

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

**Intervención Formativa y Desarrollo Organizacional: Laboratorio de Cambio
en el Hospital General de Zona No. 3 IMSS Salamanca, Guanajuato**

Mesa Temática: Intervención y Cambio Organizacional

Modalidad: Investigación en Proceso

Autor(es): Dr. Hugo Armando Brito Rivera

silavidamedapalo@hotmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa

Av. San Rafael Atlixco No 186

Col. Vicentina

C.P. 09340

Iztapalapa, Ciudad de México

+52 (1) 5512239007

Dr. Carlos Rubín Montoro Sanjosé

Nacionalidad: Española

cmontoro@ugto.mx

Universidad de Guanajuato

División de Ingenierías

Carr. Salamanca-Valle Km. 3.5+1.8

Com. Palo Blanco

C.P. 36885

Salamanca, Guanajuato, México

+52 (1) 4646479940

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

Intervención Formativa y Desarrollo Organizacional: Laboratorio de Cambio en el Hospital General de Zona No. 3 IMSS Salamanca, Guanajuato

Resumen

En el presente trabajo se exponen particulares de una intervención formativa propuesta al Hospital General de Zona No. 3 de la Ciudad de Salamanca, Guanajuato. El objetivo del proyecto es diseñar, implementar y evaluar una experiencia de investigación-intervención con directivos del Cuerpo de Gobierno del Hospital basada en los principios del Laboratorio de Cambio de acuerdo con la teoría de la actividad. El estado actual del proyecto se ubica en la fase de negociación y programación de sesiones. A modo de avance preliminar se expone el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos y justificación.

Acto seguido se abordan cinco aspectos que, a manera de discusión teórica, refrendan el posicionamiento epistemológico adoptado: 1) la teoría de la actividad como enfoque sociocultural de las organizaciones, 2) los estudios sobre trabajo médico y la conceptualización de los Centros de Salud como sistemas de actividad, 3) la noción de cambio organizacional en vínculo con el desarrollo de competencias profesionales y aprendizaje expansivo, 4) el Laboratorio de Cambio como modelo orientado al desarrollo local, y 5) el análisis de prácticas discursivas aunado a la pertinencia del paradigma interpretativo para evaluar los resultados.

En la parte final se describe el enfoque y plan metodológico destacando propiedades específicas del modelo. A manera de conclusión se prevé que los datos aporten al esclarecimiento de las tensiones socio-históricas del sistema de actividad al tiempo en que el proceso de intervención apunte la agencia de cambio, fortalezca el patrimonio de competencias y apoye el desarrollo institucional.

Palabras clave: teoría de la actividad, aprendizaje organizativo, competencias profesionales.

Introducción

En el presente trabajo se exponen particulares de un proyecto de intervención formativa propuesto al Hospital General de Zona No. 3 de la Ciudad de Salamanca, Guanajuato. El objetivo general de este es diseñar, implementar y evaluar sesiones participativas fundamentadas en el modelo del Laboratorio de Cambio (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja, & Poikela, 1996; Virkkunen & Newnham, 2013) basado en principios de la teoría de la actividad (Vygotsky, 1978; Engeström, 1987). El núcleo de participantes se conforma por directivos del Cuerpo de Gobierno del Hospital. Se prevé un trabajo de campo que abarcará siete sesiones de discusión durante el arco de cinco meses. El estado actual de la investigación se encuentra en la fase de construcción de objetivos, programación de sesiones y definición de metas conjuntas.

La *intervención formativa* es parte de la evolución de las metodologías de intervención organizacional orientadas al cambio (Engeström, 1994; Gherardi & Nicolini, 2004, Zucchermaglio, 2013). Consiste en proyectar momentos de formación situada a partir de los cuales los participantes se involucran en la búsqueda, operativización y seguimiento de innovaciones con el apoyo de un equipo investigador (Cole & Engeström, 2007). La teoría de la actividad se vincula con el aprendizaje y transformación organizativas a través de dispositivos metodológicos que enfocan al trabajo en términos de actividad colectiva y se orientan a la construcción participativa de cambios cualitativos en la organización (Engeström, 2000).

En calidad de avance preliminar se expone el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos y justificación. El enfoque metodológico propuesto refrenda el paradigma de la investigación situada y se adscribe a los estudios posmodernos de las organizaciones (Gergen, 1992; Gergen & Thatchenkery, 2006; Zuccheromaglio & Alby, 2006).

A manera de discusión teórica se abordan cinco aspectos clave para dar cuenta del posicionamiento teórico y epistemológico. En primer lugar se plantea a la teoría de la actividad como enfoque sociocultural de las organizaciones (Brito, 2015), se señalan estudios sobre trabajo médico y conceptualiza a los hospitales como sistemas de actividad (Engeström, 2001b). El cambio organizacional es vinculado al desarrollo de competencias profesionales en función de la noción de *deaprendizaje expansivo* (Engeström, 2006).

De acuerdo a este concepto el aprendizaje en el trabajo comprende un proceso activado por la red de relaciones de la actividad colectiva. Tal idea plantea a los contextos laborales como lugares privilegiados para impulsar aprendizaje organizativo por medio de la implicación participativa de los miembros de la comunidad *ostakeholders*. De acuerdo con Zuccheromaglio, Scaratti y Ferrai (2012) una intervención formativa conforma una ocasión para adquirir y desarrollar competencias profesionales a partir del repertorio de recursos existente.

El Laboratorio de Cambio es expuesto como un modelo adecuado para el desarrollo de tal grupo profesional desde un programa de investigación vinculante que considera el análisis de prácticas discursivas y la pertinencia del paradigma interpretativo para evaluar los resultados (Scaratti, Stoppini, &

Zucchermaglio,2009;Zucchermaglio, Alby, Fatigante,& Saglietti, 2013). En la parte final se describe el enfoque y plan metodológico destacando aspectos específicos del modelo y se indican, a manera de conclusión, parte de los resultados preliminares.

Planteamiento

Preguntas de investigación.

- ¿Quiénes son los directivos y cómo participa cada uno de ellos en la gestión directiva del Hospital?
- ¿Cómo repercuten las acciones de los directivos en el sistema de actividad del Hospital, y con ello en el comportamiento de los trabajadores operativos y de los pacientes?
- ¿Cuáles son las principales manifestaciones discursivas de tensiones sistémicas que median el trabajo de los directivos?
- ¿Cuáles de ellas corresponden a contradicciones generales del sistema de actividad?
- ¿Qué modelo podría facilitar la resolución de las contradicciones generales del sistema de actividad?

Objetivos.

El objetivo general es realizar una intervención formativa basada en el modelo del Laboratorio de Cambio con directivos del Cuerpo de Gobierno del Hospital para identificar problemas sistémicos y proponer un modelo que ofrezca soluciones para desarrollar la actividad que realizan tales directivos y por consecuencia repercuta en el resto de la comunidad de *stakeholders*.

Los objetivos específicos son:

- Hacer un análisis preliminar del Cuerpo de Gobierno y sus áreas de influencia en el Hospital
- Seleccionar a los participantes del Laboratorio de Cambio
- Diseñar y llevar a cabo siete sesiones de Laboratorio de Cambio
- Transcribir y analizar los datos de la videograbación de cada sesión
- Identificar las necesidades y los problemas sistémicos
- Diseñar un nuevo modelo de actividad para el Cuerpo de Gobierno
- Poner a prueba el nuevo modelo y refinarlo con los participantes
- Estabilizar, consolidar y generalizar el nuevo modelo
- Arrojar conocimiento que aporte al avance de la teoría de la actividad y el Laboratorio de Cambio, ofreciendo resultados contextualizados de acuerdo a las propiedades socioculturales locales.

Hipótesis.

Durante las entrevistas preliminares con los directivos del Hospital, el Representante Sindical Estatal y el Delegado Estatal del IMSS ha surgido la hipótesis de que la satisfacción de los derechohabientes mejoraría incrementando los niveles de satisfacción de los directivos y de los trabajadores del Hospital.

Justificación.

La complejidad y tensiones sistémicas del trabajo organizativo del Cuerpo de Gobierno requieren en modo creciente involucrar a los actores en el diseño y construcción de acuerdos, toma de decisiones y proyección de mejoras conjuntas. La intervención formativa se dirige a solventar tal requerimiento por medio del fortalecimiento de las competencias profesionales implicadas. Parte de ello consiste en robustecer la red comunicacional entre agentes así como las habilidades inmiscuidas en la toma de decisiones colectiva (como es la escucha activa y la práctica reflexiva en torno a las propias acciones laborales).

Por otra parte, el Laboratorio de Cambio ha sido desarrollado en diversos contextos organizativos y entornos socioculturales diferenciados (*vid.* Virkkunen & Newnham, 2013, caps. 6-8). Sin embargo, en lo que atañe a su aplicación propiamente en el sector salud (Engeström & Sannino, 2010; Kajamaa, 2011; Skipper, Musaeus, & Nøhr, 2016), ningún estudio ha sido replicado fuera del entorno sociocultural escandinavo (a excepción del trabajo de Lukic, Littlejohn, & Margaryan, 2011 que aborda la seguridad e higiene industriales en el Reino Unido). En México, tal metodología ha sido desarrollada en el contexto de la educación media y superior (Montoro, 2016, *cf.* Brito, 2016).

El éxito obtenido particularmente en la aplicación del Laboratorio de Cambio en la División de Ingenierías Campus Irapuato-Salamanca (DICIS) de la Universidad de Guanajuato (Montoro, 2016) hizo posible que el Cuerpo de Gobierno del Hospital nos invitara a atender necesidades de desarrollo organizacional por medio del método de intervención formativa.

La experiencia acumulada del proyecto anterior y la participación de un equipo de investigadores interdisciplinario conformado por Yrjö Engeström, Annalisa Sannino (investigadores del CRADLE, Universidad de Helsinki, Finlandia),¹ Carlos Montoro (Universidad de Guanajuato) y Hugo Brito Rivera (UAM-Iztapalapa) con financiamiento obtenido por parte de la Universidad de Guanajuato, nos coloca en una posición privilegiada para llevar a cabo el Laboratorio de Cambio con una sólida perspectiva de rigor científico.

Discusión Teórica

La teoría de la actividad: un enfoque sociocultural de las organizaciones.

El fundamento de la presente investigación es la teoría de la actividad como enfoque representativo de los estudios organizacionales socioculturales (Brito, 2015). Se adscribe a las teorías asociadas con la conceptualización del trabajo en términos de *actividad* (Bruni & Gherardi, 2007) y se vincula con las corrientes metodológicas sujetas al estudio e interpretación de prácticas laborales *in situ*. En México el *corpus* de datos y análisis posicionado desde este encuadre es un dominio de investigación en crecimiento (Montoro & Álvarez, 2015; Montoro, 2016; Brito, 2016).

Los orígenes de esta vertiente se remiten a los conceptos desarrollados por Vygotsky durante la década de 1930 (Engeström & Sannino, 2010). En esta postura se plantea a las actividades laborales como culturalmente situadas, mediadas por artefactos simbólicos y materiales, destacando “la naturaleza histórica y transformativa de los comportamientos colaborativos” y proporcionando un marco adecuado para el análisis organizativo contemporáneo (Zuccheromaglio

¹ Centro de Investigación sobre Actividad, Desarrollo y Aprendizaje (por sus siglas en inglés).

&Alby, 2005, p. 21).

La teoría de la actividad se orienta, entre otros rubros, al análisis y gestión del aprendizaje organizacional. Destaca por su aporte al paradigma interpretativo en torno a la innovación social en procesos laborales centrados en la búsqueda de alternativas, particularmente en lo que respecta al potencial de desarrollo organizativo (Engeström, 2007).

Para esta perspectiva las organizaciones representan contextos mediados por prácticas discursivas, no reducibles a la suma de acciones individualizadas sino supeditados a la superposición que estas producen en la acción conjunta. Cada organización, como es el caso de un hospital, conforma un *sistema de actividad* laboral mediado por prácticas comunicativas específicas (Engeström, 1987). Al interior de este, el incremento de competencias profesionales se expresa por medio de la expansión y fortalecimiento de sus diversos componentes.

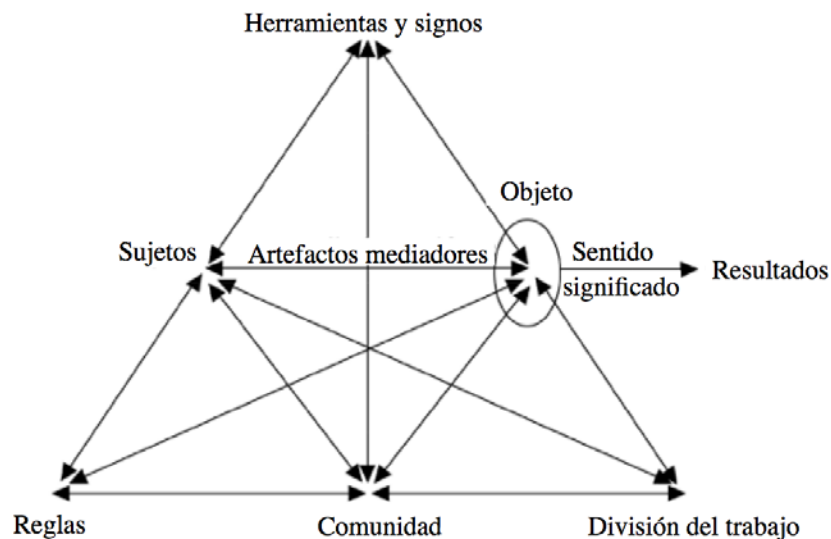


Figura 1. Un sistema de actividad y sus componentes.

Fuente: Adaptado de "Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization" por Y. Engeström, 2001a, Journal of Education and Work, Vol. 14, No. 1, p.135.

Para efectuar el estudio de la actividad laboral ha de fijarse como unidad de análisis el sistema en sí mismo. Un contexto laboral ha de ser concebido de acuerdo a una perspectiva de desarrollo y transformación local. Para este enfoque la actividad personal y colectiva se lleva a cabo por medio de acciones vinculantes.

Un sistema de actividad se integra por una multiplicidad de trayectorias y experiencias diferenciadas. El estado actual de la actividad se constituye mediante la evolución de prácticas laborales, en concordancia con el desarrollo sociohistórico del sistema; al interior de este, herramientas y signos median la consecución de resultados.

El objeto de la actividad, incluyendo los sentidos y significados socialmente organizados refrendados en la acción cotidiana, es resultado del desarrollo del sistema y emana del cúmulo de reglas y procedimientos previamente establecidos. Un sistema de actividad, cuya entidad apela a la relación multi-direccional entre componentes, distingue esencialmente una dimensión colectiva.

En el sistema de actividad las prácticas discursivas sostienen estructuras de entendimiento y comprensión recíproca (Zucchermaglio, 2002). Estas actúan como vehículos de acuerdos, decisiones y resultados, concatenados a las capacidades grupales. La teoría de la actividad considera a las organizaciones como espacios conversacionales en los que los grupos definen su existencia. En estos, habla y acción se interrelacionan (Zucchermaglio, 2003).

En un sistema de actividad se distribuyen competencias, rutinas e inteligencia. Esto alude a la coexistencia de niveles diferenciados de competencias

profesionales. Determinados procedimientos se encuentran sedimentados mientras otros emergen. Tal rubro destaca al sistema de actividad en función de su potencial de desarrollo, transformación o cambio (Engeström, 2006).

Estudios sobre el trabajo médico; los Centros de Salud como sistemas de actividad.

Diversos estudios han destacado las dimensiones socioculturales del trabajo médico desde enfoques multidisciplinares. Un campo consolidado de investigación acerca de este tema al análisis de la interacción médico-paciente (Cicourel, 1992; Heritage & Maynard, 2006). Estos trabajos se relacionan con la indagación de dispositivos y estructuras conversacionales por medio de los cuales se construyen prácticas discursivas como parte esencial de esta actividad profesional (como es el caso del diagnóstico). Los encuentros médicos, que incluyen propiedades institucionales y organizativas encarnadas en el habla profesional, conforman eventos comunicativos de singular interés. Parte de esta vertiente incluye el análisis de textos y producción escrita del discurso médico-científico (Gunnarsson, 2013).

Otro campo corresponde a la observación de los diferentes grados de competencia profesional desde una óptica de construcción y desarrollo situado de la experiencia y conocimientos o *expertise* de los médicos (*cf.* Ajello & Guerra, 2000; Bindal & Goodyear, 2014). En la línea de las investigaciones de la actividad médica como proceso se encuentra el análisis de aspectos materiales por medio de la observación de artefactos vinculados a factores de riesgo y gestión de la seguridad en contextos hospitalarios (Czarniawska, 2010; Pipan, 2014; Pentimalli,

2014). Estos estudios se relacionan con las etnografías orientadas hacia objetos y se posicionan respecto al análisis de “lo no humano” como elemento clave de la actividad laboral (*cf.* Mantovani, 2000).

El punto en común de tales estudios es señalar diversos planos de la actividad médica considerando en primer grado las resonancias organizativas y socio-históricas de las prácticas que definen esta profesión. En este tenor la teoría de la actividad ha contribuido a conceptualizar este tipo de trabajo en términos de nodos de prácticas construidas evolutivamente como parte de sistemas de actividad colectivos.

Esta línea se adscribe a los estudios evolutivos del trabajo (Engeström, 2000) y refrenda el planteamiento de las teorías de la acción situada (*cf.* Zucchermaglio & Alby, 2005). Tales orientaciones coinciden en discutir e investigar prácticas laborales en los entornos donde se producen, específicamente respecto a las interacciones entre las personas que realizan la actividad como es el caso de la interacción profesional entre médicos al momento de llevar a cabo una intervención quirúrgica.

En el terreno de la teoría de la actividad el trabajo médico ha conformado el interés de diversos estudios (Engeström, 2001b). Las experiencias de intervención realizadas en Centros de Salud desde la perspectiva de la teoría de la actividad (particularmente por medio del Laboratorio de Cambio) han tenido como principal enfoque las tensiones organizativas relacionadas con la atención a los pacientes. Esta representa un punto estratégico cuya mejora pone en juego las capacidades y competencias grupales. Durante la intervención se discuten casos concretos de

pacientes con enfermedades complejas por medio del análisis de entrevistas y observación de casos videograbados.

Las sesiones se llevan a cabo con enfermeras, médicos y personal administrativo. El equipo de profesionales (investigadores incluidos) identifica contradicciones y tensiones inherentes al sistema de actividad, señalando las necesidades del Centro de Salud y las dificultades inmersas en los tiempos de respuesta y atención al paciente. El propósito es diseñar un modelo de trabajo que incluya el entrecruzamiento de puntos de vista y active la construcción de nuevos conceptos y herramientas profesionales.

Los desafíos organizacionales que esto conlleva, identificados durante las sesiones de la intervención, prevén los siguientes puntos (Engeström, 2007, p. 28): a) construir una visión de conjunto acerca de la atención al paciente que incorpore la participación de diversos actores (incluyendo la del propio paciente), b) discutir colectivamente los procesos de calidad y eficacia de la atención médica a través de la implicación del equipo de profesionales del Centro de Salud, y c) lograr decisiones conjuntas para mejorar la coordinación de la atención médica.

Tales rubros implican un punto de vista compartido acerca de los principales procesos que median la calidad del servicio. Particularmente requiere desplegar esfuerzos que benefician la expansión de la actividad y el incremento de competencias colectivas por medio de la búsqueda de instrumentos, conceptos y modelos que favorezcan la resolución de problemáticas.

La contribución de la teoría de la actividad en nuestra investigación, apoyada en este campo de estudio, conlleva una doble dimensión: la conceptualización del

trabajo médico en Centros de Salud como sistema de actividad (lo cual aporta a su dimensionamiento en términos de actividad organizativa), y basándonos en tal posicionamiento, vincular un modelo de investigación-intervención que prevé, para dar resolución a problemas de naturaleza sistémica, situar las posibilidades de mejora en términos de actividad participativa conjunta.

Cambio organizacional y desarrollo de competencias profesionales: la noción de aprendizaje expansivo.

La teoría de la actividad ha contribuido a desplazar la visión tradicional del aprendizaje en el trabajo, centrada en el individuo, paramétrica y estandarizada, hacia una dimensión cuyo eje es entrelazar prácticas laborales (Zucchermaglio, 2013). El cambio organizativo, constructo asociado con la noción de aprendizaje organizacional, es ponderado como “movilización progresiva, cultural y situada de prácticas laborales y discursivas” (Brito, 2015, p. 475). Estas median la transformación cualitativa de la actividad, incrementando y distribuyendo la experiencia y el conocimiento. Derivado de ello se concibe un enfoque local y narrativo del cambio en la organización.

En este tenor el logro de las transformaciones que una organización ha de enfrentar corresponde a la capacidad de resolver, por medio de la implicación profesional, problemáticas y contradicciones de la evolución del trabajo. Ello requiere incrementar la acción colaborativa y traspasar umbrales de participación. Esta teoría posee un constructo específico respecto al aprendizaje y cambio organizacional: la noción de *aprendizaje expansivo* (Engeström, 1987), término desde el cual se pondera el aprendizaje organizativo (vinculado con el

concepto de la zona de desarrollo próximo de Vygotsky, 1978, *cfr.* Holzman, 2006).

Tal constructo trasciende la visión del aprendizaje como adquisición cognoscitiva apelando a un proceso de naturaleza distribuida, interactiva y cíclica. Dos rasgos definitorios son dimensionar al aprendizaje como práctica social y concebir a las organizaciones como entornos de desarrollo de competencias.

En una organización el aprendizaje existe por medio de la producción y uso de conocimiento como parte integral de la actividad. Dada la relación entre trabajo, contexto y participación, se activa una vía para proyectar formación profesional con base en la circulación del repertorio de prácticas (*cfr.* Wenger, 2006). El aprendizaje en el trabajo comprende co-implicación por medio de redes de relaciones interpersonales. La noción de *aprendizaje expansivo* (procedimiento mediante el cual una comunidad profesional resuelve contradicciones internas para crear nuevas formas y relaciones de trabajo) convalida la naturaleza interactiva y cíclica del conocimiento organizativo. Adicionalmente, la teoría del aprendizaje expansivo ha permitido modelar sistemas de actividad analizando contradicciones y manifestaciones externas (ver figuras 2 y 3).

Intervención formativa y desarrollo local: el Laboratorio de Cambio.

La metodología de investigación que declina de tal posicionamiento es comprendida en términos de *intervención formativa*. Este modelo prevé sesiones de análisis concatenadas al potencial del grupo laboral para impulsar el desarrollo de prácticas locales. La renovación se lleva a cabo a través de acciones epistémicas de discusión y circulación de lo ya existente, por medio del diseño y

evaluación de propuestas elaboradas por los participantes. Se trata de una metodología útil para afrontar situaciones complejas y superar tensiones evolutivas.

La teoría de la actividad ha desarrollado un método específico de investigación-intervención formativa: el Laboratorio de Cambio (Virkkunen & Newnham, 2013). Una intervención de esta índole, como señalan Zuccheromaglio y Alby (2006), implica transformaciones negociadas con los actores a través de sesiones de discusión y seguimiento de cambios en el propio escenario. Tales rasgos comprenden un alto grado de dinamicidad, pues son los miembros de la comunidad o *stakeholders* quienes identifican, modelan e implementan las innovaciones. Este esfuerzo se constriñe, en principio, a lo que una organización es o no capaz de construir para sí misma, mediando en ello el patrimonio de competencias.

Unaintervención formativa basada en este modelo va más allá de la capacitación tradicional en el trabajo (caracterizada por la transferencia vertical de información) impulsando un cambio significativo en las formas sedimentadas de participación. Para la organización conlleva formular, circular y extender el acervo de prácticas, promoviendo aprendizaje organizativo por medio de dos rubros: “al tiempo en que la comunidad profesional encara tensiones evolutivas, diseña alternativas de acción y reorienta dimensiones problemáticas inherentes a la actividad laboral *desarrolla* las competencias profesionales implicadas en ello” (Brito, 2015, p. 472).

Análisis de prácticas discursivas.

La participación en un Laboratorio de Cambio conforma una actividad basada en el discurso. Los mecanismos de habla empleados son observables en la interacción producida durante las sesiones. La expresión de resistencias, aceptación o confrontación son aspectos integrantes de las respuestas que los participantes expresan. Constituyen posicionamientos desde los que se produce, orienta y negocia la intervención. En casos específicos manifiestan conflictos que involucran oposición, rigidez o rechazo, apuntan tensiones del sistema de actividad o ponen en evidencian bloqueos agentivos (Sannino, 2008). Se trata de una propiedad del discurso organizativo, susceptible de transformarse.

Una intervención formativa conlleva construir una experiencia no tradicional en relación a las capacitaciones conocidas más comúnmente. Involucra realizar un cambio concreto en la organización: la propia intervención. Esta puede contraponerse a la cultura participativa en uso.

Su análisis permite encuadrar aportaciones mediante las que los participantes eluden temáticas, desplazan el objetivo de un ejercicio, proyectan soluciones, discuten alternativas o confrontan conflictos relacionados con el objeto de la actividad (los pacientes para el caso del trabajo médico). Representan rutinas conversacionales y se ligan con las dificultades que los participantes experimentan frente a tareas poco practicadas, como es hacer del conocimiento público las estrategias empleadas en la cotidianidad o la circulación de ideas acerca de cómo resolver determinadas tensiones.

Las prácticas discursivas, objeto de análisis, interesan por su pertinencia para acceder y conceptualizar problemas vinculados con la práctica profesional. A través de estas se revelan particulares del funcionamiento de una organización (ver figura 5). El habla, considerada como una forma de acción social, contiene singularidades de un grupo profesional en desarrollo. Su análisis contribuye al estudio local del cambio a partir de dispositivos de formación y aprendizaje.

De acuerdo con Sannino (2010), el habla manifestada durante un Laboratorio tiene fuertes implicaciones con el desplazamiento organizativo, y por ende, se posiciona como el principal dispositivo de entrelazamiento de puntos de vista que respalda la construcción de una perspectiva colectiva renovada. Si bien determinados posicionamientos, como es el caso de las resistencias, escenifican límites culturales que influyen la expansión organizativa, estos se relacionan con el potencial del sistema y reflejan caracteres de un grupo laboral en movimiento.

Basándonos en una concepción narrativa de las organizaciones, esta postura se sustenta en el análisis de datos discursivos de los actores en interacción. Ello refrenda la pluralidad, heterogeneidad y diversidad de los participantes de la comunidad y suscribe una metodología etnográfica, *emica* e interpretativa.

Aspectos Metodológicos

Contexto.

El Hospital en cuestión es de tamaño pequeño, ofrece atención médica familiar y general de acuerdo con su infraestructura y recursos, incluyendo urgencias, hospitalización y especialidades. El complejo hospitalario tiene más de cuarenta años de antigüedad sin que se le hayan realizado reformas estructurales

significativas. Cuenta con 600 trabajadores aproximadamente, la mayoría de los cuales ocupa puestos permanentes. Se atiende principalmente a los derechohabientes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) que cuentan con cobertura médica laboral vigente por parte de quien los contrata. Este Hospital es el de mayor importancia, por el volumen de pacientes atendidos, en la ciudad de Salamanca, cuya población de 273 mil habitantes ocupa el cuarto lugar dentro del Estado de Guanajuato.

Participantes.

Entre 15 y 20 Directivos del Cuerpo de Gobierno del Hospital

Ciclo de sesiones.

Las figuras 2 y 3 muestran el ciclo metodológico de aprendizaje expansivo en el que se sustenta la proyección de sesiones y actividades de la presente investigación. Las sesiones se proyectarán en base a los modelos ya utilizados en el Laboratorio de Cambio llevado a cabo en la División de Ingenierías del Campus Irapuato-Salamanca (DICIS) de la Universidad de Guanajuato (UG) (Montoro, 2016).

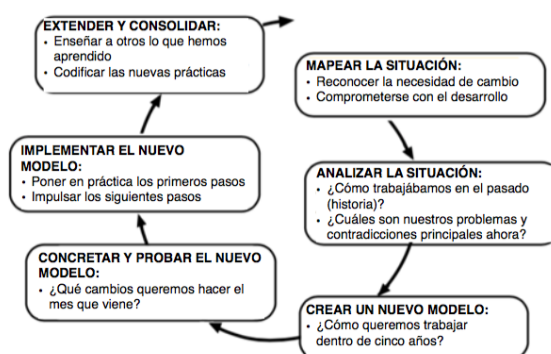


Figura 2. Ciclo de aprendizaje expansivo.

Fuente: Adaptado de "Change Laboratory as a tool for transforming work" por Y. Engeström, J. Virkkunen, M. Helle, J. Pihlaja, & R. Poikela, 1996, Lifelong Learning in Europe, Vol. 1, No. 2, pp. 10-17.



Figura 3. Modelos de los sistemas de actividad de aprendizaje y enseñanza de inglés en DICIS , UG.

Fuente: Adaptado de “Learn or earn? Making sense of language teaching and learning at a Mexican university through a Change Laboratory intervention” por C. Montoro, 2016, *Learning, Culture and Social Interaction*.

Disposición del espacio.

En la figura 4 se muestra el esquema típico de la distribución de equipos y participantes en un Laboratorio de Cambio. Este modelo será implementado, dentro de alguna estancia del Centro de Salud en cuestión (que podría ser la sala de juntas o la oficina del director).

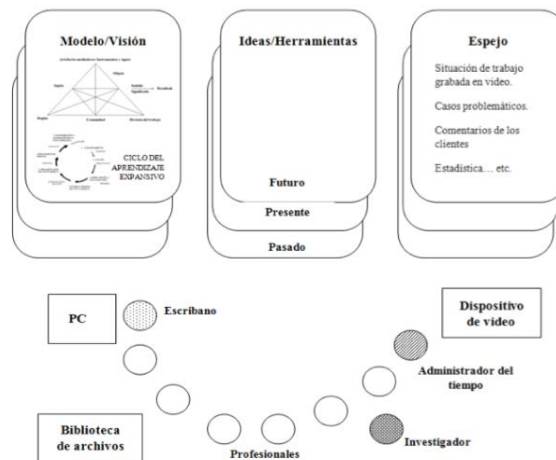


Figura 4. Esquema de la disposición típica de un Laboratorio de Cambio.

Fuente: Adaptado de “Change Laboratory as a tool for transforming work” por Y. Engeström, J. Virkkunen, M. Helle, J. Pihlaja, & R. Poikela, 1996, *Lifelong Learning in Europe*, Vol. 1, No. 2, pp. 10-17.

Instrumentos.

En las sesiones.

El Laboratorio de Cambio prevé utilizar medios audiovisuales para estimular la discusión e intercambio de puntos de vista. En estos se proyectan situaciones apremiantes previamente sistematizadas por el equipo de investigadores (como puede ser el testimonio de algún directivo). A partir de ello se incentiva el análisis conjunto de una situación cotidiana. En cada sesión se presentarán estímulos documentales y audiovisuales que generen las acciones discursivas requeridas para que emerjan manifestaciones de contradicciones sistémicas. A partir de tales elementos se comienza con el modelaje de nuevos instrumentos de trabajo encaminados a resolver de forma satisfactoria las tensiones identificadas.

Para la investigación.

Las sesiones serán videograbadas (como se muestra en la figura 4) y posteriormente transcritas. El análisis derivado de ello recupera tanto aspectos discursivos como análisis de la dimensión gestual. Ambos elementos conforman el focus de análisis. El material transcrito, en este caso proveniente de las siete sesiones, conforma el *corpus* de datos para el equipo de investigadores.

Análisis de datos.

Finalmente, en la figura 5, se muestra la cebolla metodológicaa utilizar para el análisis y la interpretación de los datos discursivos sistematizados a partir de la transcripción de las sesiones videograbadas.

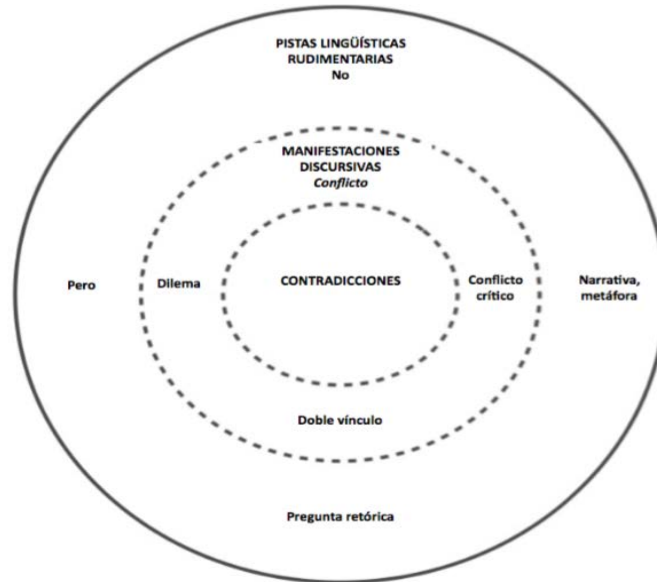


Figura 5. Cebolla metodológica para el análisis de datos discursivos.

Fuente: Adaptado de "Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework" por Y. Engeström, & A. Sannino, 2011, Journal of Organizational Change Management, Vol. 24, No. 3, pp. 368-387.

Procedimiento y cronograma.

A continuación se muestra el procedimiento y cronograma general (así como las actividades en curso). El proyecto ha partido del análisis socio histórico del Centro de Salud y pretende arribar a la implementación de nuevos modelos y pautas de acción organizativa, de acuerdo a los pasos previstos en el ciclo de aprendizaje expansivo (compárese la primera columna con la figura 2).

Tabla 1

Procedimiento y cronograma de actividades.

Actividades/ Cuatrimestres	Mayo- agosto 2016	Septiembre -diciembre 2016	Enero - abril 2017	Mayo- agosto 2017	Septiembre- diciembre 2017
Análisis documental					
Selección participantes					
Sesiones 1-6 Laboratorio					
Sesión 7 Laboratorio					

Análisis datos
Identificación
necesidades
Modelaje sistema
Detección problemas
sistémicos
Propuesta nuevos
modelos
Piloto nuevos modelos
Consolidación nuevos
modelos
Presentación
resultados en congreso
y revista

Fuente: Elaboración propia.

Grupo de trabajo.

- Investigador principal: Dr. Carlos Rubín Montoro Sanjosé (DICIS, UG)
- Investigador participante: Dr. Hugo Armando Brito Rivera (UAM-Iztapalapa)
- Investigador participante: Dr. Yrjö Engeström (Universidad de Helsinki, Finlandia)
- Investigador participante: Dra. Annalisa Sannino (Universidad de Helsinki, Finlandia)
- Tesista: Jeniffer Giovanna Mendoza Guerrero, Estudiante (DICIS, UG)
- Asistente de investigación: Airam Teresa Álvarez Bravo, Estudiante (DICIS, UG)
- Transcriptora: Andrea Viridiana Rojas Medina, Estudiante (DICIS, UG).

Conclusiones

La teoría de la actividad contribuye a poner en acto herramientas teóricas y metodológicas para llevar a cabo procesos de formación situada que afronten los rasgos evolutivos del trabajo médico. Se presenta como un recurso apropiado en lo que atañe al impulso de experiencias de aprendizaje transformativas y horizontales.

El modelo del Laboratorio de Cambio refleja la evolución de las metodologías de intervención orientadas al cambio organizacional (cfr. Bodega & Scaratti, 2013). La presente propuesta, en fase de negociación y programación de sesiones, es una oportunidad para involucrar prácticas de investigación en la expansión de competencias del grupo participante.

Parte de los resultados obtenidos durante la fase de negociación indican pautas progresivas de socialización del modelo supeditadas a factores contextuales propios a la cultura organizacional del Centro de Salud en cuestión. El proceso de acceso a campo y obtención de permiso señala aspectos instructivos acerca de la dinámica institucional. El planteamiento expuesto está sujeto a modificaciones según las necesidades y requerimientos del grupo participante. El presente trabajo representa un avance preliminar en lo que atañe a la proyección y conceptualización de las prácticas organizacionales de los directivos como sistema de actividad.

La subsecuente obtención de datos contribuirá a identificar tensiones evolutivas y socio-históricas vinculadas al trabajo organizativo de los directivos participantes. Se prevé que la experiencia en la intervención apuntalará la agencia

de cambio del grupo participante (Virkkunen, 2006), fortaleciendo el patrimonio de competencias colectivas y apoyando el desarrollo de esta institución. La obtención de datos discursivos y su sistematización aportarán a caracterizar rasgos inherentes al desplazamiento organizativo, destacando límites y perspectivas de mejora útiles para comprender la dinámica de transformación de este lugar de trabajo.

Los datos serán provechosos para analizar comparativamente diferentes experiencias de intervención basadas en el Laboratorio de Cambio. En este sentido los resultados favorecerán la comprensión del aprendizaje organizacional y su operativización en contexto mexicano de acuerdo a los principios epistemológicos de la teoría de la actividad. Se espera que los hallazgos esclarezcan elementos de fortaleza o debilidad en perspectiva local, y sean útiles para gestionar en mejor medida la calidad del servicio, constituyéndose como un punto de apoyo para el desarrollo institucional de este Centro de Salud y quizá otros.

Referencias

- Ajello, A., & Guerra G. (2000). Competenza situata, competenza distribuita: uno studio in un contesto ospedaliero. *Rassegna di psicologia*, Vol. XVII, No. 2, pp. 11-29.
- Bindal, T., & Goodyear, H. (2014). Newly qualified doctors' views of their job shadowing experiences. *British Journal of Hospital Medicine*. Vol. 75, No. 9, pp. 528-532.
- Bodega, D., & Scaratti, G. (2013). *Organizzazione*. Milán: EGEA.
- Brito, H. (2015). La teoría de la actividad como recurso para la intervención y gestión del cambio organizativo: el caso del contexto escolar. En G. Ramírez *et al*, (Eds.). *El análisis organizacional en México y América Latina. Retos y perspectivas a 20 años de Estudios* (Tomo 1, Capítulo 42, pp. 455-494). México: REMINEO.
- Brito, H. (2016). Intervención formativa en una organización escolar del Nivel Medio Superior en el Estado de México: un análisis del habla resistiva. En *Memorias XIII Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional*, 25-27 de mayo, Playa del Carmen: UQROO – REMINEO – UAM.
- Bruni, A., & Gherardi, S. (2007). *Studiare le pratiche lavorative*. Bologna: Il Mulino.
- Cicourel, A. (1992). The interpretation of communicative contexts: examples from medical encounters. En Duranti, A., & Goodwin, C. *Rethinking context: Language as an interactive phenomenon* (pp. 291-310). Cambridge: Cambridge University Press.

- Cole, M., & Engeström, Y. (2007). Cultural-historical approaches to designing for development. En J. Valsiner, & A. Rosa (Eds.), *The Cambridge handbook of sociocultural psychology* (pp. 489-507). New York: Cambridge University Press.
- Czarniawska, B. (2010). Come studiare la gestione dei rischi in sanità. En T. Pipan (Ed.), *I Rischi in Sanità. Un nuovo fenomeno sociale* (pp. 223-240). Milán: Franco Angeli.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1994). *Training for change: new approach to instruction and learning in working life*. Geneva: International Labour Office.
- Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, Vol. 43, No. 7, pp. 960-974.
- Engeström, Y. (2001a). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, Vol. 14, No. 1, pp. 133-156.
- Engeström, Y. (2001b). Los estudios evolutivos del trabajo como punto de referencia de la teoría de la actividad: el caso de la práctica médica de la asistencia básica. En S. Chaiklin, & J. Lave (Eds.). *Estudiar las prácticas. Perspectivas sobre actividad y contexto* (pp. 78-118). Buenos Aires: Amorrortu.

- Engeström, Y. (2006). La teoria dell' attività e il cambiamento organizzativo. En C. Zucchermaglio C. & F. Alby (Eds.), *Psicologia culturale delle organizzazioni* (pp. 221–255). Roma: Carocci.
- Engeström, Y. (2007). Enriching the theory of expansive learning: lessons from journeys toward coconfiguration. *Mind, culture, and activity*, 14(1-2), pp. 23–39.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, No. 5, pp. 1-24.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 368-387.
- Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J., & Poikela, R. (1996). Change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*, 1(2), pp. 10-17.
- Gergen, K. (1992). Organization theory in the postmodern era. En M. Reed, & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis* (pp. 207-226). Londres: SAGE.
- Gergen, K., & Thatchenkery, T. (2006). Organizational science and the promises of postmodernism. En D. M. Hosking , S. McNamee (Eds.), *The social construction of organization* (pp. 34-51). Ljubljana: Liber-Copenhagen Business School Press.

- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2004). *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*. Roma: Carocci.
- Gunnarsson, B. (2013). Development of medical discourse. En K. Hyland (Ed.), *Discourse studies reader* (pp. 177-193). Londres – New Delhi – New York – Sydney: Bloomsbury.
- Heritage, J., & Maynard, D. (2006). Problems and prospects in the study of physician–patient interaction: 30 years of research. *Annual Review of Sociology*. Vol. 32, pp. 351–74.
- Holzman, L. (2006). Lev Vygotsky and the new performative psychology: some implications for business and organizations. En D. M. Hosking & S. McNamee (Eds.), *The social construction of organization* (pp. 254-268). Ljubljana: Liber - Copenhagen Business School Press.
- Kajamaa, A. (2011). *Unraveling the helix of change: An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences*. Tesis doctoral: Helsinki University Press.
- Lukic, D., Littlejohn, A., & Margaryan, A. (2011). University and industry interaction in learning from incidents. *INTED 2011 Proceedings, IATED*, pp. 2165-2174.
- Mantovani, G. (Ed.) (2000). *Ergonomia. Lavoro, sicurezza e nuove tecnologie*. Bologna: Il mulino.
- Montoro, C. (2016). Learn or earn? Making sense of language teaching and learning at a Mexican university through a Change Laboratory intervention. *Learning, Culture and Social Interaction*. doi: 10.1016/j.lcsi.2016.05.001

- Montoro, C., & Álvarez, A. (2015). Activity-theoretical analysis and interpretation of Change Laboratory data. En M.M, Lengeling, & P. Mora. (Eds.) *Perspectivas sobre la Investigación Cualitativa. Perspectives on Qualitative Research* (pp. 535-547). Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Pentimalli, B. (2014). Il viaggio della cartella clinica nei contesti ospedalieri. Pratiche di compilazione e storie di quasi errori. En T. Pipan (Ed.), *Presunti colpevoli. Dalle statistiche alla cartella clinica: indagine sugli errori in sanità* (pp. 50-98). Milán: Guerini.
- Pipan, T. (Ed.) (2014). *Presunti colpevoli. Dalle statistiche alla cartella clinica: indagine sugli errori in sanità*. Milán: Guerini e Associati.
- Sannino, A. (2008). From talk to action: experiencing interlocution in developmental interventions. *Mind, Culture, and Activity*, No. 15 (3), pp. 234-257.
- Sannino, A. (2010). Teachers' talk of experiencing: Conflict, resistance and agency. *Teaching and Teacher Education*, No. 26, pp. 838-844.
- Scaratti G., Stoppini L., & Zucchermaglio, C. (Eds.) (2009). *Autori di ambienti organizzativi. Costruire le proprie pratiche lavorative*, Roma: Carocci, pp. 167.
- Skipper, M., Musaeus, P., & Nøhr, S.B. (2016). The paediatric change laboratory: optimising postgraduate learning in the outpatient clinic. *BMC Medical Education*, No. 16, pp. 42.
- Virkkunen, J. (2006). Dilemmas in building shared transformative agency. *Activités*, Vol. 3, No. 1, pp. 43-66.

- Virkkunen, J., & Newnham, D. (2013). *The Change Laboratory. A tool for collaborative development of work activities*. Rotterdam: Sense publishers.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society. The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA; London: Harvard University Press.
- Wenger, E. (2006). Comunità di pratiche e sistemi sociali di apprendimento. En C. Zucchermaglio, & F. Alby (Eds.), *Psicologia culturale delle organizzazioni* (pp.13-21). Roma: Carocci.
- Zucchermaglio, C. (2002). *Psicologia culturale dei gruppi*. Roma: Carocci.
- Zucchermaglio, C. (2003). Contesti di vita quotidiana, interazione e discorso. En G. Mantovani, & A. Spagnolli (Eds.), *Metodi qualitativi in psicologia* (pp.47-72). Bologna: Il Mulino.
- Zucchermaglio, C. (Ed.) (2013). *Cognizione al lavoro. Interazione, pratiche, comunità*. Milán: Esedra.
- Zucchermaglio, C., & Alby, F. (2005). *Gruppi e tecnologie al lavoro*. Bari - Roma: Laterza.
- Zucchermaglio, C., & Alby, F. (Eds.) (2006). *Psicologia culturale delle organizzazioni*. Roma: Carocci.
- Zucchermaglio, C., Alby, F., Fatigante, M., & Saglietti, M. (2013). *Fare ricerca situata in psicología sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Zucchermaglio, C., Scaratti, G., & Ferrai, L. (2012). Apprendere trasformando: costruire e abitare le proprie pratiche lavorative. *Scuola Democratica. Learning for democracy*, No. 4, pp, 76-92.