hacer un mejor trabajo, como decía Ricardo, al menos en nuestra área que tratamos con seres humanos, o sea, en el momento es muy importante los mínimos detalles, sobretodo atenderles muy bien pensando tal vez en que como nos gustaría que nos traten a nosotros y con el fin que es ayudar a la salud y que se mejore cada persona
			GF3-SPR4: creo que los procesos tan rígidos no funcionan, en realidad tienes no solo que flexibilizar sino también entender el por qué de las cosas entonces un	GF4-SPR2: yo creo que igual son importantes pero pienso que igual se tiene que respetar de ambos lados, no que solo sean de control hacia el empleado sino

			proceso que genera algunos vacíos tal vez no es la mejor opción para poder controlar, porque la medición no va a ser real, entonces si tiene que existir, tiene que haber un proceso de control de lo que estás realizando, pero como lo dice el Steven tiene que ser algo bastante aterrizado.	igual hacia la empresa porque el empleado igual tiene que tener sus beneficios y reconocimientos por todo el trabajo que hace, pero sí, son buenos para medir la eficiencia y la responsabilidad con la que se trabaja.
Maneras/formas de evadir el control organizacional/institucional	GF1-SPU5: en la universidad lo único que existe es usted haga este trabajo y usted verá como cumple, pero en si un documento en donde diga que vamos a planificar esto, esto son nuestros programas, estos son objetivos y de aquí a un año queremos tener estas metas, ese documento no hay, o esa planificación no hay, entonces, no podemos evadir eso si es que no existe, esa sería mi opinión.	GF2-SPU3: Bueno sí, yo creo que siendo decentes, yo creo que si, creo que todos los compañeros hemos tenido la oportunidad de salirnos a comprar alguna cosita sin que se den cuenta porque obviamente tampoco no es que esté el trabajo tan fuerte, sí, unas pocas escapadas, sí, yo creo que sí, mecanismos, por ahí hay como veinticinco mil puertas por las que hay como salirte, voy al decanato y terminas por ahí, por los bolones del tuco.	GF3-SPR1: yo creo que una de las maneras sería engañando al sistema, es decir, no digo en mi caso, pero digo que pueden haber tabulaciones o cosas como para decir si, si se hizo ese control cuando en realidad no se hizo, para solo presentar un informe puede ser o sino dando respuestas falsas cuando hacen por ejemplo esto de la evaluación, una evaluación interno, y responder solo por responder y no más bien profundizar en el campo, en el tema del porque se esté llevando este control, entonces sí.	GF4-SPR3: bueno en el caso de donde yo estoy trabajando actualmente no, o sea yo si veo, no son muchos controles, entonces digamos que yo si los veo como que los justos y necesarios, digamos las evaluaciones que nos hacen los pacientes y ese tipo de cosas si resulta útil porque vas aprendiendo de tus errores y de igual manera el hecho de que te exijan estar un cierto horario, que nos exijan digamos cumplir con todas las normas de bioseguridad que si nos exigen a nosotros por el mismo hecho de que estamos tratando con pacientes, yo si lo veo super necesario, entonces digamos que no siento que en mi trabajo exista un exceso de normas o normas que no sirven
	GF1-SPU5: Yo creo que si, si, perdón que vuelva a repetir, si existiera esto y si está bien planteado y bien establecido no habría manera de evadir ni nada de eso, pero mientras tanto no se plantee bien la norma o el control, se puede evadir, no sé si la palabra pueda ser evadir, pero se	GF2-SPU4: Si, de igual manera, no hay mucho control, y hay por donde escaparse, a lo menos en la hora de almuerzo se escapan la hora, en el horario que nos establecen, nos vamos un poquito más.	GF3-SPR3: si, si si, al menos por experiencia en mi anterior trabajo se hacía la mayoría del tiempo y es porque no se llega a cumplir algo, alguna meta y necesitas tener que, como engañar, por ejemplo nosotros tabulábamos información y entregábamos información que no era real o acorde a lo que	GF4-SPR2: En la empresa donde yo estoy trabajando ahorita no se me ocurre, no sé si esto califica como lo que estás preguntando, pero por ejemplo hay unos lineamientos de ventas super altos, entonces como que si te exigen por ese lado, como que si no cumples la meta estás super

	<p>puede disimular, se puede maquillar, respecto a lo que decían antes las compañeras, estaban hablando de la evaluación del desempeño personal, del trabajador entonces ahí se puede uno maquillar las metas, digamos se puede poner que yo hice cien oficio habiendo hecho cincuenta, entonces se puede evadir, se puede maquillar diría yo, en ese sentido.</p>		<p>realmente pasaba en la organización.</p>	<p>mal y te reportan como que con la oficina internacional y todo eso, entonces tal vez por ese lado, pero no es necesariamente una regla pero si es como un reporte que dan dos veces a la semana y si tu oficina como país está mal dentro de los números es como que lo reportan a nivel mundial y todos saben que tu oficina está mal, entonces eso puede ser.</p>
		<p>GF2-SPU2: si, también en grupo, porque así nos llaman la atención a todos que es más difícil que llamar a una persona.</p>	<p>GF3-SPR4: Si, por supuesto, hay un montón de cosas en las que la gente busca hacer esto, porque, es como dice el Steven, hay veces que tienes presión por cumplir cosas y en realidad la forma en la que te miden quizás no es la más correcta o no se adecúa tanto a lo que pasa en la vida real, sino que tú mides dependiendo de lo que tú consideras que es correcto, pero luego cuando llevas las cosas a la práctica es cuando te comienzan a cambiar y ahí es cuando hay que hacer ajustes.</p>	
		<p>GF2-SPU5: yo creo que en el momento en que se implementa un control en ese momento ya estamos pensando en cómo evadirlo, la verdad. Hay controles que son más difíciles de evadir, por ejemplo cuando utilizábamos el reloj biométrico es muy difícil que otra persona te de poniendo la huella, el dedo, y poder evadir ese control, el control del horario, pero de pronto otro tipo de controles si hay como</p>		

Tipos de normas consideradas como no funcionales	<p>GF1-SPU1: Yo creería que sí, por ejemplo este tema de timbrar a la hora del almuerzo, o sea, es súper errado, yo lo digo desde la experiencia propia, por ejemplo, en la oficina hay un montón de cosas que hacer y parece que es justo al medio día que llegan los doctores o llega alguna situación importante y es mentira que se va a salir a la hora de almuerzo</p>	<p>GF2-SPU3: Yo creo que sí, como en todo hay algo positivo y algo negativo, yo creo que si hay cosas que no funcionarían por el hecho de la institución en la que estamos por decirlo. Eso del monitoreo que ya se vuelve un poquito más, hay veces que se vuelve más personal porque si es que mis amiguitos que estoy monitoreando hacen cualquier cosa, yo les dejo pasar, pero a ciertas personas como que les cojo, por decirlo en rojo, ya eso es innecesario, si vamos a hacer el control, hagámoslo con todos, desde directores, decanos y hasta el perro y el gato, digo yo, si vamos a implementar, si no, o sea, ya pues, no tiene que ser clasial el control, sino que tiene que ser para todos, si va a haber, sino mejor que no haya, creo yo.</p>	<p>GF3-SPR4: considero que siempre hay alguno que no es funcional o que simplemente no está midiendo algo correcto, capaz ahí está la oportunidad de mejora y por eso se busca implementar para que se pueda después corregir e implantar algún otro sistema de medición.</p>	<p>GF4-SPR1: o sea, personalmente no, pero en los trabajos en los que yo he estado he visto, y es super grave, pero pasa, que las personas saben cuales son los puntos ciegos de las cámaras entonces por ejemplo la caja que yo manejaba era de mil dólares y si te pasas de los mil dólares el establecimiento requiere que entregues ese sobrante a contabilidad en lugar de quedarte con el sobrante entonces todos en el hotel saben donde son los puntos ciegos de la cámara para que tú puedas como sacar el sobrante porque a veces es como un dólar, pero a veces son como treinta o cuarenta dólares que son tus propinas y solamente guardas ahí pero el establecimiento igual requiere que entregues ese dinero a la caja entonces es como un, es super grave pero aja, es como que todo el mundo sabe dónde esconderse para sacar el dinero sobrante de la caja.</p>
	<p>GF1-SPU4: yo tuve la experiencia de trabajar un lugar en el que te fijaban tu hora de salida y la de llegada del almuerzo, fijo, entonces tu a veces no puedes brindar una mejor atención si es que tienes un horario fijo de almuerzo por ejemplo, porque pienso yo que no es funcional eso, si tú estás en una empresa y una institución que brinda servicio a clientes, tú no le puedes decir al</p>	<p>GF2-SPU5: Pienso que como todo es susceptible de mejorarse, seguramente hay reglas que ya no son, que se yo, muy actualizadas para los tiempos que vivimos o no se adaptan a todos los grupos de trabajo que son diferentes en cada organización, pienso que debe haber reglas que se pueden ir mejorando, reglas que son obsoletas, y reglas que ya no se implementen o sirva en la</p>	<p>GF3-SPR1: o sea, sería como lo que estaban diciendo los chicos, los controles que no son funcionales son los que no se adaptan a la realidad porque yo creo que depende de cada organización que se pueden tomar medidas de los controles y otros que no van a dar caso, que no van a tener nada que ver, dependiendo de cada área, entonces no va a ser lo mismo un control que se le dé al</p>	<p>GF4-SPR3: Actualmente no, antes en mi trabajo nosotros teníamos que, o sea firmar a mano, había una hoja de asistencia, entonces ahí si muchas veces las personas llegaban tarde y ponían que llegaban puntuales o digamos salían a la hora que era y se ponían que se quedaron media hora más, ese tipo de cosas si sucedían, ahorita ya como ya tenemos que poner el dedo</p>

	<p>cliente a ver por favor espéreme que ahorita me tocó el almuerzo que si no timbro ahorita me sanciona, entonces no es funcional, entonces si vas a regirte a una forma de control tan rígida, tan cerrada por decirlo así, no va a ser funcional jamás, tú tienes que regirte a una forma de control que sea flexible, en la que tú puedas dar una mejor atención, dependiendo como en diferentes lugares</p>	<p>actualidad, se puede mejorar creo yo.</p>	<p>área de talleres que al área administrativa o al área comercial porque no va a tener la misma medición, entonces creo que depende de cada área y que se vaya adaptando a cada una.</p>	<p>entonces digamos que no hay una forma de engañar en el proceso ese de llegar puntual.</p>
				<p>GF4-SPR2: en mi trabajo si hay un montón de maneras de saltarse las reglas, como les dije no es que haya un control muy estricto por ejemplo el sistema se puede abrir desde donde sea, y si tú llegas tarde o sales más temprano puedes timbrar desde tu celular o desde una compu en tu casa o en un cajero o desde donde quieras, por eso si hay muchas personas que lo hacen y también como no hay cámaras en la oficina se puede hacer lo que sea en la oficina, entonces igual por eso es bastante delicado por ese lado</p>
				<p>GF4-SPR5: ya bueno actualmente creo que lo que he visto que se puede saltar como regla es tal vez en el tema de asistencias, igual como mencionaban antes es un sistema que, antes como que entre compañeros si llegabas antes podías meterte a la computadora de tu compañero y dar timbrando la entrada, después ya todos</p>

				trabajamos desde casa y ese sistema se podía abrir desde cualquier computadora de diners, entonces podías pedir a cualquier compañero que te de timbrando, entonces creo que era una manera de saltarse, entonces digamos si yo iba tarde le llamaba a un amigo y le decía oye me estoy atrasando ñaño acólitame timbrando, pero ya se dieron cuenta y ahorita solo puedes timbrar desde tu usuario y desde tu compu y desde tu VPN y eso ya es un control
Tipos de mejoras propuestas para hacer más efectivo el control organizacional/institucional	GF1-SPU5: Yo creería que se deberían determinar metas, no sé en qué tiempo, pueden ser metas anuales, semestrales, en tiempo no tengo claro bien, pero se deberían establecer unas metas, unos manuales de procedimientos, los objetivos, los mecanismos de cada área, entonces yo creo que para mejorar todo esto, si se debería hacer un plan estratégico y definir.	GF2-SPU1: bueno, una mejora creo que es trabajar en grupo, trabajar lo que más se pueda como compañeros por la institución, la responsabilidad, porque como digo nos pueden poner los reglamentos que sean si usted no cumple así le pongan lo que sea, no va a cumplir, yo creo que lo mejor es la responsabilidad, nuestro trabajo y trabajar en conjunto por la institución.	GF3-SPR1: o sea por ejemplo algo que no hay en donde yo me encuentro es esto como un buzón de sugerencias, evaluaciones pero no solo a nosotros sino también a jefes gerenciales porque ellos no saben en lo que están fallando, no saben las cosas en las que podrían mejorar, entonces claro puede existir una retroalimentación para nosotros, pero creo que también es preciso que se implemente a altos mandos, o tal vez en el tiempo en el que yo estoy no se ha dado eso, sé que se quiso implementar pero hasta ahora no está, entonces se implementaría eso como para mejorar el liderazgo de la empresa.	GF4-SPR1: realmente no me parece de las empresas en las que he trabajado como que hay mucho descontrol en temas así, creo que incluso las pequeñas cosas que no tienen control son, o sea las personas a cargo saben de estas cosas entonces es como una decisión empresarial no hacer nada al respecto, porque da un espacio de comodidad a los empleados, entonces personalmente evaluaciones más detalladas del equipo es lo que a mí más me ha gustado en mis trabajos, o sea que haya como una evaluación constante del ambiente laboral
	GF1-SPU1: Como les había comentado en la anterior pregunta más bien creería que se podría mejorar en la generación de nuevos espacios de interacción entre las diferentes unidades para que se establezcan lazos de cercanía, de	GF2-SPU5: yo pienso que lo mejor es trabajar, tratar de trabajar con honestidad, con honestidad con nosotros mismos, no llegar temprano porque tenemos que timbrar sino llegar temprano porque debemos	GF3-SPR4: yo estoy de acuerdo con Stefy, pienso que cuando las cosas son más lineales que piramidales y con jerarquías puedes manejar una forma lineal de mejora de la empresa, entonces como te dije antes, para mí no se	GF4-SPR3: creo que algo que nos falta, no sé si solo a mi clínica, bueno a la mayoría de clínicas con las que he trabajado es el hecho del plantearse metas y evaluar esas metas, nosotros dependemos mucho del flujo de

	<p>amistad, de empatía entre las personas que están desarrollando las diferentes actividades que van todas, claro, encaminadas a la consolidación de la facultad o de la institución</p>	<p>hacerlo porque nos comprometimos a hacer bien nuestro trabajo y eso es lo que debemos hacer.</p>	<p>trata de encontrar culpables ni ver, no es lo importante saber que se está haciendo mal, sino que se puede corregir para que las cosas mejoren, como lo dijo el Sebas, lo importante es llegar a eso para poder manejar un sistema de mejora continua porque de otra forma lo único que estás haciendo es viendo que los peldaños más bajos estén haciendo bien las cosas, pero de ahí hacia arriba tú no sabes que puede estar faltando, qué puede mejorarse</p>	<p>pacientes pero no nos planteamos metas como tal, entonces como que plantearnos metas si sería importante</p>
	<p>GF1-SPU4: En realidad en la facultad, en la institución, hace falta la implementación de un modelo de gestión por competencias en sí. Y algo muy importante que mencionó Roxana son los tiempos, me parece muy importante que en este modelo se implementen tiempos, por ejemplo tú debes responder en un día o en dos días y establecer quien hace que, en la facultad o en sí en la institución, creo que es súper importante saber quién tiene que hacer, que documento, llevar algo por escrito, algo como digo, un modelo de gestión por competencias</p>		<p>GF3-SPR5: si, comparto lo que dice Esteban, siempre el manejarlo de una forma horizontal hace una forma más factible el trabajo, igual un manejo asertivo a todo nivel para que exista un control por así decirlo, no un control sino me refiero a un sistema lineal que puedas dar una opinión y no entorpezca de una forma el trabajo en la organización.</p>	<p>GF4-SPR4: algo que mejorar, yo pienso que no sé si sería como un mecanismo de regulación pero yo creo que sería bueno que las empresas en donde tú trabajes hagan capacitaciones yo que sé, cada dos meses, porque si es bastante bueno para la empresa, sería porque, ir viendo en que avanzan distintos protocolos en cada uno de los exámenes porque no es lo mismo protocolos que manejabas para hacer un examen hace diez años con los que ahora están, la medicina y la ciencia va avanzando bastante, pienso que si deberían haber capacitaciones bastante nuevas porque a veces como que vez que un protocolo te funcionaba por cierto tiempo pero en otros lugares o en otras clínicas hacen otro protocolo, otros procedimientos y a ellos les va mejor</p>
				<p>GF4-SPR5: igual creo que concuerdo con lo que dijo</p>

				<p>muchas personas que fue con lo que un poco de control en lo que refiere al ambiente laboral creo que me parece muy importante al menos ahorita que las estructuras del ambiente organizacional considero que son muy verticales al menos en lo que trabajo actualmente, no es nada horizontal, más bien todo es vertical, donde no hay una comunicación directa, no hay comunicación ni un acercamiento a niveles más altos y no hay manera de hacerlo si no es a través de tu jefatura o línea de supervisión, entonces creo que debería haber un poco más de control en cuanto al tema del ambiente laboral entre compañeros, un poco más de apertura a los colaboradores como a la línea operativa tal vez, no solo entre ejecutivos sino importante que, o sea darle importancia a lo que piensen la gente operativa</p>
--	--	--	--	---

ANEXO 4

Codificación abierta entrevista semiestructurada individual

GRUPO FOCAL	PARTICIPANTE	GÉNERO	EDAD	¿QUÉ ENTIENDE POR CONTROL ORGANIZACIONAL/INSTITUCIONAL?
Entrevista sector público 1	EI-SPU1	Femenino	39 años	Qué entiendo, yo le hablo más que todo en mi ámbito, en mi cargo es que cumplas las obligaciones establecidas o contratadas, porque muchos compañeros, incluso no tenemos una norma a seguir, lo hacemos muy empíricamente, entonces, eh, digamos, los señores conserjes, se contratan por equis cosas pero solo se limitan hasta ciertos sitios, entonces toca extendernos o explicar las cosas que se deben hacer, en mi caso tengo que coordinar las actividades que se debe realizar dentro de la institución para que esté óptimo para hacer alguna actividad, en mi caso.
Entrevista sector público 2	EI-SPU2	Masculino	37 años	No soy un experto, pero cuando yo asumí el cargo de coordinador de medicina familiar, si que tocó hacer los digamos como cursos, el uno es ir analizando las formas en que vos puedes relacionarte con la forma de dirigirte a las personas que van a estar a tu cargo y también los procesos y como los vas a sacar, entonces esto del control organizacional es podríamos decirlo que es como un sistema, un sistema en el que vos vas a establecer las metas que tu quieres de las personas con las que vas a trabajar, entonces tu les pones los propósitos, las metas, los objetivos, esto tiene que encajar con la misión, la visión y los objetivos de la institución en la que tú trabajas, entonces eso es más o menos lo que a mí me enseñaron como control organizacional y el otro que también nos daban era el curso de procesos en el que vos armabas los flujogramas y todas esas cosas, eso de lo que me acuerdo en el 2016 cuando fui coordinador de medicina familiar.
Entrevista sector privado 1	EI-SPR3	Femenino	35 años	Bueno, el control organizacional es la aplicación de ciertas normativas, políticas, con el fin de normar los procesos de la compañía, normar el comportamiento, poner las reglas claras del juego en la organización.

Comportamientos de transgresión	Entrevista 1 Sector público EI-SPU1	Entrevista 2 Sector público EI-SPU2	Entrevista 3 Sector privado EI-SPR3
Tipos de mecanismos de control implementados en su organización/institución	Ahorita lamentablemente no estamos en forma presencial sino en forma de teletrabajo y nos encontramos en vacunación, entonces hemos trabajado con recursos humanos para hacer unos horarios para el personal de código de trabajo y administrativos, en el cuál tenemos unos formatos de registro de ingresos, de salidas tanto del almuerzo como al final del horario, de igual manera tenemos unos cuadros en donde escribimos las actividades administrativas y reportamos a los jefes inmediatos, los jefes inmediatos validan y firman, y mandan a recursos humanos, recursos humanos vuelve a verificar y manda a la dirección de talento humano, entonces los jefes inmediatos de cada departamento, ellos lo valida con el señor decano, en cada departamento tenemos metas o objetivos a cumplir dependiendo de las áreas que reportamos siempre a la máxima autoridad, que serían los resultados, eso tenemos ahorita.	Verás ahí, no solo que vos tienes que encargarte de fijar los objetivos y las metas que tiene cada persona, sino que tú también tienes que establecer los controles preliminares por ejemplo, no cierto, entonces tienes una línea de base, una línea de base en la que dices yo voy a partir de aquí, te voy a dar los medios, porque tú vas a pedir un objetivo pero tienes que darle los medios, el control preliminar es una línea de base, luego haces una especie de control que lo haces en medio proceso y el otro es al finalizar el proceso, tú haces lo que se llama de retroalimentación o algo así y al final tienes un mecanismo de recompensa digámoslo así, de recompensa negativa, de condicionamiento negativo o condicionamiento positivo sería mejor el término.	Bueno, aquí tenemos algunos mecanismos de control, tenemos el tema, nos regimos bajo un reglamento interno del trabajo, códigos de ética, tenemos lo que son políticas organizacionales de cada área, tenemos también un sistema de sanciones por incumplimientos, por incumplimientos de alguna normativa pero en sí también basándonos en el código de trabajo, esos tenemos implementados actualmente en la compañía y además también tenemos ciertos lineamientos corporativos, autodelta es un servicio del sector automotriz la cual pertenece a un grupo muy grande por lo cual tenemos ciertos lineamientos, ciertas políticas normativas que son de todas las empresas la cual nosotros aquí la tenemos que aplicar internamente.
Utilidad de los mecanismos de control organizacional	Eh, nos falta, nos falta todavía control dentro de la institución, estamos formando un cambio institucional, les cuesta o nos cuesta los cambios, estamos acostumbrados a limitarnos hasta donde dice el contrato y no más allá. Y nos falta, nos falta, falta mucho para poder cambiar.	O sea verás, en la institución en la que yo trabajo, todo lo que es procesos y todas esas cosas en realidad están en pañales, pero evidentemente si son útiles cuando se les va implantando, entonces si es que hubiese un control organizacional o un sistema de procesos o algunas de otras esas cosas sería mejor. El problema es, eso todavía no hemos conversado, pero el problema son las características de las personas con las que trabajas, los posicionamientos personales, políticos, eso es lo que va arruinando algo que en el papel si funciona.	Si, la verdad yo creo que siempre tiene que existir un control pero la diferencia es de como controlar, que hacer, como manejar el control para que no suene a un tipo de hostigamiento a la gente y no tengas el efecto contrario en la compañía porque eso si se ha visto mucho.

			<p>Bueno, normalmente hay personas que si son renuentes, siempre hay la persona que no acepta la imposición, por ejemplo de una multa, de una sanción, nosotros tenemos aquí políticas super drásticas en el área comercial, por ponerte como ejemplo, en la cual si un asesor comercial ofreció algo que no estaba dentro de las políticas a un cliente, le toca asumir ese valor al asesor comercial, tenemos una política para eso, además de un llamado de atención que va primero el verbal, luego va escrito, una sanción monetaria, y de acuerdo con la gravedad podemos proceder hasta con la desvinculación de la compañía, sin embargo al nosotros querer aplicar esta sanción en los colaboradores, hay algunas personas que si lo asumen, dicen si yo lo reconozco que yo cometí la falta, el error, incumplí la política, el proceso, pero hay personas que se cierran y simplemente dicen no, no voy a asumir, no voy a firmar la carta del descuento, cambia la actitud, se convierte en una persona tóxica con el resto de los colaboradores y lamentablemente a nosotros nos ha tocado es proceder con las desvinculaciones cuando hemos visto alguno de estos casos, lamentablemente son personas que no recuerdan que se les ha socializado inicialmente un reglamento interno, políticas, procedimientos y también se les ha informado con las sanciones o las repercusiones laborales que pueden tener al incumplir esto.</p>
<p>Tipos de normas que consideran que no son funcionales</p>	<p>Yo creo que no es que no sean funcionales, lo que pasa es que no han sido bien definidas tal vez, más que nada. La parte de la descripción nos falta. Recordemos que la Universidad Central tiene un estatuto del 2019 que hubo unas reformas y con esta pandemia no nos ha</p>	<p>Claro, claro, es que también hay muchas personas que si no trabajas por indicadores, si no trabajas por objetivos, si no trabajas por matrices, empiezas a pedir las cosas por pedir, eso también suele suceder. Vos te pones objetivos a mediano, inmediato, y a largo plazo, entonces vos te pones</p>	<p>Un control que no sea funcional, o sea si, como te decía es parte de la mejora continua de los procesos de los cuales manejamos, cuando vemos que si que efectivamente hay casos repetitivos de sanciones por el mismo causal ahí podemos dar cuenta de que tal vez</p>

	<p>ido tan óptimo como empresa, como entidad, creo que eso nos falta.</p>	<p>objetivos que ya tienes que hacer para mañana. Y de repente ya te digo, te pongo un ejemplo. Yo necesito que me saques el cien por ciento de las actas de titulación en dos meses, y hay otro proceso que es sacar los títulos represados que tienes dos años, o un año para hacerlo, de repente por algún tropiezo no estás sacándome las actas y estás sacándome los títulos, entonces claro, es que la normativa dice que, sí, la normativa puede decirte que puedes sacar los títulos pero para eso tienes un año y las actas yo necesito en dos semanas, es que me mandaron a llenar una matriz de los títulos egresados, y claro, esa matriz alguien tenía que hacer, te avisa el día anterior, te trastoca tu planificación, entonces si claro que hay normativas, hay instructivos y cosas que no son funcionales, pero porque hay un problema de raíz, porque si todos trabajan con indicadores no te vas a inventar el agua tibia, pero eso pasa en todo nivel.</p>	<p>el control no está siendo efectivo, no se me viene a la mente en este momento un ejemplo de lo que me haya pasado o no nos ha pasado, pero si bueno de las otras compañías en las cuales he trabajado, si he podido evidenciar que ha habido ciertas deficiencias o controles que no son tan efectivos para ignorar el efecto contrario con los colaboradores, si si he podido evidenciar eso.</p>
<p>Normas que no se cumplen en su organización</p>	<p>Como yo le decía lo de los códigos de trabajo, hay un contrato en los que dice que depende de un solo lugar, pero como todavía se está estructurando y estamos en pandemia, todavía no se enfoca bien a todos, no se cumple en su totalidad, solo el metro cuadrado que tienen que cumplir, en eso si estamos trabajando y es un poquito complicado, sin embargo en estos meses hemos hecho un trabajo más que todo de campo, hemos tenido resultados, pero creemos que debemos empezar a adaptar un poquito más en la forma presencial a ver como nos va.</p>	<p>Si claro, si si, seguro. Es que en realidad, es lo que yo te estaba diciendo, hay algunas normativas que no se cumplen, entonces por ejemplo hay normativas de carga horaria, de horarios, hay normativas de entregas de datos, hay normativas de titulación, hay normativas de planificaciones anuales, públicas, que en realidad muchas no se cumplen.</p>	<p>Si, totalmente, si si, hay normas que no se cumplen, como talento humano lo que trato con mi equipo es el tratar de persuadir a la gente para que vean con que es algo bueno para la compañía en la cual están trabajando, la compañía la cual que nos genera mensualmente nuestros ingresos, más que sea algo tan impuesto, logrado en algunas áreas, pero en otras es un poco más complicado porque tenemos el grupo de personas que definitivamente es como que están en contra de todo, entonces si lo hacen ahí si te toca ubicarle, te toca o haces o haces, lamentablemente, pero si, si tengo el grupo de personas que no cumplen la normativa, es un grupo reducido, pero si existe, creo que existe en todas las organizaciones.</p>
	<p>Si, el cambio cuesta. Cuesta mucho el cambio, no les gusta el cambio, no les gusta el cambio,</p>	<p>No todos trabajamos bajo procesos, es lo que te dije hace un momento, se van haciendo pequeñas</p>	<p>A ver, déjame pensar en algún ejemplo en el que puedan evadir los controles, o sea</p>

	<p>no les gusta el control, no les gusta que cambie la imagen de una institución, o la forma de trabajar, como le indiqué, les gusta trabajar solo hasta el metro cuadrado y no ver más allá, en una institución hacemos todos y todos debemos poner el brazo para continuar.</p>	<p>islas de procesos pero si no tienes un diagnóstico institucional es difícil que puedas, vos puedes ser ordenado pero si la persona que te antecede en el trabajo y la persona que sigue después de tu parte no tienen la misma organización se queda varado. Te pongo un ejemplo, nosotros hacemos un diagnóstico de que nos faltan proyectores para las clases, entonces nosotros vemos cuantos, que cantidad más o menos serían, que cualidades necesitan, hacemos un barrido en el mercado, le pasamos eso al administrativo, el administrativo se puede demorar dos meses en su parte de trabajo que es hacer un término de referencia por ejemplo, y ahí ya hay retraso, y si luego el financiero se demora otros tres meses en comprar los proyectores, eso hace que el proceso falle, no vas a cumplir la normativa, no necesariamente porque vos fallaste porque vos haces el diagnóstico institucional, identificas el proceso y lo terminas, pero la persona que sigue luego no hace su parte, no lo hace por proceso, y entonces ahí hace que no se cumplan las normas, ya hablando de forma interinstitucional, ahora si hablas dentro de una misma oficina, el trabajo de una sola persona puede suplir a la ineficiencia de otra o a la desmotivación de otra.</p>	<p>pueden incumplirlos, pueden evadirlos, pero luego nosotros siempre tenemos nuestros procesos bien definidos en lo cual nosotros detectamos eso, ahí viene la aplicación de la sanción el memo y eso, es muy difícil que puedan evadir los controles definitivamente, si tenemos como te decía ciertas normas por las marcas que nosotros trabajamos aquí, que tienen sus procesos bien definidos, tienen sus políticas, tienen sus controles y constantemente tenemos una auditoría interna en la cual de nuestros procesos de cada área nos están retroalimentando, nos están dando oportunidades de mejora, realizando auditorías en la fase detectan si es que puede existir o puede ser vulnerable el manejo del control para los colaboradores. Entonces es muy muy difícil que pueda pasar eso.</p>
	<p>Incumplimiento, la fuga, la fuga de los chicos, al principio se fugaban más, si, se fugaban o sino se ponían ahí a conversar sin hacer nada.</p>		<p>Porque tenemos todo, hay grupos generacionales en la auditoría, personas que tal vez por la antigüedad en la empresa consideran que pueden tener unas atribuciones diferentes al resto del personal por lo que consideran que tal vez bueno yo no voy a timbrar, voy a salir un poco más temprano. Que se yo, alguna otra norma que puede ser, tuve un caso de una vez de dos personas que se pelearon aquí internamente, o sea, pueden evadir, no cumplir, pero luego nosotros si tenemos maneras de controlar eso y ahí viene la ubicación, lo que estipula el reglamento interno de trabajo,</p>

			<p>previamente antes de poner la sanción nosotros tratamos de conversar, ver que pasó, las causas, los motivos, el tratar de analizar que hay de fondo, encontrar la causa raíz, para luego tomar la decisión de que sanción aplicar a los colaboradores, que muchas veces ha sido totalmente radical para dejar un precedente al resto de las personas que hay aquí en la compañía y otras veces es como que ha sido un poco más flexible y ha sido un llamado de atención verbal por ejemplo.</p>
<p>Tipo de mejoras podrían ustedes proponer para hacer más efectivo el control institucional en su institución</p>	<p>Yo tengo varios frentes que tratar, el uno es el departamento de mantenimiento que para mí lo óptimo sería un plan de mantenimiento global y he consultado en otras entidades en donde salen unas órdenes de trabajo para poder atender al usuario final que sería tal vez algún departamento, que sería una forma de control y una forma de resultados. De ahí un plan de mantenimiento que alguna vez se quiso implementar pero no se puede por esta pandemia. El área de consejería para mí sería factible también formación del personal, y para que todos colaboren en cierto tiempo, cierta fecha del mes para limpieza de áreas comunes porque ese es un problema que tenemos nosotros, las áreas comunes que no quiere hacer nadie. De parte de compras públicas, ahí está un poquito más difícil porque las leyes y las normativas vienen desde CERCOP y tenemos que cumplirlas, no podemos adelantar mucho, sino más que cumplirlas, y ahí hay un rechazo más, un rechazo bien grave. Aparte de eso para mí sería un plan de trabajo, un plan de crecimiento con cumplimientos, con órdenes de trabajo, con capacitaciones, algo que si, si nos llama la atención bastante es las capacitaciones, me gustaría que hubieran más capacitaciones dentro de la institución para</p>	<p>Yo creo que aquí lo que te digo es, lo que nos tienen es que capacitar a todas las personas que estamos en un mando medio o un mando un poco más alto, nos tiene que capacitar con dos nociones básicas, la una de controles organizacionales y la otra es lo de los procesos, que eso es algo fundamental, si tú no estás formado en ese campo vos vas a hacer en tu puesto lo que crees que tienes que hacer y no lo que realmente puedes orientar. Y cuando vas y haces las cosas, es que yo pensaba, es que yo decía, si no trabajas con indicadores, la forma empírica y como se hacía antes como si fuese un arte, eso se tiene que normar, se tiene que sistematizar, eso, tendría que hacerse que estas evaluaciones que habíamos conversado por indicadores y por objetivos sean muy influyentes en lo que más pega a las personas que es que tengan que, no la típica de no cumpliste con esto y se te baja el diez por ciento del sueldo, eso no porque es condicionamiento negativo, pero por ejemplo no cumpliste tu objetivo, perfecto pero te toca hacer el curso de esto, esto, esto, y esto, para que la otra ya puedas, y sino ya lo que te dije, no condicionamientos negativos, sino condicionamientos positivos, la mayoría de gente quiere hacer, pero la mayoría no sabe cómo y lo que te dije hace un rato, si una persona no tiene la capacidad de hacer un trabajo que sea mucho más</p>	<p>Yo lo que propondría es un empoderamiento más de los gerentes, es decir las jefaturas, porque muchas veces considero que quieren lanzar toda la responsabilidad al área de recursos humanos, cuando el área de recursos humanos puede ser una persona que te apoye, que desarrolle tus procesos. Sin embargo los jefes, los gerentes de área son las personas que están en el día a día con los colaboradores y ellos son las personas que pueden lograr que las personas cumplan, que las personas se pongan la camiseta de la compañía y que se reduzcan los efectos negativos que son por la aplicación de las normas o los controles organizacionales que son útiles y necesarios en todas las organizaciones, propondría como te dije, un planteamiento más de las jefaturas, de los jefes de área tal vez desarrollar en conjunto o conocer el punto de vista de los colaboradores acerca de las normativas, que proponen, porque hay personas que también dicen no, no estoy de acuerdo con tal cosa por tal motivo, okey, que propones tú, hagamos en conjunto, desarrollemos alguna normativa, alguna política que ustedes consideran que van a poder cumplir lo que consideren que no esté en contra de lo que</p>

	<p>que los mismos chicos puedan ir orientándose dentro de la rama que se desempeñan, y un crecimiento dentro de la institución, eso nos falta bastantísimo, un crecimiento dentro de la institución, que vayan creciendo desde lo más bajo y vayan escalando por sus actitudes, por sus logros, por su entusiasmo sería genial, eso nos llevaría bastante a estar entusiasmados para poder crecer, no solo en la parte monetaria sino en la parte personal, nos falta bastante eso, y no solo dentro de la facultad de ciencias médicas, es dentro de la Universidad Central del Ecuador, que nos falta la motivación del crecimiento laboral y capacitaciones, no solo la parte administrativa sino la parte de mantenimiento, la parte de códigos de trabajo, sería genial esa parte, eso nos falta.</p>	<p>intelectual pero es mucho más capacitado para archivo, para coger mil carpetas y organizar pues le pones a eso.</p>	<p>tal vez ustedes como profesionales quieren, pero que la empresa también se vea palancada en eso. El trabajar en conjunto, el tema de la comunicación que fluya, que sea más fluida el tema de la comunicación, y que siempre estén las normativas, las políticas siempre apegadas a lo que estipula la ley. Existen compañías y lamentablemente hay que decirlo, que tienen mecanismos de control que no son legales y que vulneran derechos de los trabajadores, entonces si considero que es importante manejarnos bajo esos tres puntos.</p>
--	--	--	--

ANEXO 5

Codificación Axial grupos focales y entrevista semiestructurada individual

TIPO	COMPARACIÓN	TEMAS
Similitudes	Tanto en los grupos focales del sector público (GF1-SPU1) y el sector privado (GF3-SPR3) se tienen percepciones similares respecto al control organizacional como un mecanismo que plantea las metas y los objetivos que debe tener lugar en una organización.	Control organizacional
Diferencias	A partir de las consideraciones que se tienen del sector público se entiende que el control organizacional está poco implementado (GF1-SPU5), por lo que no es posible evadirlo si como tal no existe. Del lado del sector privado hay un entendimiento más claro de lo que implica (GF4-SPR5)	Control organizacional
Diferencias	En la entrevista a (EI-SPU2) del sector público se pudo constatar que se considera que el control organizacional no está implementado del todo, lo que resta la productividad, a comparación de la entrevista con (EI-SPR3) del sector privado en donde se especifican que existen normativas para los procesos y normas del comportamiento en base a la cultura organizacional.	Control organizacional
Similitudes	Los tipos de control implementados en sector público (GF1-SPU2) y privado (GF3-SPR1) tienen las mismas implicaciones, como son el aspecto de la vigilancia, la normativa y las evaluaciones.	Tipos de control organizacional implementados
Similitudes	La finalidad del control organizacional que se propone desde el ámbito público y privado tiene como enfoque principal el cumplimiento de metas y objetivos, también en un orden de tipo jerárquico (GF1-SPU4),	Tipos de control organizacional implementados
Diferencias	Los mecanismos de control organizacional del sector público están más enfocados en el cumplimiento de protocolos y objetivos que no están del todo definidos o no son muy claros (E1-SPU1) mientras que en el ámbito privado se utiliza el reglamento interno del trabajo que está	Tipos de control organizacional implementados.

	basado en una cultura organizacional más sólida de la que se extraen los lineamientos comportamentales de los trabajadores (EI-SPR3).	
Similitudes	Desde la perspectiva de los trabajadores del sector público (GF1-SPU4) y del sector privado (GF4-SPR4), los mecanismos de control organizacional son de importancia y responden a una funcionalidad establecida que se enfoca en el cumplimiento de metas y objetivos.	Funcionalidad de los mecanismos de control organizacional
Similitudes	Aunque se considera que el control organizacional es de importancia, ambas organizaciones públicas (GF1-SPU3) y privadas consideran que tienen sus falencias y no están del todo bien implementados.	Funcionalidad de los mecanismos de control organizacional
Diferencias	Desde la perspectiva del sector público se considera que los tipos de controles no están bien implementados y esto genera una limitación en el tema del cumplimiento. Por otro lado desde la perspectiva del sector privado se considera que cuando no existe una buena implementación de los mecanismos de control se pueden establecer mejoras para que sean más funcionales (GF3-SPR4).	Funcionalidad de los mecanismos de control organizacional.
Similitudes	Los sectores públicos (GF1-SPU1) y privados (GF3-SPR4) comparten la percepción de que también existen tipos de control organizacional que no son funcionales, o que no tienen una utilidad real.	No funcionalidad de los mecanismos de control organizacional.
Diferencias	Desde la perspectiva del sector privado (GF3-SPR1) se considera que la poca funcionalidad con la que cuentan los mecanismos de control organizacional es una oportunidad de mejora.	No funcionalidad de los mecanismos de control organizacional.
Similitudes	La poca implementación de los mecanismos de control organizacional provocan que surjan tipos de comportamientos que evaden o transgreden los mismos, tanto en el sector público (GF1-SPU5) y en el sector privado (GF4-SPR1).	Formas de evasión o transgresión del control organizacional.
Similitudes	Los sectores público (GF1-SPU5) y privados (GF4-SPR5) vivencian muchos de los mecanismos de control como poco útiles debido a su poca funcionalidad y debido a que no les encuentran un sentido para su seguimiento..	Formas de evasión o transgresión del control organizacional.

Similitudes	Tanto en el sector público como en el sector privado la evasión del control organizacional está enfocada los horarios o asistencias, ya que se aprecian estos tipos de control como poco funcionales. (GF4-SPR2).	Formas de evasión o transgresión del control organizacional.
Similitudes	El control organizacional influye en los comportamientos de transgresión en los sectores público (GF2-SPU5) y privado (GF3-SPR3) en tanto es un mecanismo que sirve para poder cumplir con los requerimientos o las obligaciones que imponen las organizaciones y según los trabajadores no son posibles de cumplir sin recurrir a métodos de evasión o transgresión.	El control organizacional y su influencia en comportamientos de transgresión.
Similitudes	El tipo de medición que se propone en las organizaciones no se considera el más adecuado tanto en instituciones públicas como privadas (GF3-SPR4), ya que es un mecanismo que no está actualizado, lo que provoca que surjan comportamientos de transgresión.	El control organizacional y su influencia en comportamientos de transgresión.
Similitudes	Una propuesta de mejora que tienen los sectores público (GF1-SPU5) y privado es el establecimiento de metas y objetivos enfocados en los procedimientos que se deben mantener para llevar a cabo los logros propuestos por la organización.	Concepciones respecto a las mejoras que se pueden implementar para hacer más efectivo el control organizacional
Similitudes	Otra propuesta por parte de los sectores público (GF1-SPU1) y privado (GF3-SPR1) tiene que ver con una mejora en el clima laboral que tiene también que ver con un manejo más horizontal de la organización en donde se pueda establecer una retroalimentación a los altos cargos.	Concepciones respecto a las mejoras que se pueden implementar para hacer más efectivo el control organizacional
Similitudes	También se propone la implementación de un modelo de gestión por competencias que esté más acorde a las necesidades tanto de los empleados como de la organización (GF1-SPU4).	Concepciones respecto a las mejoras que se pueden implementar para hacer más efectivo el control organizacional
Similitudes	Se propone la implementación de planes de desarrollo profesional para los trabajadores en donde se les capacite frente a los nuevos requerimientos del mercado. (GF4-SPR4).	Concepciones respecto a las mejoras que se pueden implementar para hacer más efectivo el control organizacional