Laboreal

Volume 12 Nº1 | 2016

**Os Equipamentos de Proteção Individual (EPI):
protetores, mas nem sempre**

Diseño organizacional: para intervenciones “capacitantes”

Conceção organizacional: para intervenções capacitantes

Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes

Organisational conception: for empowering interventions

Justine Arnoud

Edición electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/3357>

DOI: 10.4000/laboreal.3357

ISSN: 1646-5237

Editor

Universidade do Porto

Referencia electrónica

Justine Arnoud, « Diseño organizacional: para intervenciones “capacitantes” », *Laboreal* [En línea], Volume 12 Nº1 | 2016, Publicado el 01 julio 2016, consultado el 24 septiembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/laboreal/3357> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/laboreal.3357>

Este documento fue generado automáticamente el 24 septiembre 2020.

Laboreal está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

Diseño organizacional: para intervenciones “capacitantes”

Conceção organizacional: para intervenções capacitantes

Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes

Organisational conception: for empowering interventions

Justine Arnoud

REFERENCIA

Arnoud, J. (2013). Diseño organizacional: para intervenciones “capacitantes”. *Tesis de doctorado en Ergonomía*. Paris: Centro de Investigación sobre el Trabajo y el Desarrollo, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.

NOTA DEL EDITOR

<http://dx.doi.org/10.15667/laborealxii0116jaes>

Manuscrito recibido en: Octubre/2015

Aceptado tras peritaje: Diciembre/2015

1. Introducción: la cuestión de la organización

- 1 La presente tesis en ergonomía se inscribe en el área de la organización. Las nuevas formas de organización y el aumento de las actividades de servicio plantean nuevos desafíos. Las intervenciones dirigidas a los ergónomos - aquí el acompañamiento de un cambio organizacional - invitan a interrogar el objeto “organización” y las modalidades de intervención sobre dicho objeto. Se abre así un diálogo entre ciencias de la actividad y ciencias de la organización. Varios interrogantes surgen: ¿Cómo abordar la organización? ¿Cuáles son los aspectos en los cuales debe insistir y apoyarse la

intervención para contribuir a la emergencia de organizaciones más favorables para los individuos y el trabajo colectivo?

- 2 La contribución que históricamente ha hecho la ergonomía a los saberes sobre el diseño, facilitan la reflexión sobre el diseño de la organización, comprendido aquí como una articulación entre “dos aspectos”, la organización formal y la organización viviente (Daniellou, 1999; Petit, Dugué & Daniellou, 2011). De este modo, la estructura organizacional y la acción de los actores intercambian de manera permanente: la estructura *“representa únicamente la cristalización transitoria de la actividad social, del mismo modo que la estructura en un momento dado determina parcialmente esta actividad social”* (Daniellou, 1999, p.530, traducción libre).
- 3 La tesis defendida es la de una organización que debe ser diseñada, o rediseñada, bajo el prisma del desarrollo. El desarrollo, tal y como es tratado aquí, proviene de trabajos en economía y plantea específicamente un enfoque a partir de las capacidades (Sen, 1997). Se moviliza el proyecto de la ergonomía constructiva, dado que *“el objetivo de la ergonomía debe ser el desarrollo. (...) Desarrollo de los individuos y de las organizaciones”* (Falzon, 2014, p. vii, traducción libre).

2. Del entorno capacitante a las organizaciones capacitantes: un marco teórico centrado en el desarrollo

- 4 El enfoque de las capacidades (Sen, 1997) fundamenta el proyecto de la ergonomía constructiva. Las “capacidades” se definen como una yuxtaposición o agregación de capacidades individuales, de funcionamientos humanos propios a un individuo, que éste haga uso de ellos o no; dicho de otra manera, se trata de la libertad real de elección de la que cada uno dispone y que permite de este modo un desarrollo personal. Trasladada a la organización (Arnoud & Falzon, 2012), esta noción nos lleva a considerar el diseño organizacional como una ayuda dirigida a estructurar la organización, de tal forma que:
 - la organización favorezca el aumento de las capacidades;
 - y que permita incluso la reinención de su funcionamiento por los actores, conduciendo a un equilibrio “provisorio”.
- 5 Se propone la cuestión de investigación siguiente: ¿cómo diseñar organizaciones que permitan a las personas y a los grupos alcanzar logros, desarrollarse y reinventar, si es necesario, el marco de sus acciones para encontrar el mejor compromiso posible entre los objetivos de bien-estar y de productividad?
- 6 La literatura en el área del diseño proporciona las primeras hipótesis. El diseño de *sistemas adaptados* no es suficiente. Establecer un “entorno capacitante” (Falzon, 2014), no deletéreo, no excluyente y que permita a las personas alcanzar logros y aprender, no puede ser la única finalidad perseguida. La acción debe pensarse con el objetivo de favorecer el establecimiento, a más largo plazo, de *sistemas adaptables*. Se define así una “organización capacitante”, pues permite el establecimiento de entornos capacitantes adaptables y permanentes. Se retienen tres dimensiones (Arnoud, 2013): una organización-instrumento que pudiera ser adaptada mediante su uso, facilitando debates y confrontaciones desde un enfoque propicio al desarrollo de la actividad colectiva común (prácticas similares) y conjunta (prácticas diferentes y

complementarias). Se presta una atención particular al análisis de esta última forma de actividad colectiva que permite ir más allá del puesto de trabajo o de la situación de trabajo para aprehender el “objeto” organización. En efecto, la intervención conjunta de actores múltiples constituye de hecho la organización (Lorino, 2007).

3. Una metodología fundada en la puesta en movimiento de la organización

- 7 La investigación se llevó a cabo entre 2010 y 2013 en una multinacional francesa especializada en los servicios relacionados con el medio ambiente, durante la implementación de sus Centros de Servicio Compartidos (CSC), estructuras encargadas de mutualizar las funciones de paga del conjunto de las entidades francesas del grupo. Se definió una metodología de investigación y de experimentación para diseñar un entorno capacitante y, a más largo plazo, una organización capacitante.
- 8 Para ello, y con el propósito de abordar el objeto “organización”, el análisis de la actividad fue conducido no solamente entre los gestores de paga de estos centros, sino que se incluyeron los diversos actores del “proceso paga” (los gestores en los CSC y los “interlocutores paga” de las entidades) que realizan tareas diferentes pero de manera coordinada. Los interlocutores son asistentes de gestión repartidos entre las diferentes entidades del grupo, tienen por misión la recopilación de las informaciones útiles para gestionar la paga del personal. Estas informaciones son introducidas en un programa informático y tratadas por los gestores del CSC (alejados geográficamente de las entidades) encargados de establecer, para varias entidades, las nóminas y las transferencias bancarias de los sueldos. Una relación cliente-proveedor “interna” se instaura mediante la firma de un contrato de servicio que fija las exigencias y obligaciones de las dos partes. Se prescribe una correspondencia escrita con el fin de trazar las violaciones del contrato.
- 9 La metodología consistió en tres etapas:
 - Etapa 1: Análisis de la situación vigente y de las tentativas de diseño mediante el uso de la propia organización.
- 10 La primera etapa consistió en analizar la situación vigente, identificar las cuestiones no resueltas por la organización y caracterizar los determinantes de las contradicciones que la actividad tenía que afrontar.
- 11 En coherencia con el proyecto de operacionalización del enfoque de las capacidades, en esta etapa “clásica” se trató específicamente de identificar los recursos disponibles antes y después del cambio, y los factores de transformación de estos recursos en capacidades mayores. En esta etapa se abordó además la manera en la que los actores intentaron rediseñar la organización mediante el uso de la propia organización (Béguin, 2008) y la manera en la que estas tentativas modificaron o no la estructura organizacional.
 - Etapa 2: El co-análisis constructivo de la praxis.
- 12 Una segunda etapa consistió en probar *in situ*, a partir de la praxis y de las sugerencias de los actores, una metodología de desarrollo: el co-análisis constructivo de la praxis (Arnoud & Falzon, 2014). Varias visitas fueron organizadas con el objetivo de invitar sucesivamente a los gestores y a los interlocutores a observar la actividad de su compañero. La actividad “aquí y ahora” fue entonces objeto de diálogo, facilitando una

práctica reflexiva sobre la actividad colectiva conjunta y una transformación de reglas y de la praxis.

• Etapa 3: Hacia una organización capacitante...

- 13 A más largo plazo, una tercera etapa debía surgir, permitiendo interrogar una estructura hoy inadaptada y criticada por los actores, y establecer una organización capacitante capaz de cuestionarse en su conjunto.
- 14 En el siguiente esquema se ilustra la metodología llevada a cabo (Figura 1):

Figura 1. Metodología centrada en el desarrollo

4. Principales resultados

- 15 A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos siguiendo las tres etapas metodológicas expuestas anteriormente.

4.1. Obstáculos al desarrollo e identificación de numerosas tentativas de rediseño mediante el uso de la propia organización

- 16 Con respecto al cambio organizacional, la estructura organizacional “CSC”, pensada por otros, fue impuesta a los actores. Sólo los aspectos técnicos fueron discutidos, en detrimento de las dimensiones procesuales y relacionales de la actividad de paga. Se segmentaron las tareas y se elaboró un contrato de servicio. La primera etapa de la metodología mostró una fuerte disminución de las oportunidades de elección, del margen de acción y de las oportunidades efectivas para realizar un trabajo de calidad en comparación con la situación anterior al cambio (situación observada durante la intervención). Retomando la terminología de Sen (1997), los recursos tendieron a disminuir así como su posibilidad de transformación en capacidades mayores. Más específicamente, los actores vieron imposibilitado el desarrollo de la actividad colectiva conjunta. Los gestores expresaron una fuerte insatisfacción sobre el trabajo en estos centros y los interlocutores cuestionaron la existencia de esta nueva organización. No se habían compartido los análisis reflexivos sobre el proceso y numerosas disonancias -diferencias constatadas entre realidades supuestas- fueron identificadas. Sin embargo,

los operadores no permanecieron pasivos ante el cambio y trataron de facilitar una actividad colectiva para la producción de una paga de calidad. Por ejemplo, los actores del proceso paga, a pesar de la prohibición, se telefonearon e intentaron en varias ocasiones, a pesar del alejamiento geográfico, verse para “trabajar mejor conjuntamente”. Estas tentativas podían considerarse como señal de las importantes dificultades sentidas por los actores. Sorteando la situación de esta forma, los actores del proceso paga intentaron encontrar márgenes de maniobra y de autonomía, así como transformar al compañero en un recurso para la actividad.

4.2. El co-análisis constructivo de la praxis: una ayuda a la retrospectiva reflexiva sobre la actividad colectiva

- 17 Se llevó a cabo un experimento con el objetivo de favorecer tanto las prácticas descritas, como el análisis retrospectivo reflexivo sobre la actividad colectiva conjunta. Se desarrolló un método -el co-análisis constructivo de la praxis- basado en las tentativas y sugerencias de los actores del proceso. Cada actor del proceso fue invitado a observar a su compañero (el gestor o el interlocutor, de funciones y habilidades complementarias) en momentos clave de la actividad en los cuales se habían identificado tanto dificultades, como numerosas interacciones. De esta manera se llevó a cada uno de los actores a verbalizar su propia actividad para su compañero; esta cosificación del trabajo favoreció una mejor comprensión mutua, un intercambio de experiencias. Se invitó al compañero-observador a interrumpir la dicha verbalización cuando lo requiriese; el recordar dificultades o las sorpresas provocadas por la observación, condujeron a un cierto número de cuestionamientos que pretendían aclarar la actividad colectiva de trabajo, o incluso modificarla. La originalidad del dispositivo consistía en confrontar a cada uno de los actores con la actividad en situación real de su compañero, y no con una grabación. Cuatro binomios participaron al dispositivo en el que el ergónomo anotaba únicamente los intercambios. Tras este dispositivo, se analizó la actividad de los actores para identificar los efectos del mismo sobre la actividad cotidiana. El tratamiento de los intercambios y de las observaciones post-dispositivo puso en evidencia que cada actor analizaba su actividad a la luz de la actividad de su compañero, lo que daba lugar a transformaciones de la praxis con el objetivo de facilitar el trabajo del otro. En algunos casos, los actores intentaban negociar juntos las reglas y los modos de funcionamiento de la actividad conjunta. A través de los usos y de las transformaciones de la estructura por los actores, la organización fue cuestionada de una forma más amplia.

4.3 Perennidad del dispositivo y dificultades de una puesta en movimiento global de la organización

- 18 En una tercera etapa, todas estas cuestiones debían integrarse en espacios de discusión (Detchessahar, 2001) implicando los equipos y los managers con el objetivo de replantear el marco organizacional y de encontrar soluciones aceptables para todos. El objetivo, que pudo ser logrado, era hacer que los managers constataran las prácticas de rediseño. Se prosiguió el co-análisis constructivo de la praxis, lo cual facilitó las prácticas reflexivas sobre el proceso paga. Sin embargo, el cuestionamiento más amplio en espacios de discusión sobre la relación cliente-proveedor y sobre la organización en

su conjunto no pudo realizarse a causa de las reticencias de los equipos de dirección y de la inestabilidad del grupo (la división sobre la que nuestra experimentación se basaba fue transformada en una fusión con otro grupo, modificando el modelo de organización de administradores e interlocutores).

5. Discusión: por una intervención capacitante

- 19 La tesis contribuye al proyecto de la ergonomía constructiva e interroga específicamente la intervención en ergonomía centrada en el desarrollo. ¿Cuáles serían las características de una intervención “capacitante” en la que el desarrollo aparece como un hecho, un medio y una finalidad de la acción? Se podría así completar el modelo clásico de la intervención (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 2011) convirtiendo la organización en objeto de transformación, más allá del puesto o de la situación de trabajo (Petit & Coutarel, 2014). De esta manera, el proceso de intervención debe simultáneamente:
 - fomentar el desarrollo: se pone énfasis aquí en las condiciones y obstáculos al desarrollo; los factores de conversión de los recursos en capacidades pueden convertirse aquí en un objetivo de la intervención;
 - y organizar una situación de desarrollo: el proceso de intervención se convierte en la oportunidad de una dinámica de experimentación y de aprendizaje, las herramientas desarrolladas pueden integrarse en las propias organizaciones, como por ejemplo el mantenimiento del co-análisis constructivo de la praxis. La organización se desarrolla entonces a través de la integración de procesos reflexivos abiertos a las capacidades de innovación de los operadores (Falzon, 2014).
- 20 La intervención se convierte en un acto pedagógico (Dugué, Petit & Daniellou, 2010) donde, en distintos momentos, se pueden adquirir conocimientos o desarrollar la acción. La construcción social de la intervención debe diseñarse para que ésta sea una situación de aprendizaje mutuo entre el interviniente, los actores y la organización. Una dificultad encontrada concierne la imposibilidad de asociar los equipos de dirección a una discusión más amplia sobre la organización. La cuestión de la evaluación también debe ser tratada, el objetivo es comprobar si la intervención permite el desarrollo de los actores, incrementa las oportunidades para todos, favorece la adaptación de la organización y pone el trabajo en el centro del debate. El objetivo es alcanzar a corto plazo, la producción de efectos tangibles e intangibles y, a más largo plazo, un efecto “capacitante”, es decir, la introducción progresiva del desarrollo como una variable estratégica de la empresa. Esta tesis ha intentado implicarse en esta vía. En un plano teórico, este trabajo permite demostrar que el enfoque de las capacidades y sus implicaciones metodológicas presentan una perspectiva prometedora para la ergonomía. El co-análisis constructivo de la praxis subraya el interés de favorecer el diálogo entre los actores que participan a una misma actividad colectiva conjunta. Los límites del presente del trabajo de investigación, estrechamente ligados a las dificultades encontradas durante la intervención, deben plantearse como orientaciones que permitan continuar una reflexión sobre el acompañamiento de proyectos de concepción organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Arnoud, J. (2013). *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*. Thèse de doctorat en Ergonomie, Centre de Recherche sur le Travail et le Développement. Paris : Conservatoire National des Arts et Métiers.

Arnoud, J., & Falzon, P. (2012). Shared Services Center and Work Sustainability: Which Contribution from Ergonomics? *Work*, 41, 3914-3919.

Arnoud, J., & Falzon, P. (2014). Co-constructive analysis of work practices. In P. Falzon (Ed.), *Constructive Ergonomics* (pp. 221-236). CRC Press: Taylor & Francis Group.

Béguin, P. (2008). Argumentos para uma abordagem dialógica da inovação. *Laboreal*, 4(2), 72-82. <http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=37t45nSU547112341787:352:81>

Daniellou F. (1999). Nouvelles formes d'organisation et santé mentale : le point de vue d'un ergonome. *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, 60(6), 529-533.

Detchessahar, M. (2001). Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion. *Revue Française de Gestion*, 132, 32-43.

Dugué, B., Petit, J., & Daniellou, F. (2010). L'intervention ergonomique comme acte pédagogique. *PISTES*, 12(3).

Falzon, P. (2014). *Constructive ergonomics*. CRC Press: Taylor & Francis Group.

Guérin F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática da Ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher.

Lorino, P. (2007). Process based management and the central role of dialogical collective activity in organizational learning – the case of work safety in the building industry. *International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC)*, June 14-17th, Ontario, Canada.

Petit, J., & Coutarel, F. (2014). Interventions as dynamic processes for the joint development of agents and organizations. In P. Falzon, *Constructive ergonomics* (pp. 127-143). CRC Press: Taylor & Francis Group.

Petit, J., Dugué, B., & Daniellou, F. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations: Enjeux théoriques et méthodologiques, *Le Travail Humain*, 4(74), 391-409.

Sen, A. (1997). Editorial: Human capital and human capability, *World Development*, 25(12), 1959-1961.

AUTOR

JUSTINE ARNOUD

Université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM, F-94000, Créteil, France
justine.arnoud@u-pec.fr