

Libros de **Cátedra**

# La mirada organizacional

## Enfoques y metodología para el análisis

María Laura Pagani y Matías Manuele (coordinadores)

FACULTAD DE  
HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**S**  
sociales

**Edulp**  
EDITORIAL DE LA UNLP



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

# LA MIRADA ORGANIZACIONAL

## ENFOQUES Y METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS

María Laura Pagani  
Matías Manuele  
(coordinadores)

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

  
EDITORIAL DE LA UNLP

# Agradecimientos

A lo largo de la compilación que aquí presentamos queremos dar gracias a quienes acompañan el desafío de pensar la formación sociológica desde nuevas perspectivas. A los compañeros y compañeras de cátedra, adscriptas y adscriptos que han pasado en estos años por la materia y han participado con compromiso en la producción de materiales y han aportado a la reflexión sobre las organizaciones, a los y las estudiantes que han asumido la responsabilidad de generar conocimiento más allá de los espacios curriculares tradicionales y han asistido a charlas, visitas y trabajos de campo, con dedicación y entusiasmo. A los y las colegas de otras cátedras e instituciones (universitarias, pero también organismos públicos) que tanto en esta publicación, como en las Jornadas de Sociología y otras actividades, favorecen al intercambio hacia un espacio colectivo de reflexión sobre las organizaciones.

En síntesis, a quienes se comprometen en la construcción de una Universidad que apuesta al conocimiento colectivo, público, e involucrado con lo social.

*Estas estructuras en los países de centro (...) suelen ser muy diferentes de los que emergen en nuestros países latinoamericanos y por lo tanto, esas estructuras buenas para otros países son malas para los nuestros. Son malas no sólo por la incapacidad para generar respuestas pertinentes, sino también porque refuerzan la dependencia económica-cultural y frustran a la mayoría de los profesionales, productos del entrenamiento realizado por dicha estructura.*

FRANCISCO SUÁREZ, introducción al estudio de la sociología de las organizaciones

# Índice

<b>Introducción</b>	7
---------------------	---

*María Laura Pagani y Matías Manuele*

## **PRIMERA PARTE**

### **Las organizaciones frente a las transformaciones actuales**

#### **Capítulo 1**

De la organización científica a las nuevas formas de organización	12
---	----

*Santiago Galar y Manuel Maffé*

#### **Capítulo 2**

Management y técnicas holísticas: modos de difusión e integración	27
---	----

*Estefanía Berengan Mendaña*

#### **Capítulo 3**

El estudio de las organizaciones estatales y el rol de los/a sociólogos/as	42
--	----

*María Laura Pagani*

#### **Capítulo 4**

Recursos críticos en procesos de gestión de organizaciones públicas	69
---	----

*María Bonicatto, Mercedes Iparraguirre y Melina Fernández*

## **SEGUNDA PARTE**

### **Nuevas dimensiones de los procesos de intervención**

#### **Capítulo 5**

La intervención en y con organizaciones de derechos humanos	90
---	----

*Matías Manuele*

## **Capítulo 6**

Intervención social y poder. El caso de NUTRIR Los Hornos \_\_\_\_\_ 110

*Camila Stimbaum*

## **Capítulo 7**

Abordaje de los fenómenos organizacionales en clave comunicacional \_\_\_\_\_ 131

*Martin González Frigoli y Patricia Domine*

## **TERCERA PARTE**

### **Dimensiones y pedagogías**

## **Capítulo 8**

Aprendizaje organizacional ¿nueva forma de llamar un viejo fenómeno? \_\_\_\_\_ 159

*Adriana Fassio y Gabriela Rutty*

## **Capítulo 9**

El universo simbólico de la organización: la Cultura Organizacional \_\_\_\_\_ 186

*Juliana Frassa*

## **Capítulo 10**

No es solo violencia familiar. El trabajo en una Defensoría Civil \_\_\_\_\_ 199

*Belén Falleo, Rocío Lozano, Inés Oleastro, Josefina Romero,*

*Mariel Reichenbach, María Magdalena Tóffoli*

## **Capítulo 11**

Vinculación pedagógica entre la enseñanza y la práctica empírica \_\_\_\_\_ 216

*Estefanía Berengan Mendaña, Violeta Ventura y Mayra Garros*

**Los autores** \_\_\_\_\_ 231

# CAPÍTULO 11

## Vinculación pedagógica entre la enseñanza y la práctica empírica

*Violeta Ventura, Estefanía Berengan Mendaña  
y Mayra Garros*

### Introducción

Este capítulo surge como propuesta de tres adscriptas de la Cátedra de Sociología de las Organizaciones (FaHCE-UNLP) que en el año 2015 nos propusimos reflexionar sobre la importancia de la enseñanza de técnicas y herramientas de los estudios organizacionales en el marco de la cursada de la materia y en los planes de estudio de la carrera.

Los planes de estudio de la Licenciatura y el Profesorado en Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata (FaHCE) que rigen actualmente, cuentan con Sociología de las Organizaciones como materia obligatoria. En el Plan de estudios 1991 se trataba de una materia optativa (algunos años con otro nombre pero similares contenidos), habiéndose incorporado al núcleo de las materias obligatorias tras la reforma del 2001 donde pasó a ser parte del área de los estudios socio-políticos de ambas carreras.

A partir del 2011 los profesores a cargo de la materia<sup>63</sup> incorporaron en el régimen de cursada, como requisito de promoción, la elaboración de un Trabajo de Campo como actividad Final Integradora (en adelante, TFI). Para la Cátedra el objetivo era sumar una actividad que:

Permita a los alumnos recorrer los diversos temas de la materia y relacionar los contenidos conceptuales y técnicas metodológicas a un objeto específico (organización), que será seleccionado según la orientación, interés, o circunstancia contextual que se considere importante de incorporar a la reflexión crítica” (Programa de la materia, año 2011).

---

<sup>63</sup> Desde el año 2008 la materia está a cargo dos profesores adjuntos, la Dra. María Laura Pagani y el Mg. Matías Manuele.

El TFI apunta a un *hacer sociológico* más que al aprendizaje y aplicación de conceptos. El trabajo es de carácter grupal y, en este sentido, implica la reflexión sobre las prácticas de los estudiantes y su funcionamiento como grupo, en términos -también- organizacionales.

Nos propusimos analizar los TFI realizados por los estudiantes durante el período 2011-2014. En tanto adscriptas, pero también recordando nuestra estancia como estudiantes, decidimos sistematizar los TFI con el objetivo, en una primera instancia, de identificar aspectos metodológicos, tipos de organizaciones elegidas, dimensiones y autores utilizados, limitaciones y potencialidades. Sin embargo, al reflexionar sobre dichos aspectos, se sumaron inquietudes que transversalizan los TFI y la materia en general. Estas nos llevaron a preguntarnos por el lugar que ocupa la Sociología de las Organizaciones en el Plan de Estudios y cómo se relaciona con el perfil del egresado que tradicionalmente se habilitó en nuestra disciplina.

Se vuelve necesario aclarar que las aproximaciones en torno a la vinculación entre Sociología de las Organizaciones y el perfil del egresado, surgidas durante el proceso de este trabajo de carácter exploratorio, pertenecen al plano de las hipótesis y fue poco abordado empíricamente, realizándose tres entrevistas en profundidad, a actores que consideramos claves<sup>64</sup>, y análisis de fuentes documentales (los TFI, programa de la materia y plan de estudios de la carrera). No obstante ello, a pesar de no haber abordado de forma sistemática los modos en que la comunidad académica percibe la materia y el perfil del graduado que se espera, sí realizamos indagaciones preliminares que permiten dejar planteadas ciertas reflexiones que esperamos aporten o sean un puntapié para retomar este debate. En el primer apartado de este capítulo nos dedicaremos a presentar el análisis de los TIF atentas al tipo de organización y los temas elegidos por los estudiantes, así como a las dimensiones y la metodología empleada. En el segundo apartado exponemos los resultados de la lectura sistemática de los TIF a la luz de la biografía de la cátedra.

### **El trabajo de campo: organizaciones, temas y dimensiones.**

Como mencionamos en la introducción, el TFI implica que los estudiantes elijan una organización (sea estatal, privada o de la sociedad civil) en la cual puedan realizar trabajo de campo y en base a él presenten un informe analizando -desde el corpus conceptual de la materia- aspectos organizacionales que hayan identificado.

Esta producción, sin embargo, no se reduce a una instancia de evaluación sino que tiene fundamentos pedagógicos vinculados a un tipo de ejercicio de la sociología. Así, en el Programa de la materia (2011) se lo presenta como una instancia de articulación entre “la reflexión orientada a la praxis de los conceptos y la ejercitación de herramientas de diagnóstico organizacional.” Es decir, el TFI se presenta como un medio para que la teoría no sea reificada en armazones conceptuales y que, al contrario, habilite su aplicación como herramienta en los

---

<sup>64</sup> Se entrevistó a uno de los adjuntos de la materia y un integrante del claustro de estudiantes, posteriormente de graduados, durante los años de la reforma del Plan de Estudios.



estudios organizacionales. Se apunta así a que los estudiantes “ejercen como sociólogos” o, dicho de otro modo, que se “haga sociología”.

Para este capítulo –realizado en base a una ponencia anterior– se analizó un corpus de 35 TFI correspondientes a los años 2011, 2012, 2013 y 2014, deteniendo la atención en aspectos metodológicos; tipo de organización elegida; dimensiones de análisis y autores utilizados.

En el año 2011 por sugerencia de la Cátedra los estudiantes tomaron como organización diferentes Proyectos de Extensión Universitaria de la UNLP. En sus análisis primaron temas como el funcionamiento en red de una mesa intersectorial; el abordaje de la tercera edad; los miembros de un programa; y la identidad de sus integrantes. En todos los casos el trabajo se basa en analizar las dimensiones organizacionales, tomando como autores clave a Schlemenson (1990) y Mintzberg (1992).

En el año 2012, en cambio, la elección de las organizaciones por parte de los estudiantes no tuvo restricciones de parte de la Cátedra. Prevalcieron en dicho año las organizaciones de la sociedad civil y los temas abordados fueron: la motivación en los voluntarios de una fundación, analizando el liderazgo; el funcionamiento y las representaciones de los integrantes de una cooperativa, haciendo foco en la cultura organizacional; la relación entre proyecto y motivación en una ONG, desde el análisis de las motivaciones de sus miembros; las formas de organización de una Asociación Civil; la estructura organizacional de una fundación; la relación entre organización y contexto; el funcionamiento de una Asociación Civil; el funcionamiento de una ONG que previene violencia escolar y la organización de un Centro Cultural en sus inicios. Todas éstas a la luz del análisis organizacional (Schlemenson, 1990).

En el año 2013 se ve una marcada tendencia a elegir organizaciones estatales, siendo 10 en total<sup>65</sup>. De éstas, en tres (3) casos se analizan la motivación de los estudiantes y su relación con la estructura y la cultura organizacional; los otros siete (7) se orientaron a un análisis organizacional, expandiéndose en dos (2) trabajos hacia el estudio del liderazgo, la motivación y la cultura. Las otras elegidas corresponden a organizaciones de la sociedad civil. En éstas también se replica el análisis anterior: el foco del trabajo reposa sobre el análisis organizacional, pero incorporan dimensiones como el liderazgo-motivación y la cultura organizacional.

El último año analizado (2014) continúa con una mayoritaria elección de organizaciones estatales. Los TFI siguen focalizándose en el análisis organizacional pero en la mitad de éstos vuelven a agregarse como dimensiones de análisis la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo. En este año solo una de las producciones elige organizaciones de la sociedad civil, no obstante ello, se analizan las mismas variables que en el resto de los trabajos<sup>66</sup>.

<sup>65</sup>ARBA; Acción Social Directa, Ministerio Desarrollo Social Municipio; Dirección de Coordinación de Regiones Sanitarias, Ministerio Salud Provincia de Buenos Aires; Servicio de Asistencia Familiar, Secretaría de Niñez y Adolescencia, Provincia de Buenos Aires; Sistema Sostén, Programa Estatal; Comisión Provincial por la Memoria; Defensoría del Pueblo; Cooperativa Unión Papelera Platense; Dirección de registros y fiscalización política, Secretaría Turismo, Provincia de Buenos Aires; Asociación Civil Clara Anahí; Hospital HIGA San Martín, servicio salud mental.

<sup>66</sup>Comisión Provincial por la Memoria, Comité contra la tortura y Jóvenes y memoria; Consejo Escolar, Provincia de Buenos Aires; ONG, Creando Lazos; Defensa Civil La Plata; Ministerio de Seguridad Provincia de Buenos Aires; Secretaría de Derechos Humanos Provincia de Buenos Aires; AFCA La Plata; SUTEBA; Universidad Arturo Jauretche.

En cuanto a las dimensiones de análisis que los estudiantes utilizan para abordar el trabajo de campo, en la mayoría de los casos se apoyan en el texto *“La perspectiva ética en el análisis organizacional”* de Schlemenson (1990), siendo las siete dimensiones que define<sup>67</sup> el eje en el que empiezan a estructurar el planteo. También hay una recurrencia en la utilización del trabajo de Mintzberg (1992) para el análisis de las estructuras organizacionales.

Lo primero que definen los estudiantes es la organización en la cual van a llevar adelante su quehacer sociológico, evaluando sus posibilidades de acceso a la misma<sup>68</sup>. En el Gráfico N° 1 podemos observar las tendencias en *la elección de organización según sector*.

**Gráfico N°1**



Fuente: Elaboración propia en base a la lectura y análisis de los Trabajos Integradores Finales de la Cátedra Sociología de las Organizaciones, años 2011 a 2014.

Como vemos el 57% de los TFI se abocó a organizaciones estatales, mientras que el 43% restante realizó el ejercicio analítico sobre las organizaciones de la sociedad civil. En ningún caso se trabajó con organizaciones pertenecientes al sector privado. En el segundo apartado del capítulo leeremos este punto, que consideramos central, a la luz de la Biografía de la Cátedra y del perfil de egresado de la disciplina.

Respecto al tipo de organización escogida en cada uno de los sectores antes mencionados, del 57% de organizaciones estatales un 7% corresponden a entes autárquicos. En aquellos casos donde se trabaja con organizaciones de la sociedad civil, en el 43 % de casos hay un

<sup>67</sup> En el capítulo 6 del citado trabajo, Schlemenson desarrolla un apartado donde enumera las dimensiones relevantes para el análisis: 1 - El proyecto. 2 - La tarea y la tecnología. 3 - La estructura organizativa. 4 - Las relaciones interpersonales o la integración psicosocial. 5 - Recursos humanos. 6 - Los grupos internos de poder. 7 - El contexto.

<sup>68</sup> Un elemento a considerar es que las elecciones de las organizaciones están condicionadas por el acceso al campo, eligiendo en mucho de los casos organizaciones en las que trabajan, militan, o tienen conocidos que realizan alguna actividad en la misma (esto lo manifiestan en las reflexiones finales sobre el trabajo de campo).

18% de trabajos centrados en asociaciones civiles, un 14% ONG's, un 7 % en cooperativas y finalmente, un 4% en centros culturales.

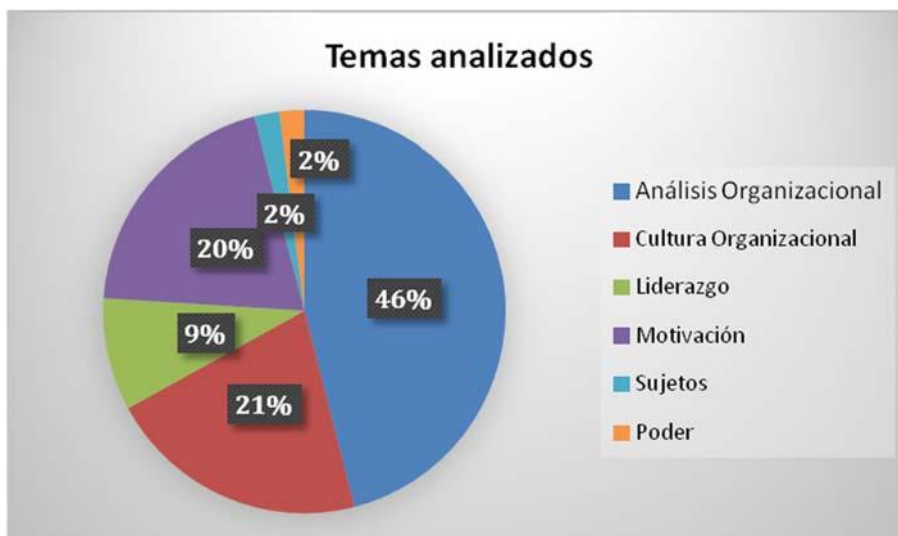
**Gráfico N°2**



Fuente: Elaboración propia en base a la lectura y análisis de los Trabajos Integradores Finales de la Cátedra Sociología de las Organizaciones, años 2011 a 2014.

Elegido el tipo de organización, los estudiantes comienzan con el trabajo de campo, definiendo temas y dimensiones de análisis.

**Gráfico N° 3**

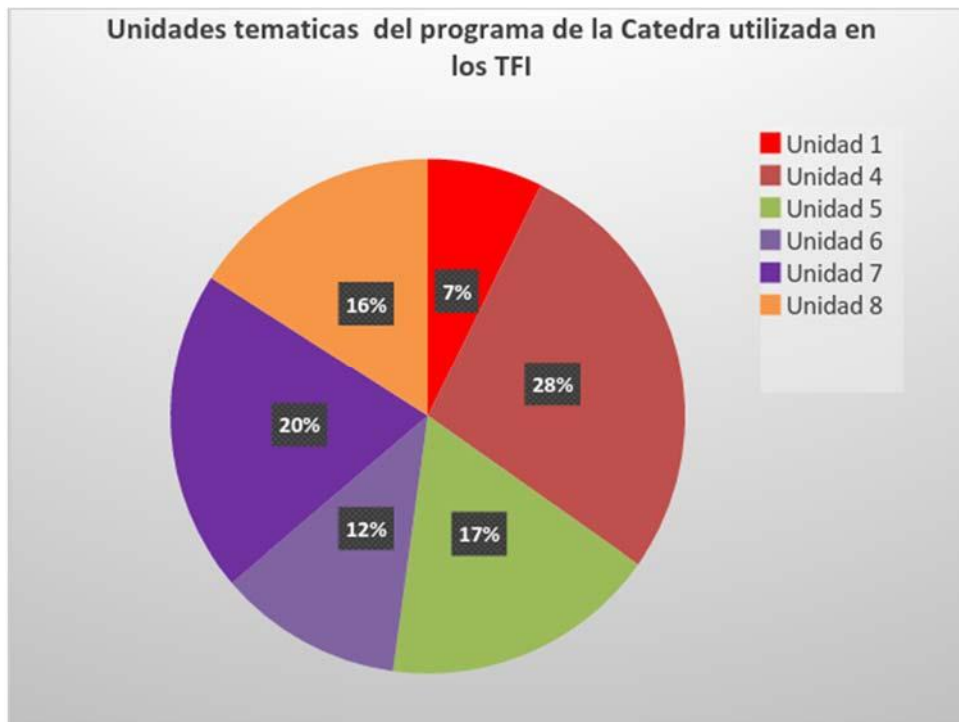


Fuente: Elaboración propia en base a la lectura y análisis de los Trabajos Integradores Finales de la Cátedra Sociología de las Organizaciones, años 2011 a 2014.

Observamos que en la mayoría de los casos (46% de los trabajos) los estudiantes se ocupan de realizar análisis organizacionales generales. Por su parte, en un 21% de los casos la atención se concentra en el estudio de la dimensión cultural de una organización; el 20% focaliza en la dimensión de análisis motivacional dentro de una organización; el estudio del liderazgo se observa en un 9% y, por último, tanto la dimensión de análisis de los sujetos en la organización y del poder sólo comprenden al 2 % del universo de casos aquí observados.

Finalmente, en el Gráfico N° 4 mostramos qué núcleos conceptuales y autores recuperan los estudiantes en los TIF analizados.

**Gráfico N°4**



Fuente: Elaboración propia en base a la lectura y análisis de los Trabajos integradores Finales de la cátedra Sociología de las Organizaciones, años 2011 a 2014.

En un 7% de los casos la Unidad 1 del Programa de la materia sirve como introductoria para el análisis. Dentro de esta Unidad -que alude a la problemática sociológica de las organizaciones- el autor más recurrente citado es Mayntz (1980).

En las Unidades 2<sup>69</sup> y 3<sup>70</sup>, que tratan sobre diferentes teorías de las organizaciones y nuevas formas organizacionales y de organización del trabajo, respectivamente, no aparecen mencionadas explícitamente en ninguno de los casos.

<sup>69</sup> Unidad 2: Las diferentes teorías de las organizaciones y la evolución de su estudio. Sociología de las Organizaciones – Año 2017

<sup>70</sup> Unidad 3: Nuevas formas organizacionales y de organización del trabajo. Sociología de las Organizaciones - Año 2017.

La Unidad 4<sup>71</sup>, que aborda las estrategias de intervención en las organizaciones, se lleva el porcentaje más alto: el 28% de los TFI estudiados eligieron basarse en este núcleo conceptual para analizar la organización escogida, y el autor que más aparece mencionado es Schlemenson (1990). Mientras que la Unidad 5<sup>72</sup>, que propone bibliografía relacionada a la estructura de las organizaciones, se utiliza en un 17% de los casos, y el autor más recurrente, como se mencionó anteriormente, es Mintzberg (1992).

En relación a la Unidad 7<sup>73</sup>, la bibliografía seleccionada es más variada que en las demás unidades. Los estudiantes recurren a casi todos los autores propuestos en este núcleo conceptual: Montero (2003), Losada (2000), Krieger (2001), Crozier (1999), Blutman (2003) y Mendez Parnes (1998). En la misma línea, en la Unidad 8 también utilizan más de un autor: Chiavenato (2005), Schvarstein (2005) y Crojethovic (2010), entre otros.

La dimensión del poder que se plantea en la Unidad 8<sup>74</sup> es retomada en un 12% de los trabajos, recuperando autores como Bourdieu (1990) y Foucault (1989). De este modo, las unidades 7 y 8 acompañan en gran medida a los análisis con un 20% y 16%, respectivamente.

## TIF, aspectos metodológicos

Asimismo detuvimos nuestra atención en ver cómo los estudiantes planteaban metodológicamente sus trabajos, observando la estructura general de los mismos, la formulación de sus problemas de estudio y los objetivos perseguidos. Esta lectura se realizó a sabiendas de que se trataba de un trabajo cuatrimestral, realizado a la par de los exámenes tradicionales exigidos por la materia<sup>75</sup> y que, además, no buscaba que los estudiantes realicen el diseño metodológico propio de un proyecto de investigación.

Dicho lo anterior, nos parece interesante destacar que en dieciséis (16) casos aparece la formulación de un *Problema*<sup>76</sup> mientras que en los otros diecinueve (19) no se formula, o se confunde el problema con el *Tema* o los *Objetivos*. Esta confusión es esperable ya que la cons-

<sup>71</sup> Unidad 4: Estrategias de análisis e intervención en las organizaciones. Sociología de las Organizaciones - Año 2017.

<sup>72</sup> Unidad 5: El diseño y la gestión de las organizaciones. Sociología de las Organizaciones - Año 2017.

<sup>73</sup> Unidad 7: Cultura, aprendizaje y cambio organizacional. Sociología de las Organizaciones - Año 2017.

<sup>74</sup> Unidad 8: Relaciones entre el sujeto y la organización. Sociología de las Organizaciones - Año 2017.

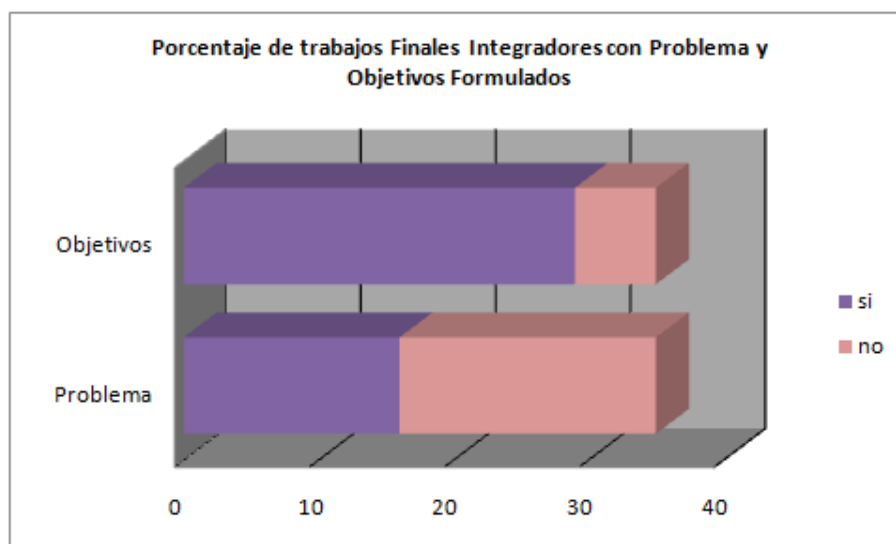
<sup>75</sup> "Sistema de evaluación: se establecen dos posibilidades: 1) Aprobar la materia y rendir examen final. Las condiciones son: Asistencia obligatoria del 75% a las clases prácticas. Aprobación de dos exámenes parciales cuyos contenidos abarcaran la temática de las actividades prácticas. 2) Promocionar la materia sin examen final. Las condiciones son: Asistencia del 75 % a clases teóricas y prácticas. Aprobación de dos exámenes parciales cuyos contenidos abarcaran la temática de las actividades prácticas, cada uno con una nota mínima de 6. Aprobación de un examen cuyos contenidos abarcaran los contenidos desarrollados durante el teórico. Aprobación de un Trabajo de Campo integrador final de carácter grupal, cuyas conclusiones implicarán desarrollos individuales. Se evaluará la presentación del trabajo en un último encuentro a través de una exposición en el que se podrá utilizar distintas metodologías. La nota mínima de aprobación es de 6" (Programa de la materia, 2016).

<sup>76</sup> "Metafóricamente, se podría pensar esta cuestión como un recorrido espiralado descendente en el que los anillos de la espiral se hacen cada vez más pequeños, presentando de este modo la mayor focalización gradual que van adquiriendo los asuntos de interés, hasta llegar a un núcleo que constituye el problema de investigación" (Marradi, Archenfi, y Piovani, 2010, p. 78)

trucción de un *Problema* responde a un laborioso recorrido que se inicia en la enunciación abstracta del *Tema* y concluye cuando se logran delimitar las preguntas que guiarán el trabajo, que luego se traducirán en objetivos. Se trata, entonces, de lograr una formulación de bajo nivel de abstracción, susceptible a “ser investigada.” (Marradi, Archenti, y Piovani, 2010). En este sentido, el tiempo disponible que tienen los estudiantes para realizar el TFI los coloca en el inicio del recorrido de una problematización, es decir en las *Indagaciones Preliminares* (Marradi, Archenti, y Piovani, 2010). Sin embargo, a pesar de que la confusión entre *Tema*, *Problema* y *Objetivos* es esperable en la realización de los trabajos, en el 46 % de los casos los estudiantes si parten de la formulación de un *Problema*.

En relación a los *Objetivos*, identificamos que hay 29 casos en los que sí están formulados, en algunos casos se distingue entre objetivos generales y específicos, y en otros no. Los 6 trabajos restantes no plantean objetivos.

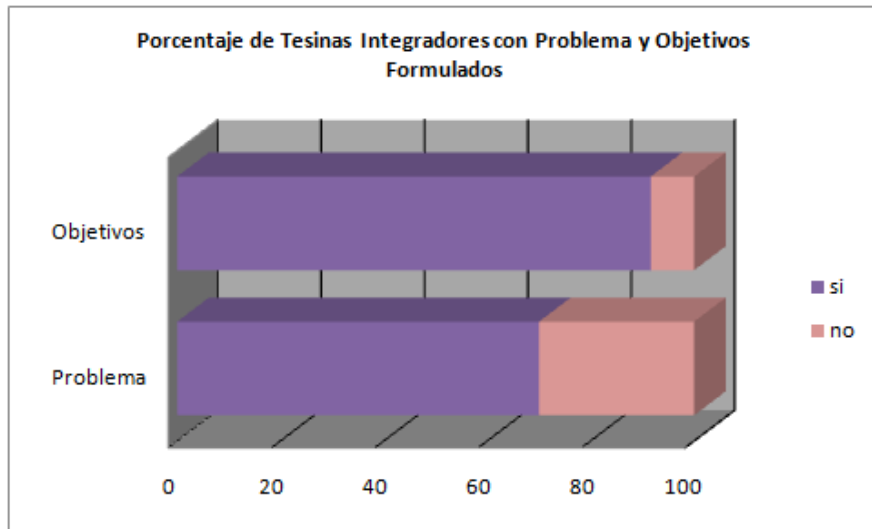
Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia en base a la lectura y análisis de los Trabajos integradores Finales de la cátedra Sociología de las Organizaciones, años 2011 a 2014.

En el año 2013, Pagani y Ventura, realizaron una ponencia que indagó sobre “¿Cuál es el lugar que ocupa la metodología en las tesis de los graduados de la Licenciatura en Sociología de la UNLP? ¿Cuáles son los significados que asume la metodología en las tesis?, ¿Cuáles son las referencias que se realizan sobre “la metodología”?” (Pagani y Ventura, 2013, p. 4). Retomando su análisis sobre la formulación de problemas y objetivos de las tesinas, es interesante pensar algunas continuidades o rupturas con los TFI. En las tesinas disminuye la cantidad de casos en los que no se formulan *Problemas* y/u *Objetivos*, sin embargo se mantiene la brecha en términos de dificultad entre la elaboración del problema y los objetivos, es decir, la tendencia continúa.

**Gráfico N° 6**



Fuente: Elaborado en base a Pagani y Ventura, 2013.

En términos generales, en los trabajos de Sociología de las Organizaciones se observa la misma tendencia que presentan Pagani y Ventura quienes encuentran que

Que si bien el problema y la justificación del tema está en la mayor parte de las tesinas, en aproximadamente un tercio de ellas no aparece explicitado. La tendencia mayor es a explicar cuáles son los objetivos y en un 36,7% se parte de hipótesis (hay que tener en cuenta que algunas tesinas se presentan como exploratorias o descriptivas) (Pagani y Ventura, 2013, p.13).

En este punto es importante aclarar que los TFI no son trabajos de investigación como sí lo son las tesinas de Licenciatura. En términos concretos, consideramos que los trabajos son solidarios con los objetivos de la cátedra, desde donde no se busca una investigación sino un acceso al campo desde la Sociología de las Organizaciones. En la mayoría de los casos se trata de trabajos descriptivos, cuyos objetivos buscan mostrar los trazos de alguna particularidad organizacional (el poder, la cultura, la identidad de los agentes, las motivaciones, etc.) o bien se detienen en describir la estructura de la organización. Esto se vincula por un lado, con los tiempos de la cursada y por el otro, con la forma en que el trabajo es propuesto en la materia.

Como ya mencionamos, desde la cátedra se insiste en que los TIF permitan a los estudiantes hacer un uso específico de la teoría sociológica y de las herramientas organizacionales. Al decir de Jontef y Morales (2014), aludiendo a las metodologías en las carreras de Sociología explican que el desafío consiste en la necesidad de vincular la enseñanza de técnicas y herramientas de análisis con la teoría social y la práctica empírica. Estas habilidades luego toman relevancia en el desarrollo profesional ya que la metodología brinda criterios para construir instrumentos de análisis y verificación en el diseño de investigación aplicada. En este mismo sentido, dice uno de los profesores de la materia que se busca un equilibrio entre el tecnicismo

propio de algunos estudios organizacionales y el teoricismo. Asimismo, desde la bibliografía propuesta se evita caer en tecnicismos propios de teoría de la administración y mediante el trabajo de campo evitar transformarse en un espacio teórico más de la carrera.

Para mí tiene que ver con cierto... al nosotros [los profesores de la materia] salirnos del paradigma más tecnicista, más de la teoría de las organizaciones e incorporamos teoría más... en la unidad de poder, por ejemplo, no vemos conceptos como autoridad, liderazgo sino que vemos Foucault, Bourdieu que son conceptos de Sociología, entonces si no tenés referencia a una organización estás viendo otra cosa, si no tenés una referencia al objeto estás viendo teoría...entonces creo que el trabajo de campo permite ver eso, darle forma al objeto de estudio de la Sociología de las Organizaciones, poder aclarar los conceptos que de otra forma podrían ser conceptos para pensar cualquier otro objeto (Entrevistado N° 1).

Ahora bien, los estudiantes efectivamente hacen un acceso al campo en el que no se limitan a aplicar conceptos aprendidos sino que *ejercen la sociología*. Sin embargo, la mayoría de los trabajos se presenta más como proyectos de investigación que como, por ejemplo, herramientas de diagnósticos para hipotéticas intervenciones. Incluso nuestra lectura como adscriptas tendió, en reiteradas oportunidades, a analizarlos como si se tratasen de elaboraciones que apuntan a la investigación, proyectando nuestros propios sesgos de formación sobre las producciones de los estudiantes de la cátedra. Esto nos hace pensar que el riesgo del tecnicismo no es en nuestra carrera tan grande como el del teoricismo. Este es el segundo punto en el que creemos importante reflexionar a la luz de una biografía de la cátedra y del perfil del egresado. El primero es la ya mencionada ausencia de trabajos que toman como objeto a organizaciones del sector privado. Sesgo que no sólo no se incentiva desde la cátedra sino que es una de sus preocupaciones. Dice uno de los adjuntos de la materia:

En cuanto a la organización que eligen, por un lado los de la otra profesora estudian más el Estado, porque ella labura ese tema, pero que en general lo que pasa es que los estudiantes eligen poco el privado, yo eso lo extraño, por ejemplo en Económicas elegían más lo privado, y no grandes cosas... comercios, negocios, eso es una bomba pero no se elige mucho en socio de las organizaciones". [El entrevistado se refiere a su experiencia como docente en otra facultad de la UNLP en la que también había un trabajo integrador con estas condiciones.] (Entrevistado N° 1).

Son estos dos rasgos —el distanciamiento con organizaciones del sector privado y la tendencia a la elaboración del TFI como un trabajo de investigación— los que nos llevaron a preguntarnos por el lugar de la materia en el Plan de Estudios. Estos interrogantes se ven atravesados por nuestras experiencias como estudiantes de Sociología de las Organizaciones, donde sostuvimos y compartimos demandas de más bibliografía sobre organizaciones de la sociedad civil (especialmente de organizaciones sociales), prejuicios ideológicos en los que se vinculaba



a la materia con el neoliberalismo; y prejuicios sobre la instrumentalidad de los trabajos de campo y sobre el modo conservador de intervenir en las organizaciones.

De este modo, en lo que sigue reconstruiremos el proceso mediante el cual la cátedra se incorporó al plan de estudios de la carrera buscando indicios que nos permitan problematizar los rasgos antes mencionados.

## Biografía de la Cátedra

En el año 2001 se llevó adelante la reforma del Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura y Profesorado en Sociología de la FaHCE; con esta modificación la materia Sociología de las Organizaciones dejó de ser un seminario optativo dentro de otras sociologías especiales para convertirse en una materia troncal y obligatoria. Creemos importante recuperar el proceso por el cual se introdujo este cambio ya que no estuvo exento de conflictos vinculados al “perfil del egresado” buscado<sup>77</sup>.

De cara a la reforma del plan, entre el año 1998 y el 2001, se extendieron las reuniones inter-claustro (estudiantes, graduados y profesores) donde se llevaron adelante arduos debates en relación a dos temas que monopolizaron las discusiones:

- La incorporación de Sociología de las Organizaciones como materia obligatoria;
- La exclusión de Historia de las Ideas Políticas y Sociales Argentinas, hasta ese entonces obligatoria, al bloque de las materias optativas.

Una incorporación y una exclusión que tenían como trasfondo disputas sobre el perfil pretendido del egresado.

En cuanto a los argumentos esgrimidos por los claustros de estudiantes y graduados para evitar su incorporación al Plan de Estudios identificamos los dos más relevantes. En primer lugar, sostenían que la materia debía pertenecer al bloque de las sociologías específicas, ya que si bien “las organizaciones” eran un tema transversal a los estudios sociológicos, también lo eran el trabajo, la clase social, la educación, la cultura, la política, etc.

Frente a este argumento, el claustro de profesores (que impulsaba su incorporación) sostuvo que se trataba de una materia con mayor jerarquía que cualquier otra sociología especial por ser la columna vertebral de la sociología contemporánea, la cual no podía quedar relegada en la formación básica del egresado. Además, los profesores sostenían que con el criterio de los otros dos claustros también debía excluirse de las materias obligatorias del nuevo Plan de Estudios, sociología política, también una sociología especial. Este argumento tocaba una fibra

---

<sup>77</sup> La reforma del plan de estudios, dice uno de nuestros entrevistados (N°2), era para ese entonces una “necesidad” ya que los estudiantes se inscribían a la licenciatura en sociología de modo indirecto: los estudiantes debían ingresar mediante una carrera troncal determinada (Historia, Filosofía, Psicología, etc.). Siguiendo ese camino el egreso era, finalmente, como licenciada/o en sociología.

sensible vinculada al perfil del egresado que perseguía cada parte interviniente: “la particularidad de la carrera era orientarse a la sociología política, era muy fuerte que propongan excluir-la”, dice una de las entrevistadas representantes del claustro de estudiantes y graduados (posteriormente) en dicho periodo. Lo que circulaba en ese contexto era ¿Qué se espera de la Carrera? ¿Qué buscan quienes se inscriben en ella? ¿Qué imaginarios se ponían en juego en la Reforma del Plan?

El segundo argumento esgrimido para evitar que la materia se incorpore al *staff* estable del plan de estudios se vinculaba directamente al clima de época en que se realizó la reforma. No hace falta mencionar que hacia fines de los años '90 la Argentina comenzaba a experimentar las consecuencias sociales de los cambios estructurales impuestos por el neoliberalismo. En ese contexto, el trueque propuesto para el plan de estudio de la carrera (Sociología de las Organizaciones por Historia de las Ideas) se pensaba como un avance más del neoliberalismo en el Estado que, en sintonía con las reformas menemistas del Estado y del mundo del trabajo, consolidaba un perfil del sociólogo menos crítico y más vinculado a los recursos humanos.

El neoliberalismo nos atravesaba y entonces decíamos que nos querían meter la lógica empresarial. Esto era parte importante de las reuniones de claustro, estábamos convencidos que era parte de un clima de época; no lo poníamos arriba de la mesa en las discusiones pero estábamos convencidos de eso. Teníamos esa lógica. Además yo en ese momento trabajaba de pasante en el Ministerio de Economía y ahí estaba la lógica de que los sociólogos sabíamos hacer organigramas y gestionar recursos humanos y nosotros en la Carrera no veíamos nada de eso y no queríamos transformarnos en eso (Entrevistada N° 2).

Este “*pecado de origen*” de la Cátedra es solidario con el hecho de que en los TFI analizados en ningún caso se hayan optado por organizaciones del sector privado como así también en la serie de prejuicios enunciados que acompañaban a la materia. Cuando le preguntamos a la entrevistada cómo fue vivido desde los claustros que representó durante el período, nos decía:

Al principio fue una tragedia, fue una derrota tremenda y para los estudiantes era: “bueno, pensemos todas las cosas buenas que tiene la Reforma del Plan, pensemos todas las cosas buenas que tiene la Materia y tomemos esto como un sapo que hay que tragarse [...] Un poco era la materia sapo, una derrota (Entrevistada N°2).

Los entrevistados sostienen que este prejuicio fue cediendo con el tiempo. Sin embargo, vale la pena preguntarse cuánto pesa ese *pecado de origen* en la predisposición cognitiva de los

estudiantes frente a la materia, así como el lugar que le dan en sus imaginarios profesionales<sup>78</sup> los estudiantes a la Sociología de las Organizaciones.

## A modo de cierre

A lo largo de este trabajo hicimos, en primer lugar, algunas reflexiones y sistematizaciones sobre los TFI realizados por los estudiantes entre los años 2011 y 2014. En segundo lugar, nos detuvimos en el espacio que ocupa la materia Sociología de las Organizaciones en el plan de estudios y el perfil del egresado en vistas a su futuro laboral.

Desde la cátedra se propone a los alumnos realizar un trabajo de campo dentro de una organización que les permita una doble entrada analítica: por un lado, adquirir el manejo del corpus conceptual propuesto desde el Programa y la aplicación del mismo a un caso. Por otro lado, se busca que lo anterior no se agote allí sino que además la materia les brinde las posibilidades de acceso a un campo desde un quehacer sociológico. Es decir que los alumnos puedan acercarse a una organización a los fines de comprenderla en tanto fenómeno organizacional. Se aspira de este modo a que los alumnos puedan, a lo largo del desarrollo de la misma, acceder a una organización y analizarla desde una mirada crítico-reflexiva aplicando las herramientas particulares del diagnóstico organizacional. Teniendo en cuenta los tiempos con los que se cuenta, podemos decir que la mayoría de los TFI que aquí analizamos cumplen con las expectativas esperadas: ampliar la visión en torno al campo del quehacer sociológico, pensarse como futuros profesionales con capacidad de inserción en cualquier tipo de organización).

Ahora bien a pesar de que los TFI responden a los anhelos de la cátedra y de que de algún modo en ellos se evidencia el uso de las herramientas del análisis organizacional -es decir que, los TFI constituyen un medio por el cual la teoría no queda reificada- hay un sesgo teoricista en la mayoría de ellos. Además, en términos formales el trabajo es presentado por los estudiantes como si se tratara de trabajos de investigación<sup>79</sup>, lo cual nos lleva a pensar el segundo aspecto planteado en relación al perfil de licenciado o profesor que habilita la carrera de sociología.

En cuanto al perfil del egresado, entendemos que en el escenario profesional de la sociología se percibe una diversificación del mercado laboral, es decir, no queda solamente vinculado a la investigación académica. Dicho proceso hace necesaria la incorporación de un conjunto de competencias durante la formación de grado que facilite su inserción. Como bien plantean Jon-tef y Morales (2014):

Existe una tensión entre la concepción de la sociología como disciplina que se adquiere en el transcurso del grado y el desarrollo de una práctica profesional

<sup>78</sup> En el capítulo de Pagani en este mismo libro se profundiza esta temática.

<sup>79</sup> Es importante señalar que mientras se realizó el trabajo de campo, la materia incorporó como requisito del TFI, la realización de propuestas de fortalecimiento o cambio para la organización elegida, en función del análisis realizado.

fuera de la academia. Esto genera dificultades en la inserción de los nuevos egresados ya que prevalece una formación orientada a la investigación académica y no a los diversos campos de la actividad profesional por fuera de ella (Jontef y Morales, 2014, p. 3):

En este contexto, nos resulta interesante rescatar el lugar que ocupa el TFI de Sociología de las Organizaciones en tanto experiencia práctica de un modo de hacer sociología que partiendo de comprender a la organización como fenómeno, enseña herramientas de intervención y se conjuga con la práctica empírica. El desafío está en profundizar estos objetivos, en sumar más herramientas de análisis e intervención –sin que esto desconozca los desafíos éticos aquí implicados- y aportar a la desmitificación de un campo de la sociología que, creemos, debemos seguir explorando y fortaleciendo.

## Referencias

- Blutman, G. y Méndez Parnes, S. (2003). *Reformas Administrativas del Estado y Cultura*, en II Congreso Argentino de Administración Pública.
- Bourdieu, P. (1990). Algunas propiedades de los campos. En Bourdieu, P. *Sociología y Cultura*, pp. 135-142. Buenos Aires: Ed. Grijalbo.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*, Mac Graw Hill: México.
- Crojethovic, M. (2010). “El efecto de la informalidad en la dinámica organizacional. El análisis de los hospitales públicos de la Provincia de Buenos Aires.” *En VI Jornadas de Sociología de la UNLP, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UNLP. La Plata.*
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones a la acción colectiva*. México: Alianza.
- Foucault, M. (1989). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, Siglo XXI, 17a edición: Buenos Aires
- Jontef, E. y Morales, N. (2014). La profundización de la formación metodológica entre los estudiantes avanzados de la Carrera de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. *En VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina.*
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Losada, C. (2000). La función de dirigir en la Administración Pública en *¿De Burócratas a Gerentes? en Carlos I. Marrodán ¿De Burócratas a Gerentes?; Washington DC: BID.*
- Mayntz, Renate (1980). *Sociología de las Organizaciones*; España: Editorial Alianza Universidad.
- Mintzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Montero, M. (2003). *Teoría y Práctica de la Psicología comunitaria. La tensión entre la comunidad y sociedad* Buenos Aires: Paidós.

- Pagani, M. y Ventura, M. (2013). Lugar y significado de la metodología y los métodos en las tesinas de grado de la Licenciatura de Sociología. X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Piovanni, J., Marradi, A. y Archenti, N. (2010) *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Schlemenson, Aldo (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional"*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (2005). Dialéctica del contrato psicológico del sujeto con su organización en Schvarstein, L. y Leopold, L. (comp.), *Trabajo y Subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Editorial Paidós.