

llegó Christine Frederick, quien en 1912 publicó en sum “Ladies ‘Home Journal”, acerca de la necesidad de entender el trabajo doméstico como necesariamente más eficiente y productivo: “Durante años, nunca me di cuenta de que realmente realizaba 80 movimientos equivocados tan solo en la operación de lavado, sin contar los que podía producir en la selección y secado, o al guardar las prendas... ¿no se pierde tiempo trajinando en cocinas pobremente dotadas y arregladas?...¿No podría el tren del trabajo doméstico ser despachado de estación en estación, de tarea en tarea?”²⁰⁸.

Otro hito importante en la historia de la organización taylorista del trabajo, fueron las contribuciones de Henry Ford, quien da origen a lo que hoy día conocemos como sistema de producción en masa Taylorfordista. Podemos decir ciertamente con Leborgne y Lipietz que “como principio general de organización del trabajo o paradigma tecnológico, el fordismo no es sino el taylorismo más la mecanización”, pero sucede que este paradigma que nosotros preferimos llamar taylor-fordista, hereda de Henry Ford otro importante fundamento que nos une al tecnológico, y es el referido al ámbito macroeconómico: “en tanto estructura macroeconómica (o “régimen de acumulación”), el fordismo implicaba que los logros de la productividad resultado de esos principios de producción sean acompañados, por una lado, del crecimiento de las inversiones financiadas por las ganancias y, por otro, del crecimiento del poder adquisitivo de los asalariados”²⁰⁹. Por ahora detengámonos en la primera concepción, es decir, entender el aporte Fordista sólo en el orden de paradigma tecnológico, aún a sabiendas que el modelo Taylorfordista supera esta noción²¹⁰.

En el plano de la organización del trabajo, entonces, la principal contribución fordista fue la inclusión de la cadena de montaje o cinta transportadora. Para la construcción de esta cadena, parece que Ford se inspiró en los Mataderos de Chicago, donde los animales eran “desmontados” parte por parte en una cadena. Henry Ford adoptó este sistema a la producción fabril, donde cada trabajador tenía su tarea específica en su lugar específico de trabajo.

²⁰⁸ Cfr. Fredrick, Ch.: “The New Housekeeping”, *The Ladies ‘Home Journal*, Set. 1912, en Rifkin, J.: *Op. Cit.*, pág. 77.

²⁰⁹ Leborgne, D. y Lipietz, A.: “Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el postfordismo”, en revista “Trabajo” N° 8, México, 1992, pág. 20.

²¹⁰ Para una revisión del taylor-fordismo como “paradigma o modelo de desarrollo”, o en su “visión macroeconómica”, sugerimos un texto de este mismo autor, donde incursionamos en las instituciones funcionales al sistema, y los efectos de las crisis económicas y las Guerras Mundiales: Guerra, P. y Supervielle, M.: *op. cit.*

Estos nuevos elementos confluyeron en algunas características del sistema:

- > Producción en serie y en masa, aplicando a Taylor rigurosamente al punto de inaugurar la expresión: “un hombre-un puesto-una tarea”²¹¹.
- > Disminución del coste unitario del producto.
- > Cadena de montaje (cinta transportadora), que permite hacer desaparecer aún más los “tiempos muertos” de la producción, aumentando la intensidad del trabajo.

La producción estandarizada que expande el Fordismo permitió producir más de dos millones de automóviles al año en la década del 20, una suma por cierto muy distinta a la registrada en los talleres artesanales de Panhard y Levassor (París), donde se confeccionó el primer automóvil, hecho a “pedido del cliente” (Sir Evelyn Henry Ellis), donde todas las piezas fueron montadas mano a mano durante varias semanas, en 1894.



Imagen 9: Chaplin interpretando a un obrero enajenado por el trabajo en cadena, propio del fordismo. “Tiempos Modernos” representa una genial crítica al modelo industrial imperante en EUA en plena crisis de los años treinta.

Veamos cómo relata una operaria manufacturera de nuestro medio, el trabajo realizado en una fábrica donde impera este tipo de organización: “Estaba la que llenaba la bolsa, la que la pesaba, la que cerraba la bolsa con una cerradora eléctrica, la que hacía las puntas, y la que hacía las planchas, el trabajo era pesado, trabajábamos precariamente, no teníamos la ropa adecuada... Comíamos ahí mismo: mientras nosotros trabajábamos pasaba un hombre con bizcochos y café, y nosotros con las manos llenas

²¹¹ Tal división del trabajo llevó a que en la elaboración de un Ford T se necesitaran 7.882 operaciones diferentes. En su autobiografía Ford explicó que para esas operaciones necesitaba de: “949 hombres fuertes, de compleción robusta y condiciones físicas casi perfectas, 3.338 hombres de fuerza física simplemente ordinaria”; la mayoría de las demás operaciones podían ser realizadas por mujeres o niños. Incluso afirmaba fríamente que “descubrimos que 670 podían ser realizados por hombres sin piernas, 2.637 por hombres de una sola pierna, dos por hombres sin brazos, 715 por hombres de un solo brazo, y diez por ciegos”. Tal afirmación muestra la falta de “integridad” del sujeto en el proceso taylor-fordista. Cfr. Ford, H.: *My life and work*, New York, Doubleday, pág. 108-109.

de polvo comíamos en turnos, ahí al lado de la línea, para entrar en calor y seguir...no se podía parar”²¹².

De tal forma, podemos decir que el modelo Taylor-fordista “evoca una producción de masa, estandarizada, de producción en largas series, caracterizada por procesos secuenciales donde las máquinas son reagrupadas en familia, con una organización jerárquica junto a una fuerte separación entre servicios funcionales”²¹³.

La organización del trabajo de acuerdo a los parámetros taylor-fordistas, fueron graficados espléndidamente por el comediante Charles Chaplin en su célebre cinta “Tiempos Modernos”. La acción del filme, parecería no alejarse demasiado de la realidad, como podemos observar luego de obtener relatos como el de éste empleado de la Fabrica Citroën en la década de 1970:

*“Cada hombre tiene un área bien definida para las operaciones que tiene que desempeñar, aunque sus límites son invisibles: tan pronto como un coche entra en el territorio de un hombre, éste coge el soldador, el fundente, el martillo o su lima y se pone manos a la obra. Unos pocos golpes, unas cuantas chispas, y la soldadura ha acabado, el coche ya se ha alejado unos cuántos metros de su posición, y el próximo coche está llegando al área de trabajo. Entonces el obrero vuelve a empezar”*²¹⁴.

Esa producción en masa a la que hacíamos referencia, solo podía desarrollarse en la medida que hubiera una cantidad suficiente de consumidores. Por esa razón, algunos autores consideran que la aportación singular de Ford no fue la línea de montaje. Al decir de Theodore Levitt, “su aportación original fue comprender que el verdadero problema del posible comprador era que no ganaba dinero suficiente para comprarse un coche, de modo que se propuso resolver esa dificultad buscando maneras de fabricarlos más baratos”. Un ex director de la Ford, nos da más pistas sobre el origen de la medida de pagar el doble de lo que ganaba un obrero común de la época: “Lo que no siempre ha comprendido la opinión pública es que Ford no hizo esa oferta por generosidad ni

²¹² Historia de vida a una operaria; en el marco del Seminario de Sociología del Trabajo, DS/FCS/Udelar, generación 1996.

²¹³ Cf. Cohendet, P. et. alt.: “Propriétés et principes d` evolution des processus de production dans un régime de variété permanente”, en Cohendet (Ed): L` apres-taylorisme. Nouvelles formes de rationalisation dans l` entreprise en France et en Allemagne, Paris, Economica, 1988, pág. 56.

²¹⁴ Tomado de Giddens, A: op. cit., pág. 519.

por compasión. No le importaba el nivel de vida de los trabajadores, ni tampoco ocultó nunca el verdadero motivo por el que pagaba cinco dólares por jornada: quería que sus obreros ganasen lo suficiente como para poder comprar algún día los coches que ellos mismos fabricaban. En otras palabras, Henry Ford estaba creando una clase media”²¹⁵.

En efecto, la sociedad de consumo tal cuál la entendemos hoy, se habría desarrollado al amparo de este marco de organización del trabajo y de la producción. Tantos bienes producidos solo tenían cabida en la medida en que aumentara el consumo, incluso satisfaciendo necesidades por medio de satisfactores destructores, inhibidores, o pseudosatisfactores²¹⁶. En ese sentido no deberían llamar la atención el surgimiento de la figura del “consumidor insatisfecho”, esto es, el bombardear publicidad con el objeto que el consumidor nunca esté plenamente feliz con lo que tiene y busque cambiarlo por algo mejor. Uno de los directivos de General Motors en EUA, señalaba que “la clave para la prosperidad económica consiste en la creación organizada de un sentimiento de insatisfacción”. El Nobel John Kenneth Galbraith lo resumiría observando que la nueva misión de las empresas consistía en “crea las necesidades y esfuérate por satisfacerlas”²¹⁷.

El taylor-fordismo, tuvo tal impacto como modelo de organización del trabajo, que dio origen a un particular modelo de desarrollo (de producción en masa), también construyendo todo un tejido en materia de relaciones laborales. En efecto, bajo la égida del taylor-fordismo, se desarrolló un modelo de relaciones laborales basado en al menos las siguientes características²¹⁸:

- > Negociaciones obreros-patronales, basadas en intereses antagónicos, donde por lo general no se negociaba más allá de salarios y condiciones de trabajo
- > En el razonamiento de los actores había dos formas de lograr aumentos salariales: trasladándolos a los precios (lo que era posible en mercados cerrados como los amparados por el modelo sustitutivo de importaciones), o restándolos de las ganancias del capital.

²¹⁵ Cfr. Iacocca, L.: *Autobiografía de un triunfador*, Barcelona, Grijalbo, 1985. En Clutterbuck, D. Y Crainer, S.: *Los maestros del management*, Barcelona, Grijalbo, 1990, pág. 48.

²¹⁶ Cfr. Max Neeff, M. et al: *op. cit.*, págs. 47 y ss.

²¹⁷ Cfr. Galbraith, J.: “*The affluent society*”, 4ª. ed. Boston, Houghton Mifflin, 1984. En Rifkin, J.: *op. cit.*

²¹⁸ En base a Consuelo Iranzo. Cfr. Guerra, P. y Superviella, M.: *op. cit.*, pág. 35-36.

- > Normativización exhaustiva de los puestos de trabajo, de tal forma que cada trabajador tuviera muy claramente estipuladas sus tareas. Esto dio origen a la “evaluación de tareas” en las empresas.
- > Al predominar los contratos de trabajos típicos, de duración indefinida y a tiempo completo, los sindicatos solo afiliaban a los trabajadores que cumplían con este requisito. Esta “norma social” explica en parte la dificultad actual de los sindicatos para sumar trabajadores tercerizados a sus reclamos.
- > El sindicalismo solía estar protegido por diversas instituciones jurídicas, y ello a las empresas les permitía tener un canal de comunicaciones hacia sus trabajadores.

La absoluta “normalización” de las tareas, concebidas por los managers y acatadas por los trabajadores, donde nada se deja al azar, por cierto no ha sido patrimonio de la industria manufacturera. Los servicios también han sido normativizados por el paradigma taylor-fordista, y de ello tenemos sobrados ejemplos en las sociedades contemporáneas. Vaya en tal sentido, y a manera de ejemplo, la “Planilla de observación del Puesto” de una hamburguesería multinacional que también opera en nuestro país. Notaremos, en la misma, como la empresa, se permite una producción en masa y en serie, logrando un comportamiento estandarizado de sus trabajadores, donde la iniciativa y el comportamiento individual aparecen como prácticamente vedados por la empresa:

Servicio en el mostrador

Planilla de Observación del Puesto

Objetivo del puesto: Servir a los clientes en un período con una tasa de ventas por hora de Dar el servicio más rápido posible a cada cliente. Impresionar al cliente con un servicio rápido, amable y atento siguiendo los seis pasos.

Pasos	Información
<p>Antes de empezar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lavarse las manos 2. Comprobar las existencias 3. Revisar el equipo 	<p>Lavarse las manos y las muñecas con jabón germicida durante 20 segundos por lo menos. Tener buen aspecto y darse prisa en el mostrador.</p> <p>Cerciorarse de que hay suficientes vasos, bolsas, bandejas y condimentos.</p> <p>Cerciorarse de que la caja registradora se encuentra sin llave, con cambio, limpia y funcionando correctamente.</p>
<p>Los seis pasos</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Sonreír y saludar al cliente 5. Tomar el pedido/vender por sugerencia o vender tamaño mayor 6. Reunir el pedido 7. Presentar el pedido 8. Recibir el pago 1. Dar las gracias al cliente y pedirle que vuelva a visitarnos 	<p>Sonreír y saluda al cliente con un tono de voz amable y mirando al cliente a los ojos.</p> <p>Usar la venta por sugerencia cuando sea apropiado. Preguntar si el pedido es “para aquí”.</p> <p>Seguir el orden correcto al reunir el pedido. Usar bolsas del tamaño adecuado si el pedido es “para llevar”.</p> <p>Presentar la bandeja o la bolsa doblada dos veces hacia el cliente. Asegurarse de que el emblema de McDonald’s está mirando al cliente.</p> <p>Decir la cantidad entregada por el cliente en voz clara. Ejemplo: “Gracias. Son tres dólares señor/ señora”.</p> <p>Dar las gracias a cada cliente e invitarlos a que regresen de manera cortés y sincera. Recordar tratar a los niños igual que a los adultos.</p>

<p>Sistema de cajero</p> <p>9. Encargado de pedidos</p> <p>- Cajero</p>	<p>Es necesario que comprenda los principios presentados en los seis pasos antes de trabajar con el sistema de cajero.</p> <ul style="list-style-type: none"> > Sonreír y saludar al cliente > Tomar el pedido/vender por sugerencia cuando sea apropiado > Identificar los pedidos “para aquí” > Reunir el pedido en el orden correcto > Presentar el pedido > Dar las gracias al cliente y pedirle que vuelva a visitarnos > Sonreír y saludar al cliente > Decir la cantidad de la venta al cliente > Recibir el pago y devolver el cambio > Dar las gracias al cliente y pedirle que vuelva a visitarnos 																		
<p>Secuencia al reunir el pedido</p> <p>- Desayuno/ Almuerzo/Cena</p>	<table border="0"> <thead> <tr> <th>Desayuno</th> <th>Almuerzo/Cena</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. bebidas frías</td> <td>1. bebidas frías</td> </tr> <tr> <td>2. bebidas calientes</td> <td>2. bebidas calientes</td> </tr> <tr> <td>3. Sandwiches/platillos</td> <td>3. ensaladas</td> </tr> <tr> <td>4. Cereal</td> <td>4. sandwiches</td> </tr> <tr> <td>5. pan danés/muffin</td> <td>5. galletas</td> </tr> <tr> <td>6. tortilla de papa</td> <td>6. pasteles</td> </tr> <tr> <td></td> <td>7. papas fritas</td> </tr> <tr> <td></td> <td>8. sundaes/conos</td> </tr> </tbody> </table>	Desayuno	Almuerzo/Cena	1. bebidas frías	1. bebidas frías	2. bebidas calientes	2. bebidas calientes	3. Sandwiches/platillos	3. ensaladas	4. Cereal	4. sandwiches	5. pan danés/muffin	5. galletas	6. tortilla de papa	6. pasteles		7. papas fritas		8. sundaes/conos
Desayuno	Almuerzo/Cena																		
1. bebidas frías	1. bebidas frías																		
2. bebidas calientes	2. bebidas calientes																		
3. Sandwiches/platillos	3. ensaladas																		
4. Cereal	4. sandwiches																		
5. pan danés/muffin	5. galletas																		
6. tortilla de papa	6. pasteles																		
	7. papas fritas																		
	8. sundaes/conos																		

En materia de análisis organizacional, la sociología de Max Weber en los años veinte, ofrecía un modelo dominante similar al taylorismo, que consistía en el análisis que el autor alemán hacía de la incipiente sociedad industrial del Siglo XX. Weber, en su clásico trabajo “Economía y Sociedad”, oponía el modelo de “legitimidad tradicional” al “legal-racional”, característico de las sociedades industrializadas estudiadas por el autor. Su “sistema de administración burocrática”, se caracterizaba por una serie de elementos “típicos” que enumeraremos a continuación (nótese la similitud con el esquema anterior):

- > El sistema de administración burocrática, o simplemente la organización burocrática, supone una división del trabajo, de donde corresponde una rigurosa definición de tareas.
- > Una jerarquía estructurada formalmente, de manera que quede manifiesto el sistema de control de niveles.
- > Aplicación de reglas abstractas, independiente de quienes sean los implicados.
- > Fuerte formalización, de donde se deriva que las reglas anteriores permite el funcionamiento de la organización. Esas reglas son de carácter escrito.
- > Naturaleza impersonal de las sanciones.
- > Acceso a puestos de trabajo ligados a cualificaciones técnicas, de donde surge la importancia del diploma y el certificado.
- > Garantía de carrera dentro de la organización, de lo que deriva la protección del empleado contra el despido.
- > Separación entre vida privada y la actuación en la organización.
- > Finalmente, la organización burocrática, supone que los dirigentes no son más los propietarios, desarrollándose así una clase dirigente (“la nueva clase dirigente” a la que se refería el norteamericano T. Veblen) encargada de imprimirle un carácter racional a las decisiones de la organización.

Como vemos, en este modelo típico-ideal, se presentan muchas características que se asemejan a los postulados que Frederick Taylor, en fechas semejantes, trataba de inculcar en los Estados Unidos de América.

Sin embargo creemos que el sistema burocrático no debe ser confundido con la administración científica, y esto a causa de varios hechos. En primer lugar, Weber fue un teórico que trataba de entender cuáles eran los fenómenos que caracterizaban la sociedad a principio de siglo. Taylor, por su lado, era un ingeniero preocupado de encontrar soluciones prácticas al funcionamiento de la empresa. Eso nos une a una segunda diferencia, esto es, al carácter descriptivo de una realidad por parte del norteamericano, y de “típico-ideal” por parte del autor alemán.

Una tercera diferencia tiene que ver con el campo de estudio, reducido al análisis del trabajo por parte de Taylor, y enmarcado en el ámbito organizacional por parte de Weber.

Weber, además, imprimía a su análisis, una visión más sociológica, donde el fenómeno del poder y la legitimidad, se constituían en elementos claves, al contrario de Taylor, quien para nada hacía referencia a ellos.

Hay sin embargo, algunos elementos en común entre ambas exposiciones: la división del trabajo, la jerarquía bien definida y la fuerte formalización.

Algunos de estos elementos en común, son también visibles en otras investigaciones realizadas por diferentes escuelas del comportamiento organizacional, pero fundamentalmente, lo que debemos remarcar es la compatibilidad que existe entre algunos de los elementos de esta escuela, con algún elemento de otra escuela diferente. Es así como Wisner constata que “una organización burocrática es totalmente compatible con una organización socio-técnica del trabajo en una parte de la empresa. Se puede encontrar muchas veces en la misma empresa una organización muy rígida en las secciones de producción y una organización muy informal en los servicios de estudio y de investigación”²¹⁹.

En materia organizacional, a las teorizaciones de Weber, tenemos que sumar otras que se desarrollaron por la época y que representan la corriente clásica en la materia. Pero haciendo un corte con el autor alemán, creemos que los siguientes autores presentan características comunes

²¹⁹ Wisner, A.: “De la ergonomía a la antropología. La organización de la empresa y del trabajo en la transferencia de tecnología”, en *Sociología del Trabajo* N° 17, Madrid, 1993, pág. 38.

que distinguieron una época de análisis organizacional. Entre los autores que nos interesan presentar aquí, figuran Gilbreth, Urwick y Mooney. Para todos ellos, la organización se puede reducir a algunos principios generales que la harían funcionar correctamente, en donde la estructura rígida y un management autoritario, eran las recetas más idóneas para obtener los éxitos esperados. Estos autores se colocan entonces en la línea teórica de lo que llamaremos “One best Way”. Así para Urwick “las consideraciones que parecieron de mayor importancia eran las que implicaban que debían existir claras líneas de autoridad, desde la más alta hasta llegar a cada rincón de la empresa y que la responsabilidad de los subordinados que ejercían una autoridad delegada debía estar definida con gran precisión”. En cuanto a los principios a que hacíamos referencia, Urwick es muy categórico en sus afirmaciones, como queda demostrado en el siguiente pasaje: “La tesis fundamental de este trabajo es que existen principios a los que se pueden llegar inductivamente a partir del estudio de la experiencia humana en la organización; principios que debieran regir las asociaciones humanas de cualquier tipo. Estos principios pueden ser estudiados como cuestiones técnicas, independientemente del fin de la empresa, el personal que la componga o cualquier teoría constitucional, política o social subyacente a su fundación”²²⁰. Mooney por su lado expresaría que “el tipo de dirección que considera de primera importancia la definición exacta de cada trabajo en sus relaciones con otras tareas y funciones, puede parecer a veces excesivamente formalista, pero queda justificado en la experiencia práctica a causa de sus resultados. De hecho, es una condición necesaria para lograr una verdadera eficacia en todas las formas de esfuerzo humano colectivo y organizado”²²¹.

Frank Bunker Gilbreth fue uno de los manager que más participó junto a Taylor en la consolidación del “Management científico”. Lo hizo junto a su esposa, Lillian Gilbreth, a quien muchos consideran la “madre del management”. El aporte más específico de este autor que se manejó fundamentalmente en los procesos ligados a la construcción, fue el desarrollo de la “ciencia de los movimientos”, de la que hizo su campo de acción más estudiado fundamentalmente a través de su obra “Bricklaying System” de 1909.

²²⁰ Urwick: “Organization as a technical problem”, en Lawrence y Lorsch: *Organización y Ambiente*, Santiago, Ed. Labor S.A., 1987, pág. 161.

²²¹ Mooney, J y Reiley: “Onward Industry”, New York, H&B, 1931, en Lawrence y Lorsch: *op. cit.*, pág. 161.

Quizá una excepción en la materia, sea la ofrecida por el francés Henry Fayol, quien si bien establecía catorce principios de administración (que en otras obra ascendía a dieciséis normas administrativas), señalaba que “no hay límite para el número de principios de administración”, abriendo así las puertas a la variabilidad en la organización empresarial. Dice el autor francés contemporáneo a Taylor:

“Adopto el término ‘principios’, aunque disociándolo de toda sugerencia de rigidez, p porque no hay nada que sea rígido o absoluto en los conceptos del management; todo es una cuestión de proporción”²²².

Veamos el listado de estos “principios” según Fayol:

- > División del trabajo, con el propósito de producir más y mejor. El trabajador produce siempre lo mismo y el manager se encarga de sus asuntos
- > Autoridad, entendida como el derecho de dar órdenes y el poder de ser obedecido
- > Disciplina, obediencia y respeto entre los diferentes niveles de la empresa
- > Unidad de comando, cada empleado debe recibir órdenes del mismo superior
- > Unidad de dirección, una cabeza y un plan
- > Subordinación de los intereses individuales al negocio general
- > Remuneración del personal, el precio de los servicios que el personal presta debería justo y satisfactorio
- > Centralización, como en todo organismo, en la empresa es el centro (directiva) que envía órdenes a las partes
- > Escala en cadena, la autoridad baja desde la autoridad máxima hacia los rangos inferiores
- > Orden, “un lugar para cada uno y cada uno en su lugar”
- > Equidad, esmerarse en un trato bondadoso para obtener lo mejor del empleado

²²² Cfr. Fayol, H.: *General and Administrative Management*, Pitman, Londres, 1916, en Davis y Donaldson: *Management Cooperativista*, Bs.As., Granica, 2005, p. 87.

- > Estabilidad del personal, a los efectos que el trabajador se acostumbre a su tarea
- > Iniciativa, debe darse a los subalternos espacios de libertad para que propongan ideas
- > Espíritu de cuerpo, según la máxima “la unión hace la fuerza”²²³.

Otros autores que también escaparon a la lógica más categórica del One Best Way en la época podrían ser Mary Parker Follet, Luther Gulick, y Elton Mayo²²⁴.

Sobre este último, sin embargo, habría que aclarar que si bien rompió con la tradición clásica de entender la organización ideal como la altamente estructurada y verticalmente dirigida, al punto de inaugurar una nueva etapa en el management empresarial como veremos más adelante, termina señalando un “One Best Way”, esta vez inverso al anterior, con estructuras que atienden a las lógicas informales y la cultura del grupo.

La introducción de las prácticas del “management científico”, respaldado por las otras escuelas de la época, con su división especializada del trabajo y la mínima implicación, generó airados debates en el mundo del trabajo y provocó numerosos conflictos sociales, huelgas y manifestaciones²²⁵ lo que obligó incluso a varios parlamentos a crear comisiones especiales que estudiaran la viabilidad de estos proyectos. Algunos de estos incidentes fueron los que condujeron al surgimiento de la sociología del trabajo, y dieron origen a la experiencia de la Western Electric Company, en Hawthorne, Chicago, que llegó a la notoriedad por los hallazgos logrados por Elton Mayo y su equipo de la Universidad de Harvard.

²²³ http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_es.html (recuperado en Enero de 2011)

²²⁴ Otros autores de la época que merecen mención por su contribución a las ciencias del management son Georg Siemens (1839-1901) y Eugen Schmalenbach (1873-1955) en Alemania, y Eiichi Shibusawa en Japón (1840-1931). Sobre este último, debemos destacar con Drucker, que “la elevación de Japón en este siglo a una posición de liderazgo económico se apoya, en gran medida en la labor de Shibusawa”. Cfr. Drucker, P. *Gestión Dinámica. Lo mejor de Peter Drucker sobre management*, Barcelona, Hispano Europea S.A., 1981, pág. 43.

²²⁵ Una de las primeras organizaciones laborales que reaccionaron con fuerza al “management científico” fue la AFL norteamericana, quien llegó a afirmar que “el sistema inhumano y asqueroso (de Taylor) reduce a los seres humanos al estado de simples máquinas”. Cfr. Serra, A: op. cit. pág. 16.

7.2.- La escuela de las relaciones humanas:

Los famosos experimentos de Hawthorne de la Western Electric Company entre 1923 y 1926 y entre 1927 y 1932, dejaron en evidencia por primera vez la importancia que los factores humanos tienen con el rendimiento resultante del trabajo. Entre esos factores, destacaron la importancia de los grupos informales, la relación entre obreros, el status al interior del grupo, y la jerarquía y liderazgos internos. Al decir de Etzioni, mientras que para la organización científica del trabajo, el trabajador eficiente es el más satisfecho, para la escuela de las relaciones humanas, el trabajador satisfecho es el más eficiente.

Los resultados de esta escuela tuvieron mucho éxito a partir de la divulgación de la experiencia por parte de Roethlisberger y Dickson, quienes la expusieron con el título de “Management and the worker” en la Harvard University Press. Elton Mayo por su lado, pudo divulgar esta experiencia en muchas conferencias, una de las cuales fue desarrollada durante las sesiones en Royaumont (Francia) en el año 1939, en donde pudo contactarse con Georges Friedmann. Este –como se vio–, uno de los fundadores de la sociología del trabajo francesa, luego pudo visitar la planta de la Western Electric y escribir un capítulo en su célebre “Problemas humanos del maquinismo industrial”, sobre la importancia de la investigación impulsada por Mayo²²⁶.

Éste toma contacto con la empresa en 1927 para establecer la relación entre la satisfacción del trabajador y su productividad, luego que estudios anteriores pretendieran verificar la correlación entre productividad e iluminación. A continuación se describen las distintas fases del experimento:

Primera fase del experimento de Hawthorne

Se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo grupo (de control) trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efecto pro-

²²⁶ *La importancia que el contacto con Mayo tuvo para Friedmann queda manifiesta cuando relacionamos el título de su obra con otros similares escritos por el autor norteamericano, por ejemplo “Human Problems of and Industrial Civilization”, New York, 1933, y “The Human Effect of Mechanization”, Paper escrito en 1930. Debemos señalar, sin embargo, que si bien Friedmann entiende la importancia de esta escuela, también se muestra crítico de algunos de sus enfoques.*

ducía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores comprobaron la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía²²⁷.

Segunda fase del experimento de Hawthorne

La segunda fase comenzó en Abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco montaban relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento (donde se hallaba el grupo de control) por una división de madera. La mesa y el equipo eran idénticos a los usados en el departamento, pero tenían un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba, en una cinta perforada, la producción de cada joven. La producción, fácilmente medible, se constituyó en el índice de comparación entre el grupo experimental (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (compuesto por el resto del departamento), que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones.

El grupo experimental tenía un supervisor común, al igual que el grupo de control, pero además contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y se encargaba de mantener el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, el observador contó con la colaboración de algunos asistentes, a medida que se hacía más complejo el experimento. A las jóvenes convocadas a participar en la investigación se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (período de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Constantemente se les informaban los resultados, y se sometían a su aprobación las modificaciones que fueran a introducirse. Se insistía en que trabajasen con normalidad y pusieran voluntad en el trabajo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuales eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias.

²²⁷ *Se cambiaron las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban.*

Primer periodo: se registró la producción de cada obrera en su área original de servicio, sin que lo supiese, y se estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2,400 unidades por joven) se comparó con el de los demás periodos, el primero de los cuales duró dos semanas.

Segundo periodo: se aisló el grupo experimental en la sala de pruebas, se mantuvieron normales las condiciones y el horario de trabajo y se midió el ritmo de la producción. Este periodo duró cinco semanas y sirvió para verificar el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.

Tercer periodo: se modificó el sistema de pagos. En el grupo de control se pagaba por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos –compuestos por más de 100 jóvenes–, las variaciones de producción de cada joven se diluían con la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. En el grupo experimental se separó el pago de las jóvenes y, como el grupo era pequeño, ellas percibieron que sus mejores esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. En este periodo de ocho semanas, aumentó la producción.

Cuarto periodo: marca el inicio del cambio directo en el trabajo. Se introdujeron cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco a mitad de la tarde. Se presentó un nuevo aumento de la producción.

Quinto periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno; de nuevo, aumentó la producción.

Sexto periodo: se dieron tres descansos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se observó que la producción no aumentó, y hubo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

Séptimo periodo: se volvió de nuevo a los intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. De nuevo, la producción aumentó.

Octavo periodo: con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas, como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.

Noveno periodo: el trabajo del grupo experimental terminaba a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.

Décimo periodo: el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, como en el séptimo periodo. La producción aumentó considerablemente.

Undécimo periodo: se estableció una semana de cinco días; el grupo experimental tenía libre el sábado. Se observó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.

Duodécimo periodo: se volvió a las condiciones del tercer periodo; se quitaron los beneficios otorgados durante el experimento, con la aprobación de las demás jóvenes. Este periodo, último y decisivo, duró doce semanas; inesperadamente, se observó que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente (3,000 unidades semanales por joven en el grupo experimental)²²⁸.

Los resultados dejaron perplejos a los investigadores:

“Las mismas obreras del test-room manifestaban cierta perplejidad ante su aumento de rendimiento. Sin embargo, en su conversación con los investigadores, sugieren que se trata de un cambio dentro de sí mismas cuya naturaleza no pueden precisar: algo como una liberación de la coacción o de las intervenciones que las molestan en el taller ordinario, fuera del test-room”²²⁹.

Ese cambio que no sabían precisar las obreras estudiadas sería fundamental en la concepción futura de la organización del trabajo.

La investigación señalaba que la explicación a ese aumento podría venir de un mejoramiento también evaluado de la moral de los trabajadores:

“Se han establecido con las jóvenes obreras relaciones de confianza y amistad hasta el punto de que prácticamente no hay necesidad de vigilarlas... Dicen ellas que no tienen la sensación de trabajar más rápido que en las condiciones anteriores, y que el

²²⁸ Cfr. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/teorelum.htm> (relevado en Enero de 2011)

²²⁹ Cfr. Friedmann, G.: *Problemas humanos del maquinismo industrial*, Ed. Sudamericana, 1956, pág. 409.

*considerable aumento de su producción no exige ningún esfuerzo consciente de su parte*²³⁰.

La investigación fue completada con numerosas encuestas, entrevistas individuales, trabajos grupales, etc. que confirmaron la importancia del ambiente de trabajo, la consideración del grupo de trabajo, las relaciones jerárquicas de la empresa, la participación del trabajador, etc.

Tercera fase del experimento de Hawthorne

Cerca de 22.000 empleados fueron entrevistados a partir de 1928 hasta 1931. El resultado fue descubrir la existencia de una organización informal de los obreros, conformada para protegerse de cualquier amenaza de la administración contra su bienestar. Algunas manifestaciones de esa organización informal son:

- > Producción controlada por estándares establecidos por los propios obreros, y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos
- > Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares, por considerarlos saboteadores.
- > Expresiones que dejaban ver la insatisfacción con respecto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción.
- > Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta.
- > Muestras de satisfacción e insatisfacción exageradas ante las actitudes de los superiores inmediatos por el comportamiento de los obreros.

Esta lealtad entre obreros, propia de la organización informal, convive con ciertas cuotas de lealtad hacia la empresa. Este tema es el que habilita una cuarta y última fase de experimentación:

²³⁰ Cfr. Putnam, M.: "Improving, employee Relations", artículo que publicara en 1930. Putnam fue uno de los principales miembros del equipo investigador de Mayo, que también integraban G. Pennock, H. Wright y W. Dickson, fundamentalmente. Cfr. Friedmann, G.: *Ibidem*. pág. 410.

Cuarta fase del experimento de Hawthorne

Se escogió un grupo experimental -nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores-, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual pasó a trabajar en una de las test room. En la sala había un observador; fuera de ésta, una persona entrevistaba esporádicamente a aquellos obreros. Ese experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros, duró de Noviembre de 1931 a Mayo de 1932.

El sistema de pagos se fundaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, basado en innumerables factores, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si aumentaba la producción total.

Una vez familiarizado con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los obreros utilizaban un conjunto de artimañas: cuando alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Manipulaban el informe de producción, de manera que el exceso de producción de un día podía acreditarse a otro día en que hubiese un déficit; también, solicitaban pago por exceso de producción. Se comprobó que esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, lo que se reflejó en los métodos que el grupo desarrolló para legitimar sus acciones: consideraba delator al miembro que perjudicase a algún compañero y presionaba a los más rápidos, a través de penalizaciones simbólicas, para “estabilizar” su producción.²³¹

Esta fase pone de relieve la importancia que tienen los grupos, por encima de las individualidades, en el comportamiento de las organizaciones complejas. Las normas y valores grupales explican una parte importante de los comportamientos, cosa que la teoría clásica (Taylor) no había descubierto.

En cuanto al vínculo jerárquico, los resultados afirman según Putnam que

*“las relaciones entre los cuadros y el personal influye más que cualquier otro factor aislado para determinar la actitud, la moral, la satisfacción y la eficiencia del asalariado”*²³².

²³¹ Cfr. Gallaga, N. : “Teoría de las relaciones humanas”, en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/teorelhum.htm> (relevado en Enero de 2011)
232 Cfr. Putnam, M. en Friedmann, G.: *Ibidem*. pág. 325.

Así la investigación hace hincapié en lo que Friedmann entiende una de las enseñanzas principales de la psicotecnia europea:

“las reacciones psicológicas del obrero son desfavorables a todo comportamiento impuesto desde arriba, sin que él participe mentalmente y sin que él comprenda”²³³.

En definitiva, esta visión termina criticando la visión tecnicista imperante en la época, y concluye distinguiendo dos funciones principales de una empresa industrial: la función económica y la de “distribuir satisfacciones” entre sus miembros, lo que constituye un adelanto muy importante para la organización del trabajo y que servirá de puente, creemos a nuevas conceptualizaciones sobre teoría de organización y sistemas como veremos más adelante.

Sin embargo, se le discute a la escuela de las relaciones humanas que nace con esta investigación, el grado de ruptura que tuvo con la anterior conceptualización taylorista. En ese sentido hay autores que sostienen que “más que una verdadera ruptura sobre la perspectiva tayloriana, la escuela de las relaciones humanas aporta, sobre todo, correctivos, ciertamente muy importantes, sin transformar, sin embargo, las concepciones sobre el trabajo y el conflicto social”²³⁴. Creemos que distinguir entre correctivos muy importantes o ruptura, es una tarea tan difícil como estéril y no hace al centro de la discusión. Sea cual sea el término que terminemos escogiendo, parecería claro que la escuela de las relaciones humanas constituye al decir de Hopenhayn “una respuesta crítica al taylorismo”²³⁵ que intenta superar una concepción del hombre como mero “homo economicus”, y donde se destacan los llamados factores informales en la organización del trabajo y su motivación.

La escuela de las relaciones humana trajo aparejada la importancia de las políticas de recursos humanos en la empresa, y marca un giro en el management empresarial, dando origen a otras corrientes que analizaremos a continuación.

²³³ Friedmann, G.: *Ibíd.* pág. 417.

²³⁴ Erbes Seguin, S. y Ollier, P: *Sociología del trabajo*, Madrid, Ed. Pirámide, 1978.

²³⁵ Hopenhayn, M.: *op. cit.* pág. 141.

7.3.- La teoría de las motivaciones y necesidades en la empresa:

En los años cuarenta, el psico-sociólogo norteamericano Abraham Maslow inauguraba una vasta literatura acerca de las motivaciones humanas en la empresa, desde una visión conductista. Quizá su mayor aporte haya consistido en la formación de una escala jerárquica de necesidades, de forma tal que el hombre, a medida que iba satisfaciendo sus necesidades más básicas, incluía otras más elevadas para perseguir en su vida. Comenzaba en su base con las necesidades orgánicas o fisiológicas, que comprenden todas aquellas necesidades básicas para la supervivencia, como las de alimentación, vestimenta y vivienda. En el plano del trabajo, que es el que nos interesa desarrollar aquí, podemos decir junto a Maslow que el salario es una condición necesaria pero no suficiente para la motivación del trabajador en la empresa. Es así, que le siguen en la pirámide, otros cuatro tipos de necesidades.

El segundo tipo es el de las necesidades de seguridad, de donde surge, por ejemplo, la preferencia de trabajos continuados y seguros, o de estar cubierto por la seguridad social, entre otras. Las necesidades orgánicas junto a las necesidades de seguridad componen el dúo de necesidades primarias. A medida que el sujeto empiece a satisfacer sus necesidades primarias, biológicas y de seguridad, empiezan a tallar las llamadas necesidades secundarias.

En tercer lugar Maslow nos habla de las necesidades de amor, o necesidades sociales, de pertenencia o de grupo. En estas, se recoge toda la experiencia desarrollada por la escuela de las relaciones humanas, en cuanto el hombre tiende a buscar un grupo de pertenencia con el cual se desatan una serie de códigos y valores comunes.

En cuarto lugar surgen las necesidades de valoración personal o de estima.

El reconocimiento de estas necesidades despertó la atención que hoy se presta a las técnicas de gestión de participación que antagonizarían con una dirección científica del trabajo caracterizada por la desvalorización que hizo de este tipo de necesidad de reconocimiento y valoración personal.

Finalmente, el autor de “La teoría de las motivaciones humanas” presenta la necesidad de realización personal, esto es, la necesidad de realizar el

trabajo más adecuado para cada individuo. En palabras de Maslow: “para ser realmente feliz, el músico debe componer, el artista debe pintar y el poeta debe escribir. El hombre debe llegar a ser lo que sus capacidades le permiten. Esta es la necesidad de realización personal”²³⁶.

Obviamente, las categorías de Maslow son demasiado simples, por lo que ha generado numerosas críticas. Peter Drucker escribió al respecto: “Lo que no comprendió Maslow es que el deseo cambia por el mismo hecho de verse satisfecho. Cuando se ha satisfecho el deseo económico, es decir, cuando la gente no necesita subordinar todos los demás valores humanos y todas las demás necesidades a la de llenar el plato todos los días, la obtención de compensaciones económicas se hace cada vez menos satisfactoria. Pero eso no significa en modo alguno que las compensaciones económicas pierdan importancia; muy al contrario, y aunque haya decrecido la influencia del premio económico como incentivo positivo, su capacidad para crear insatisfacción en caso de que desapareciese la compensación se incrementa rápidamente. Los premios económicos dejan de ser “incentivos” y se convierten en “derechos adquiridos”. Y si no se tiene cuidado con ellos —es decir, si llega a cundir la insatisfacción en cuanto a las compensaciones económicas— incluso llegarán a ser contraproducentes”²³⁷.

El trabajo de Maslow no deja de ser, aun, interesante, y por sobre todas las cosas, tiene el mérito de abrir un campo de acción que la psicología norteamericana no iba a desaprovechar. Es un campo de acción dominado especialmente por la psicología que empezaba a abrirse terreno dentro de las empresas. Este movimiento, posee elementos en común en torno a la autorealización del hombre en la empresa. Como señala Herzberg:

“Ciertamente, el concepto de autorealización, como supremo fin del hombre, ha sido central en el pensamiento de muchos teóricos de la personalidad. Para autores como Jung, Adler, Sullivan, Rogers, Goldstein, Maslow y Gardner, la meta suprema del hombre es realizarse a sí mismo como ser creativo y único de acuerdo con su propia e innata potencialidad y dentro de los límites de la realidad. Cuando se le vacía de esa meta, el hombre se convierte en lo que Jung llama ‘un animal lisiado’”²³⁸.

²³⁶ Cfr. Maslow, A.: “A theory of Human Motivation”, *psychological review*, num.50, Julio de 1943, págs. 370-396.

²³⁷ Cfr. Drucker, P. *Management*, Londres, Pam, 1977; en Clutterbuck, D. Y Crainer, S.: *op. cit.*, pág. 166.

²³⁸ Herzberg, F.: “Work and the nature of man”, New York, Mentor, 1973. En

Así Douglas Mc. Gregor incursiona en esta línea con su famosa teoría X e Y de la organización. En su obra "The Human Side of Enterprise" de 1960, postula seis principios de comportamiento industrial que compara con un punto de vista tradicional, clásico o taylorista de la motivación humana sobre el trabajo.

(1) "La descarga de energía que supone el esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego o descanso. Esta idea se opone al supuesto de la teoría X, según la cual, el ser humano medio se siente inherentemente disgustado por el trabajo y lo evitará si puede.

(2) El ser humano es capaz de ejercer la autodirección y el autocontrol para servir a los objetivos con los que se siente comprometido. Según la teoría X, la mayor parte de las personas necesitan ser presionadas, controladas y dirigidas, así como amenazadas con el castigo, si se quiere que realicen un esfuerzo adecuado para cumplir los objetivos de la organización.

(3) El compromiso con los objetivos está en función de las recompensas asociadas con su cumplimiento. La más importante de ellas, es decir, la satisfacción del ego y de los deseos de realización personal, puede ser un resultado directo del esfuerzo aplicado al cumplimiento de los objetivos de la organización.

(4) En condiciones adecuadas, el ser humano aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla. Según la teoría X, la persona media prefiere que le dirijan, trata de evitar toda responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y anhela la seguridad por encima de todo.

(5) La capacidad para aplicar un alto grado de imaginación, genio y creatividad a la solución de los problemas de la organización está distribuida ampliamente en la población.

(6) En las condiciones de la moderna vida industrial, las potenciales capacidades intelectuales del ser humano medio sólo se aprecian parcialmente²³⁹.

En definitiva, los postulados de esta Teoría Y, que por entonces obtendría mayores éxitos en Japón que en el propio

López Pintor, R.: op. cit., pág. 231.

²³⁹ Cfr. Mc.Gregor, D.: *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc.Graw Hill, 1960. Tomado de *Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas*, op. cit., pág. 729

Estados Unidos de América, conducirían a la búsqueda de un modelo de gestión empresarial más democrático fundamentado en la participación del personal²⁴⁰. Años más tarde, un profesor de origen japonés pero de nacionalidad norteamericana, fundó la llamada teoría Z, en obvia referencia a las elaboraciones de Mc Gregor, donde ponía en manifiesto una “filosofía” que ponía en primer plano algunos valores fundamentales como el respeto por la inteligencia del trabajador, la lealtad, el espíritu de grupo, etc., tendiente a lograr un mayor involucramiento libre de la fuerza de trabajo en el proceso de producción. Estas elaboraciones, sin embargo, corresponden a otra etapa en la historia del management²⁴¹.

Entre otros destacados intelectuales de la época (Chris Argyris, Lickert, Tannenbaum), la figura de Frederick Herzberg no debería ser descuidada. Este autor también norteamericano, ha desarrollado en su obra “El trabajo y la naturaleza del hombre” de 1966, lo que llamaremos teoría de “motivación higiene”. A diferencia de lo que veíamos en el trabajo de Maslow, Herzberg entiende que la estructura de las necesidades humanas no es jerárquica sino dual, y propone a tales efectos distinguir los factores de satisfacción de los factores de insatisfacción. Por un lado está la tendencia a evitar los factores de insatisfacción, y luego, con relativa independencia, está el impulso a buscar, conscientemente, satisfacciones.

Para Herzberg, el trabajador buscará en su lugar de trabajo, las siguientes satisfacciones: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y promoción, en ese orden jerárquico. Los factores de insatisfacción (dissatisfiers) serían en su orden: administración y gestión de la empresa, supervisión jerárquica, salario, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

Cuando estos factores son óptimos, se evita la insatisfacción y esto pues su grado de influencia no es tal que logre elevar la satisfacción. Sin embargo si estos factores son precarios, la causa es una elevación de la insatisfacción. Sobre los factores satisfactorios, cuando son óptimos, sube sustancialmente la satisfacción, y cuando son precarios el resultado es ausencia de satisfacción.

En consonancia con los autores anteriores, Herzberg insistirá en la necesidad de impulsar un modelo determinado de organización. En

240 *Para una revisión crítica de la teoría de Mc. Gregor a la luz del análisis de Maslow, Cfr. Drucker, P. op. cit., pág. 432-450.*

241 *Cfr. Ouchi, W.: Teoría Z. Un desafío americano, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1982.*

este caso, el hincapié del autor es en la organización de las tareas. “Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de desmotivación: la apatía y la alienación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar”²⁴². Herzberg señala que la solución no puede pasar por los factores higiénicos (los tradicionalmente utilizados por la dirección científica del trabajo y el management clásico en general), pues estos no ofrecen una sólida estrategia de motivación. Para esa sólida estrategia, Herzberg propone –y con esto entramos a una fase decisiva en la organización del trabajo– el enriquecimiento de las tareas (job enrichment).

En definitiva, a la conclusión que llega este autor –coincidente con la corriente que analizamos– es que “la industria, como institución dominante de nuestra sociedad, tiene que reconocer que si ha de utilizar a los seres humanos eficazmente debe tratarlos en términos de su propia naturaleza y no en los de aquellas características que parecen ajustarse mejor a su organización actual”²⁴³. Este tipo de conclusiones tardaron en ser aceptadas y fueron blanco de críticas por numerosos administradores de personal adictos a una organización de tipo más “mecanicista” (Burns), “científica” (Taylor), o propia de la “teoría X” (Mc. Gregor).

Creemos que al igual que la anterior, esta corriente psicologista, agrega elementos fundamentales al análisis de la organización del trabajo. Partiendo de un análisis crítico de las tesis que primaban en la época, desarrollan nuevas perspectivas organizacionales basado en una nueva concepción del hombre y más concretamente del trabajador en la empresa. Sin embargo, no parecería aceptable culminar aquí sin hacer referencia a algunos déficits que encontramos en estos análisis. En ese sentido, creemos que el estudio de las motivaciones en estos autores es bastante simplificante, lo mismo con referencia a las necesidades. En ambos, notamos esquemas muy poco flexibles que no hacen referencia a la compleja estructura psicológica del individuo²⁴⁴, lo que ha sido reprochado por numerosos críticos, dando origen luego a otras investigaciones más rigurosas²⁴⁵ que insisten en ver a las necesidades como un complejo

²⁴² Chiavenato, I.: *Administración de recursos humanos, Colombia*, Mc. Graw Hill, 1993, pág. 65.

²⁴³ Herzberg, F. *Ibidem.*, pág. 233.

²⁴⁴ Otros autores partiendo de esa crítica, desarrollaron teorías más complejas como las de Víctor Vroom, la cual sin embargo, creemos, adolece de un excesivo individualismo analítico. Cfr. Vroom, V.: *Work and Motivation*, New York, Jhon Wiley & Sons, 1964.

²⁴⁵ En materia de “teoría de motivaciones”, dos aportes latinoamericanos contemporáneos que contribuyeron de gran manera han sido los realizados por Manfred Max

sistémico, donde éstas no tienen un escalonamiento. Por otra parte, tanto esta escuela como la anterior, deja de lado un enfoque de tipo más sociológico, por lo menos en el sentido que le da De Coster²⁴⁶. Todos estos elementos habrán de ser tenidos en cuenta por el análisis más contemporáneo. Por su lado, esquemas más desarrollados como el de Herzberg, también han sufrido críticas, tanto metodológicas como de contenido. Entre las primeras, se señala que otras investigaciones basadas en el análisis factorial, y procurando evitar la falta de control en la muestra como le sucedió a Herzberg, dieron resultados distintos. En cuanto al contenido, al igual que con Maslow, se critica el admitir como postulado la universalidad y jerarquía axiológica. Por su lado, algunas experiencias admiten que la satisfacción promueve el desempeño sólo en ciertas categorías de personal (las más estudiadas por Herzberg, categorías profesionales). En trabajadores de cuello azul, sin embargo, el salario operaría más como motivador que como factor higiénico.

Por lo demás, el sesgo psicologista es visible en estas teorías. Como veremos más adelante, los estudios de la Escuela de la Contingencia, demostraron que los comportamientos y actitudes individuales, dependen en buena medida del tipo de organización donde operan. Teniendo ello en cuenta, y suavizando las definiciones del profesor de Utah, se podría sostener que: “En determinados contextos organizativos, los llamados satisfactores son generalmente causa de motivación en el trabajo, mientras que los factores higiénicos habitualmente no motivan, sino tan solo reducen la insatisfacción”²⁴⁷.

7.4.- La escuela socio-técnica:

El Tavistock Institut of Human Relations, centro de difusión de la corriente socio-técnica, esta vez no se encontraba albergado en los EUA, sino en Londres.

Su rasgo central es afirmar que la organización consiste en la combinación de un sistema tecnológico y otro social, de donde surge una interrelación recíproca. A la luz de los estudios impulsados en un primer momento

Neef, Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn, por un lado, y Luis Razeto por otro. Cfr. Max Neef, M. et alt.: “Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro”, Development dialogue, número especial 1986, Cepaur-Dag Hammarskj old, Uppsala, Suecia; y Razeto, L.: Economía de Solidaridad y Mercado Democrático, Libro Tercero, Santiago, Pet, 1988.

²⁴⁶ Cfr. De Coster, M.: op. cit.

²⁴⁷ Cfr. Garmendía, J, y Parra Luna, F: Sociología industrial y de los recursos humanos, Madrid, Taurus, 1993, pág. 116.

por las figuras de Eric Trist y Kenneth Bamforth²⁴⁸ en las minas de carbón de Gran Bretaña en tiempos de post-guerra, se desarrolló la noción de “sistema socio-técnico”.

Como señala Bernoux, “un sistema socio-técnico es un sistema donde lo social y lo tecnológico están en una interacción constante”²⁴⁹. El sistema técnico incluye el flujo de trabajo, la tecnología usada, los papeles requeridos por las tareas, y otras variables tecnológicas. El sistema social por su lado, se relaciona con la cultura organizacional, con los valores, normas y símbolos que se encuentran en la empresa, el nivel motivacional y las actitudes de individuos y grupos.

Los investigadores descubrieron en una misma mina de carbón con tecnología idéntica, dos formas de organización diferentes. En la primera, el minero recibía órdenes de realizar tareas simples y trabajaba con un pequeño grupo de trabajo. En la segunda organización, el minero recibe una globalidad de tareas que las puede cumplir en colaboración con los otros mineros que conforman un grupo grande. La conclusión que obtienen es que la segunda forma se muestra más eficiente en materia de productividad, del interés del trabajador y del sentimiento de pertenencia al grupo. Además, la segunda forma se adapta más a los cambios de todo tipo que revisten estas minas. La noción de socio-técnica nos recuerda la diferenciación que los estudios de Hawthorne hacían entre sistema formal e informal.

Un buen dato, sin embargo, es que a diferencia de otros autores como Mc. Gregor que defendía una postura (Teoría Y versus Teoría X), los autores británicos no lo hacían, y pensaban en definitiva que no había soluciones más oportunas per se, sino que se tenían que elaborar caso por caso, por lo cual estas investigaciones también se adelantan a lo que años más tarde se llamaría corriente de la contingencia²⁵⁰.

Finalmente, la escuela socio-técnica con sus investigaciones, colaboró

²⁴⁸ Algunos de los trabajos más notorios del Instituto son los de Emery y Trist “Sociotechnical System” (1960), y luego A.K. Rice “The Enterprise and the Environments” (1963), F.Kast y J.Rotsenzweig “Organizations and Management. A Systems Approach” (1970), D. Kingdon “Matrix Organization, managing. Information Technologies” (1973).

²⁴⁹ Bernoux, P. *La sociologie des organisations*, en Durand, J. (comp): *Sociologie contemporaine*, Paris, Ed. Vigot, 1989, pág. 383.

²⁵⁰ Aún así fueron Tom Burns y G.M. Stalker quienes con una concepción más avanzada de la teoría sistemática desde la escuela socio-técnica, contribuyeron en mayor grado presentando antecedentes al pensamiento de la contingencia que se desarrollaría más adelante en EUA. Cfr. Burns, T. y Stalker, G.: *The management of Innovation*, Londres, Tavistock, 1961.

como ninguna otra a catapultar la necesidad de variar la organización de las tareas al interior de las fábricas. A raíz de ello, se iniciaron en Europa algunos tímidos intentos en la década del 60 en materia de enriquecimiento de tareas y constitución de grupos semi-autónomos de trabajo, sobre todo en los países escandinavos.

Otra virtud de esta corriente fue la utilización de un marco analítico sistémico diferente al utilizado corrientemente en la época.

Dos nociones importantes insume este tipo de perspectiva: en primer lugar la concepción de un sistema abierto, en interacción constante con el ambiente; y en segundo lugar un enfoque sistémico socio-técnico. Lo primero imprime una nueva visión de la organización, vista ahora ya no como un sistema cerrado y autónomo, sino abierto al contexto y ambiente. Definido inicialmente por Trist, el sistema abierto supone “recibir” o “importar” varios elementos del contexto (los llamados “inputs”), para luego procesarlos y darles salida o “exportarlos” (los llamados “outputs”). Los “inputs” son generalmente informaciones contextuales de importancia para el sistema productivo que luego de procesadas da lugar a los “outputs”. Este enfoque profundiza en la necesidad de considerar las exigencias del entorno y se corre, por ello, el riesgo de no considerar las variables internas. Esta visión será mayormente profundizada por otros autores que manejaremos más adelante.

Lo segundo, la concepción socio-técnica, resultó como dijimos más arriba, de la investigación llevada a cabo por los años cincuenta, en las Minas de Carbón de Gran Bretaña, de donde Trist y Bamforth dedujeron que el modelo de la burocracia centralizada y del taylorismo no ofrecían ninguna garantía de eficiencia. Proponen en tal sentido (quizás influido por los sistemas formales e informales de la Escuela de Harvard), distinguir la esfera de dos subsistemas apuntando a la necesidad de pensar conjuntamente los cambios técnicos y las relaciones sociales en la organización. El cambio con las anteriores concepciones supuso enfocar una organización productiva como resultado de factores tecnológicos y al mismo tiempo de factores sociales, ambos sumergidos en una interrelación recíproca. “El fundamento de ese enfoque reside en el hecho de que cualquier sistema de producción requiere tanto una organización tecnológica (equipos y disposición de procesos), como una organización de trabajo (que comprende a quienes desempeñan las tareas necesarias). Las demandas tecnológicas condicionan y limitan la especie de organización de trabajo posible; sin embargo, la organización

de trabajo presenta propiedades sociales y psicológicas propias, pero independientes de la tecnología”²⁵¹.

A partir de estos elementos diseñados por el Instituto Tavistock, algunos autores van sosteniendo posturas que como vimos, se acercan a las corrientes más contingenciales. Así para Emery y Trist²⁵² existen cuatro tipos de medio según sus probabilidades de cambio y la providencia de sus orientaciones: “tranquilo y disperso”, “tranquilo y agrupado”, “perturbado y reactivo” y “turbulento”. Cada medio, se sostiene, constituye una trama causal de la organización con el ambiente.

Pero estas ideas van a ser mayormente analizadas por otros autores. La idea de concebir a la organización como fruto de la interdependencia con el ambiente es de largo aliento. Podemos decir que las corrientes estructuralistas de los años sesenta van dando forma a diferentes visiones que se pueden sintetizar en un llamado de atención al “One best way” taylorista y fordista imperante en la organización del trabajo. En ese sentido creemos que el trabajo de Lawrence y Lorsch²⁵³ establece claramente un conjunto de ideas que fueron conformándose hasta dar origen a una verdadera escuela de pensamiento que conforma una nueva etapa en nuestra breve historia del management.

7.5.- La teoría de la Contingencia

Lawrence y Lorsch intentaron formalizar una teoría de la contingencia resumiendo algunas investigaciones con características en común. Estos autores analizaron seis estudios contingentes que subrayaban las variables ambientales a las tareas. En primer lugar analizaron a Burns y Stalker en su “Management of Innovation”²⁵⁴, quienes influidos por la escuela socio técnica, estudiaron la relación entre la política directiva interna y las condiciones externas, obteniendo diferentes métodos directivos que sintetizaron en dos categorías hoy ampliamente conocidas: las categorías mecanicistas y orgánicas.

²⁵¹ Chiavenato, I.: *Op. Cit.* pág. 25.

²⁵² Emery, F y Trist, E.: “The causal Texture of organizational Environment”, en Crozier, M. y Friedberg, E. : *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Ed., 1990, pág. 125.

²⁵³ Cfr. Lawrence, P. y Lorsch, J.: *Organization and Environment*, EUA, Harvard Business School, 1967.

²⁵⁴ Burns, T y Stalker, G.: *op. cit.*

“Parecían existir dos sistemas divergentes de dirigir una empresa... Uno de ellos, al que dimos el nombre de mecanicista, parecía adecuarse a empresas que operaban bajo condiciones bastante estables. El otro sistema `orgánico`, parecía que era necesario en condiciones de cambio... En los sistemas mecanicistas, los problemas y objetivos con los que se enfrenta el negocio como unidad se dividen en especialidades. Cada individuo se dedica a su tarea como si fuera algo diferente de las tareas generales del negocio como unidad, como si fuera sujeto de un contrato. Los de arriba son quienes han de decidir si su actuación es o no adecuada...”

Por el contrario, los sistemas orgánicos se adaptan a condiciones inestables, en las que los problemas y requisitos que surgen no pueden dividirse y distribuirse entre los especialistas de una jerarquía claramente definida. Los individuos han de cumplir sus tareas especiales a la vista de los objetivos generales de la firma. Los trabajos pierden la mayor parte de su definición formal en términos de métodos, derechos y obligaciones, todo lo cual ha de sufrir un proceso continuo de redefinición por medio de la interacción de los demás participantes en la tarea...”²⁵⁵

La variable que estos autores utilizan como explicativa de los cambios en los métodos de dirección es el cambio en la tecnología y la comercialización.

Lawrence y Lorsch destacan este trabajo ya que coincide con algunas de las conclusiones de sus investigaciones en el sentido de identificar diversas posibilidades de dirección empresarial, y no una sola como manejaba la teoría clásica, fundamentalmente de raíz taylorista. Otros de los estudios que sigue esta línea es el llevado a cabo por la socióloga inglesa Joan Woodward, quien en 1953 organiza un equipo de profesionales para analizar las ligazones entre organización y tecnología. Woodward seleccionó un área geográfica muy extensa como la de South Essex en Inglaterra donde estudió el 91% de las firmas con más de 100 empleados. El estudio clasificó las empresas de acuerdo a once sistemas de producción, de acuerdo al siguiente detalle:

²⁵⁵

Burns, T.-Stalker, G.: *Ibidem.* pág. 5-6.

Nº de Empresas	SISTEMA DE PRODUCCION
(a) PRODUCTOS COMPLEJOS	I Producción unitaria a pedido de Clientes.
5	II Producción de prototipos
10	III Fabricación de grandes equipamientos en estadios
2	IV Producción en pequeños lotes por encomienda
7	V Producción en grandes lotes
14	VI Producción en grandes lotes con línea de montaje.
11	VII Producción en masa
6	
(b) PRODUCTOS DIMENSIONALES	VIII Producción intermitente de químicos en fábricas de múltiples propósitos.
13	IX Producción de flujos continuos de líquidos, gases o sustancias cristalinas.
12	
(c) SISTEMAS COMBINADOS	X Producción en grandes lotes de piezas padronizadas.
3	XI Producción por procesamiento de sustancias cristalinas preparadas para venta por producción padronizada.
9	

En esta figura, Woodward coloca los sistemas de producción en orden al

desarrollo cronológico y su complejidad técnica: la producción de artículos unitarios para atender los requisitos individuales de los clientes, afirma Woodward, “es la forma más antigua y más simple de manufactura”, en tanto “la producción de flujos continuos de productos dimensionales es la más avanzada y la más complicada”²⁵⁶.

La investigadora inglesa deduce que “las empresas con sistemas de producción similares parecerían tener estructuras organizacionales similares”²⁵⁷, pero también señala que “naturalmente”, hay diferencias dentro de cada categoría, pero éstas eran menores a las existentes entre categorías diferentes.

Woodward, J.: *Organização Industrial: teoria e prática*, São Paulo, Atlas,

²⁵⁶

1977, pág. 49.

²⁵⁷

Woodward, J.: *Ibidem.*, pág. 58.

“Por lo tanto, la principal conclusión de este proyecto de investigación fue que la existencia de una ligazón entre tecnología y estructura social, postulada por Thorstein Veblen, puede ser empíricamente demostrada”²⁵⁸. Ahora bien, la misma autora, previendo críticas, señala que la tecnología no es la única variable que afecta la organización.

Se le critica a Woodward que esa conclusión no coincide con algunos datos relevados de la investigación, en el sentido de que por ejemplo, la especialización de los cuadros funcionales y jerárquicos, y la burocratización de las empresas son más fuertes en el centro que en las empresas más sofisticadas. Esta crítica, dirigida especialmente por Crozier, se inscribe en lo que la misma autora había señalado, esto es, a que “tiende a predominar los sistemas orgánicos de administración en las categorías de producción situadas en los extremos de la escala técnica, en tanto que en las categorías intermedias predominan los sistemas mecánicos”. En otras palabras, Woodward señala la existencia de mayor flexibilidad en los extremos de la escala. Preferimos señalar como mayor debilidad de este trabajo, el hecho de descalificar a las empresas, que alejadas de los tipos ideales construidos, también pueden sobrevivir y desplegarse competitivamente. Esto lo profundizaremos luego al estudiar el análisis estratégico.

Una tercer fuente que recogen Lawrence y Lorsch son los estudios de Fouraker. Este autor identificó dos tipos de conductas organizacionales relacionadas con situaciones planteadas por el ambiente.

La primera es la organización en “L” compuesta por una dirección muy motivada, independiente, y miembros afectados por las aspiraciones de los directores: “La organización en L es autoritaria... La disciplina es una necesidad para asegurar armonía de intereses y objetivos. La organización en L parece constituir una respuesta bastante eficaz ante todo ambiente institucional que sea: 1) bastante estable y sencillo; 2) básicamente amenazador”²⁵⁹. El tipo “T” por su lado, se caracteriza por una dirección comprometida y miembros independientes.

Alfred Chandler constituye otras de las fuentes rescatables a la teoría de la contingencia, gracias a sus investigaciones realizadas en algunas de las empresas más grandes de los EUA como la General Motors, la Dupont de Nemours, Standard Oil, etc. En su “Strategy and Structure: Chapters

²⁵⁸ Woodward, J.: *Ibidem.*, pág. 58.

²⁵⁹ Fouraker, L.: *Manuscrito no publicado*. Cfr. Lawrence y Lorsch: *op. cit.* pág. 187.

un the History of Industrial Enterprise”, el autor observa que la elección de estrategias nuevas surge a causa de los cambios ambientales: “El crecimiento de las estrategias es resultado de la toma de conciencia de las oportunidades y necesidades –creadas por los cambios en la población, las ganancias y la tecnología– de emplear los recursos, ya existentes o en expansión, de manera más ventajosa”²⁶⁰.

Chandler deja en claro que son necesarios varios tipos de organizaciones para enfrentar las diferentes estrategias de producción y los distintos ambientes.

Otro de los autores destacados en esta teoría, es el sociólogo norteamericano Stanley Udy, quien también incursionó en examinar la relación entre tecnología y organización. En un trabajo clave de 1959, recoge información de organizaciones no industriales, de donde concluye que “dada una sistematización de los posibles niveles de variación de los procesos tecnológicos, se encontró que algunos aspectos de la autoridad, la división del trabajo, la solidaridad, la propiedad y la estructura de reclutamiento podrían predecirse, en cuanto a su orientación general, a partir exclusivamente de la tecnología”²⁶¹.

Como vemos hay para este autor, un nexo inequívoco entre organización y tecnología, por lo menos para sociedades no industrializadas, lo que de todas maneras, contribuye a fortalecer la visión “contingente” y más que nada “tecnológico-determinista”.

Finalmente, Lawrence y Lorsch toman como fuente para su análisis, las contribuciones provenientes de las escuelas psicologistas del MIT, fundamentalmente en lo que tiene que ver a las contribuciones de Harold Leavitt. Este psicólogo social, trabajando con grupos experimentales, encuentra que hay distintos grupos de trabajo que se adecuan a diferentes situaciones. Así un primer grupo más centralizado, altamente rutinario y de poco compromiso, parece ser el más adecuado para ciertos trabajos de carácter industrial, fundamentalmente de tipo técnico (para los cuáles son importantes –señala el autor– los criterios de rapidez, organización clara y descripciones nítidas de los trabajos, etc.). Pero si los criterios de trabajo escapan a los anteriores y son más generales (“tales como la

²⁶⁰ Chandle, A.: “*Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*”, Cambridge, MIT, 1962; Cfr. Lawrence y Lorsch: *Ibidem*. pág. 190.

²⁶¹ Udy, S.: *Organization of Work: A comparative Analysis of Production Among Non-Industrial Peoples*, Nueva Haven, HRAF Pressw, 1959; en Lawrence y Lorsch: *Ibidem*. pág. 192. También Cfr. *Administrative Racionality, Social Setting and Organizational Development*, New York, John Willey and Sons, 1964.

aceptación de la creatividad, flexibilidad al tratar con problemas nuevos y lealtad”), entonces otros grupos más igualitarios y descentralizados son más apropiados²⁶²; constituyéndose así otra vez más, diferentes tipos organizacionales dependientes de determinadas características ambientales.

En definitiva, la contribución que estas investigaciones estructuralistas hacen a la sociología de las organizaciones es clave, y se pueden sintetizar en lo que los norteamericanos Lawrence y Lorsch han llamado Teoría de la Contingencia, en el sentido de que intentan comprender y explicar cómo las organizaciones funcionan bajo condiciones diversas. Esas condiciones serán claves para entender porqué, por ejemplo, la gestión participativa es posible de implementar con éxito en un medio determinado, y porqué fracasa en otro. La teoría de la contingencia nos da elementos de análisis muy importantes para no caer en la tentación de creer que la participación de los trabajadores es la clave del éxito en cualquier empresa. En cualquier análisis deberemos ser cuidadosos en ese sentido y advertir las diversas variables que juegan al momento de poner en práctica distintos tipos de gestión empresarial.

Por lo general, entre otros autores que contribuyeron a esta corriente, hay un predominio de los “tecno-deterministas”, entre los cuáles se suele citar a Woodward aunque ésta se cuidara especialmente de caer en esta orientación.

Los primeros trabajos de Perrow en el marco del Instituto de Tavistock también pueden incursionar en esta línea. Para Perrow, la tecnología está compuesta por dos variables claves (naturaleza de la materia prima y naturaleza de la investigación), que cruzada por otras variables (inputs y carácter de la investigación) conforman cuatro tipos de tecnologías que traen consecuencias inmediatas sobre cuatro dimensiones organizativas²⁶³. El problema que este tipo de análisis determinista tiene para la sociología de las organizaciones será mayormente abordado con la crítica presentada por Crozier y Friedberg.

Otro de los autores más destacados en la escuela de la Contingencia, fue Peter Blau, quien no hizo hincapié en el factor tecnológico sino en otros factores ambientales. Para Blau el crecimiento de la magnitud de las organizaciones, que tienen una intensidad y un efecto declinante, trae

²⁶² Leavitt, H.: “Unhuman Organizations”, artículo de la *Harvard Business Review*, Julio-Agosto de 1962; en Lawrence y Lorsch, *op. cit.* pág. 194-195.

²⁶³ Perrow, C.: “A Framework for the Comparative Analysis of Organizations”, *American Sociological Review* N° 32, 1967.

consigno una diferenciación estructural muy grande. De ello derivan dos consecuencias aparentemente contradictorias: una economía de personal administrativo en la medida que a mayor homogeneidad hay más facilidad de control; y un aumento de personal administrativo en la medida en que a mayor diferenciación más coordinación se requiere²⁶⁴. Estos planteos también fueron atacados desde su lógica por Argirys y por las tesis de los autores de “El Actor y el Sistema” que serán abordadas más adelante.

7.6.- Los enfoques contemporáneos

Como bien señala Mayntz²⁶⁵, éste es sin duda el siglo de las organizaciones. Además, como pudimos ver a lo largo de estas páginas, desde el momento en que los hombres se agrupan para conseguir ciertos objetivos de carácter productivo dando origen a las organizaciones empresariales, surge la actividad de dirigir las (managing) que es puesta a los pies de los managers.

Al principio, el management, o arte de dirigir las empresas, era justamente eso: un arte, o un Know-how como decimos ahora, es decir, un “saber hacer” las cosas para obtener los resultados deseados.

De ese arte se fueron preocupando profesionales de diversos orígenes, que fueron desarrollando y mejorando el conocimiento sobre la dirección de las empresas, al punto de que hoy se habla de una Ciencia del Management, ya que –sobre todo a partir de los rigurosos estudios del ingeniero Taylor–, se han construido una serie de generalizaciones, hipótesis y principios, e incluso leyes, al estilo de cualquiera de las otras ciencias. Podemos decir en tal sentido junto al español Viedma, que “la historia del management o la historia de la dirección y administración de empresas ha sido en cierta manera la historia de la búsqueda de los principios, teorías, métodos y procedimientos que hagan de esta dirección lo más eficaz posible, o dicho de otra manera, que hagan de ella una dirección excelente”²⁶⁶.

Hemos visto cuánto han cambiado esos principios y teorías, y como se

²⁶⁴ Blau, P. “The Formal Theory of Differentiation un Organizations”, *American Sociological Review* N° 35, 1970; Cfr. Crozier, M. y Friedberg, E.: op. cit. pág. 118.

²⁶⁵ Mayntz, R.: *Sociología de la Organización*, Madrid, Alianza Universidad, 1972.

²⁶⁶ Cfr. Viedma, J.M.: *La excelencia empresarial. Un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas*, Barcelona, Mc. Graw Hill, 1992, pág. 10.

han turnado las escuelas en privilegiar sus argumentos, y cuánta evolución ha habido sobre el concepto de la dirección excelente.

Para el análisis del Management actual, proponemos basarnos en algunos elementos que creemos claves. Obviamente la limitación de espacio nos obliga a distinguir sólo algunas características de las muchas que caracterizan el management actual. Entre ellas una primera es el esfuerzo realizado por las actuales corrientes de pensamiento en no romper definitivamente con anteriores elaboraciones, sino retomar lo positivo de cada una de ellas y sumar otras nuevas perspectivas con una lógica de acumulación y no de negación. Una segunda característica muy ligada a la anterior es la necesidad de integrar conocimientos, fundamentalmente entre lo que se conoce como “ciencia empresarial” y las ciencias sociales clásicas del trabajo. Una tercer característica es el desarrollo conceptual de la “estrategia”, tanto desde el análisis empresarial a través del “desarrollo estratégico”, como de la sociología de las organizaciones a través del “análisis estratégico”, sin desconocer los diferentes niveles de una y otra propuesta, ya que mientras el desarrollo estratégico es una técnica managerial, el análisis estratégico forma parte de una teoría dentro de la sociología de las organizaciones. Otra de las características relevantes en el management actual es el mayor análisis que se hace sobre los caminos conducentes a la “excelencia” empresarial.

Creemos que una de las características del management actual, es el interés que ha despertado la estrategia. La estrategia ha sido un concepto manejado por las dos vertientes de pensamiento que estudiaremos en el análisis de la actualidad: la vertiente venida de las ciencias sociales y la vertiente venida del pensamiento empresarial (lo que se conoce en términos restringidos como pensamiento managerial). En ambos, aunque con enfoques diferentes, la estrategia adquiere un rol protagónico.

Para el pensamiento empresarial, “se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección, y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce”²⁶⁷. La estrategia emerge de tres procesos diferentes:

²⁶⁷ Cfr. Hax, A. y Majluf, N.: *Gestión de empresa con una visión estratégica*, Santiago, Ed. Dolmen, 1993, pág. 20.

- > “Los procesos cognitivos de los individuos, en los cuales residen la comprensión racional del medio ambiente externo y de las capacidades internas de la firma.
- > Los procesos sociales y organizacionales, que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo de un consenso de opinión.
- > Los procesos políticos, que tienen que ver con la creación, retención, y transferencia de poder dentro de la organización”²⁶⁸.

Claro que a la hora de estudiar el proceso de formación de la estrategia, surge la controversia entre la escuela analítico-formal²⁶⁹ que tiende a emplear los sistemas de planificación formal, y los enfoques conductuales y de juegos de poder²⁷⁰, que hacen hincapié en la confrontación y la negociación, en definitiva, en el juego y el poder.

Esta discusión nos liga a la crítica de la Teoría de la Contingencia llevada a cabo por muchos autores²⁷¹, quienes discutían sobre la relación entre estructura, entorno y estrategia a fines de los años setenta.

Así para Philippe Hermel, el nuevo enfoque organizacional en torno al management estratégico, quiere responder a múltiples necesidades:

- > “las necesidades de coordinación entre las grandes funciones empresariales,
- > la importancia de la puesta en marcha de la estrategia adoptada, al mismo nivel que el análisis y la formulación,
- > la imprescindible consideración de las variables de comportamiento,
- > la necesaria articulación entre lo `interno` y lo `externo`,
- > los peligros de una gestión a través de la simplicidad,
- > finalmente, la necesidad de dirigir el cambio más que experimentarlo”²⁷².

²⁶⁸ Cfr. Hax, A. y Majluf, N.: *Ibidem*. pág. 24.

²⁶⁹ Esta corriente está formada por los mismos Hax y Majluf, además de otros autores como Michael Porter, Igor Ansoff, Boris Yavitz, etc.

²⁷⁰ Esta escuela es formada entre otros por Cyert y March, Lindblom, H. Simon, E. Wrapp, etc.

²⁷¹ Cfr. Mussche, G.: “Les relations entre stratégies et structures dans l'Entreprise”, París, *Revue Economique*, enero de 1974.

²⁷² Cfr. Hermel, P.: *La Gestión Participativa (Management Participativo)*,

Desde la sociología de las organizaciones, quizá quien más contribuyó a sentar las bases del análisis estratégico en los ochenta fue Crozier quien junto a Friedberg, escribiera el ya clásico “El Actor y el Sistema”.

Crozier y Friedberg en el marco de su análisis estratégico que revisaremos a continuación, presentan una visión crítica de las anteriores escuelas de pensamiento y titulan el capítulo 4 de su texto “El Actor y el Sistema” como “Los límites de una Teoría de la Contingencia Estructural”²⁷³.

Para esta teoría según los autores, “las circunstancias técnicas, económicas, sociales y culturales que prevalecen son factores restrictivos (para las organizaciones), y de ello depende sino su éxito, por lo menos su supervivencia”²⁷⁴.

Sin embargo destaca que estas investigaciones han permitido subrayar de una manera útil la importancia que tiene el medio y el contexto (sobre todo tecnológico) de las organizaciones para poder comprender sus procesos internos. No obstante ello, se le critica que esta visión niega la autonomía del constructo humano subyacente en toda organización. Con esta crítica fundan el pensamiento estratégico.

Sobre los estudios tecno-deterministas, sobre todo los de Woodward, la crítica se centra en que a pesar de las tasas de éxito inferiores a la media de cada una de sus categorías, “son relativamente numerosas las empresas que subsisten y mantienen sus estructuras atípicas”. Luego se exclama: “El simple hecho de que existan tales ‘aberraciones’ es suficiente para demostrar que el mercado no es ese universo darwiniano donde sólo sobreviven los más aptos”²⁷⁵.

En resumen, hay para estos autores en la teoría de la contingencia, la reproducción de un sesgo tecnocrático que proviene de la teoría clásica de las organizaciones; aunque en esta oportunidad llevada a cabo por una refinada batería de técnicas sociológicas que la distancia de los principios a priori manejados por los clásicos del Management. “Como antes –sostienen– estamos ante una perspectiva económica y técnica muy estrecha que toma la eficacia de las organizaciones como una simple función de la adecuación más o menos óptima de sus estructuras a las características –tratadas como objetivos– de sus situaciones”²⁷⁶.

Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1990, pág. 92-93.

²⁷³ Cfr. Crozier, M. - Friedberg, E.: *op. cit.*

²⁷⁴ Cfr. Crozier, M. - Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 110.

²⁷⁵ Crozier, M.- Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 114.

²⁷⁶ Crozier, M.- Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 129.

Por ello es que si bien mantienen que la anterior teoría fue un avance con relación al management científico y la burocracia Weberiana, la critican, cosa que también hacen a otras escuelas de pensamiento. La Tesis de Crozier y Friedberg es la del Análisis Estratégico: ¿en qué consiste el mismo?

El sugerente título que estos autores escogieron para su libro, nos habla por sí solo del marco teórico que los orienta: “El Actor y el Sistema”. La teoría clásica en materia organizacional para esta visión, ha sobrevalorado demasiado la racionalidad del funcionamiento de las organizaciones. Desde esta crítica se funda un primer concepto fundamental: el individuo o el conjunto de individuos es un actor (individual o colectivo) pues aún en las situaciones de mayor represión y dependencia, hay márgenes de libertad que permiten su accionar.

Por otro lado la teoría más individualista parte del actor para comprender la organización, ignorando muchas veces la constitución de grupos y los límites del sistema: “Sucede que por estar metidos en la libertad de los actores, desconocen la contingencia de sus comportamientos”²⁷⁷. Sobre esta crítica se funda un segundo concepto de importancia: la gravitación de las estructuras:

“Podemos decir sin temor a equivocarnos que los actores no son totalmente libres y que de cierta manera el sistema oficial los `recupera`, pero sólo a condición de que reconozcamos también que en cambio ese sistema está igualmente influido, incluso corrompido por las presiones y las manipulaciones de los actores”²⁷⁸.

Por tanto el modelo rechaza la visión omnicompreensiva del sistema, y la visión ilimitada de la acción individual. Los “actores” serán entendidos como “constructos sociales” y no como “entidades abstractas”. Este planteamiento supone entender algunas observaciones empíricas que irán conformando el concepto central de ESTRATEGIA.

I. “El actor rara vez tiene objetivos claros y menos todavía proyectos coherentes”, sino que pueden ser múltiples, ambiguos y hasta contradictorios.

²⁷⁷ Crozier, M.- Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 45.

²⁷⁸ Cfr. Crozier, M. y Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 38.

2. “Sin embargo su comportamiento es activo”: al límite, la pasividad del actor es el resultado de una acción electiva.
3. “Es un comportamiento que siempre tiene un sentido”; es un actor racional.
4. Es un comportamiento que presenta un aspecto ofensivo y otro defensivo. El primero para aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y el segundo para mantener y ampliar su margen de libertad.
5. No existe, pues, un comportamiento irracional. Es necesario descubrir las regularidades que se relacionan con una estrategia²⁷⁹.

“La reflexión en término de estrategia –señalan los autores– obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo de los actores”²⁸⁰.

Por tanto vemos una separación del contexto organizativo al constructo organizativo. Para su comprensión es indispensable la conceptualización del poder, como elemento central en el análisis estratégico y como fundamento de la acción organizada.

El Poder implica la posibilidad de actuar de unos sobre otros: “En efecto, actuar sobre el prójimo es entrar en relación con él; y es en esta relación donde se desarrolla el poder de una persona A sobre una persona B”²⁸¹.

El poder, pues, tiene tres características: es instrumental, no transitivo y desequilibrado. Reside en el “margen de libertad” de que dispone cada una de las partes involucradas. Por su lado, otros recursos como la riqueza, el prestigio, la autoridad, etc., no intervienen sino en la medida en que sean recursos movilizables y pertinentes. El poder por tanto, está en función de la “zona de incertidumbre” que lo imprevisible de su propio comportamiento le permite controlar ante sus contrapartes.

El poder actúa entre actores, y luego, en la organización, que por sus características estructurales “delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí”²⁸².

²⁷⁹

Cfr. Crozier, M. y Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 46-47.

²⁸⁰

Cfr. Crozier, M. y Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 48.

²⁸¹

Cfr. Crozier, M. y Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 55.

²⁸²

Cfr. Crozier, M. y Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 65.

¿Cuáles son las fuentes del poder? Los autores distinguen cuatro: la experticia (“las que provienen del control de una competencia particular”); el control de las relaciones con el entorno; la información; y la utilización de las reglas organizativas. En definitiva, “el razonamiento estratégico” se puede desglosar de la siguiente manera:

1. “Los participantes de una organización se pueden considerar como actores con estrategias propias”.
2. “Si se conocen las estrategias de cada actor y las restricciones objetivas a las que están sometidos dadas las incertidumbres que trae consigo la realización de sus actividades, por ejemplo las de la Tecnología y las del mercado, podremos reconstituir el juego a partir del cual éstas estrategias pueden volverse todos, al mismo tiempo, racionales”.
3. “El fenómeno sociológico fundamental de la integración de los comportamientos del mismo conjunto social se analiza, en el marco organizativo, como un proceso indirecto mediante el cual los actores están obligados, si es que quieren ganar o por lo menos minimizar sus pérdidas, a adoptar una estrategia ‘ganadora’, es decir, racional dentro del juego...”
4. “Las organización como fenómeno sociológico es, pues, un constructo cultural gracias al cual los hombres logran orientar sus comportamientos de tal manera que puedan lograr un mínimo de cooperación, sin perder su autonomía de hombres libres”²⁸³.

A este razonamiento, sin embargo, hay que corregirlo. A diferencia de los interaccionistas²⁸⁴ no se quedan aquí, sino que lo combinan con el razonamiento sistémico, so pena de caer en una interpretación fenomenológica: “si no existe un razonamiento sistémico, el análisis estratégico no va más allá de ser sólo una interpretación fenomenológica. Si no existe verificación estratégica, el análisis sistémico continúa siendo especulativo, y sin el estímulo del razonamiento estratégico, se vuelve determinista”²⁸⁵.

El problema allí es que la noción del sistema para estos autores es ambigua y evoca modelos funcionalistas. Se propone en tal sentido, el Sistema de Acción Concreto, que no hace referencia a un esquema a priori, sino a un fenómeno concreto, a un sistema construido, y también –recogiendo

²⁸³ Cfr. Crozier, M. y Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 190.

²⁸⁴ Cfr. Goffmann, E.: *La Mis en scène de la vie quotidienne*, París, Minuit, 1973.

²⁸⁵ Cfr. Crozier, M. y Friedberg, E.: *op. cit.* pág. 195.

fuentes anteriormente manejadas— a un sistema abierto. Claramente el SAC debe distinguirse tanto del sistema cibernético como del sistema funcionalista.

El sistema de Acción Concreto es definido “como un conjunto Humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantiene su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre éstos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos”²⁸⁶.

Finalmente consideramos de importancia exponer el pensamiento del belga De Coster en la materia, ya que expresa una tendencia loable en ese esfuerzo al que apuntábamos en el comienzo de ir evolucionando en el conocimiento mediante la acumulación de lo positivo, y más concretamente en el esfuerzo por unir conocimientos producidos en las esferas de las ciencias empresariales y las ciencias sociales clásicas del trabajo. Para este autor, la Sociología del Trabajo y la Gestión de Recursos Humanos se han constituido en campos autónomos. En ese sentido pretende articular los objetos de estudio de ambas esferas. De la primera se consagra al análisis del trabajo como valor social, de la división social y técnica del trabajo, de la evolución tecnológica en donde distingue el tipo de organización, de trabajadores, de tecnología y de relación hombre-máquina. También incursiona en materia de la sociología de las organizaciones, donde distingue la lógica de poder y de la acción sindical y profesional.

En materia de recursos humanos, incursiona en el estudio de los sistemas y funciones de la empresa, la política de recursos humanos, las técnicas de gestión y de control, los modos y políticas de remuneración y las nuevas formas de organización del trabajo.

En suma, nos presenta un esquema de análisis sociológico encaminado a relevar un objeto de estudio antes reservado solamente a los teóricos del management a través de la “gestión por objetivos”, la “gestión estratégica”, los “plan de carrière” (plan de carrera), etc.

Para De Coster, la organización empresarial deber ser estudiada como un sistema productivo. La idea de organización supone un arreglo de medios

²⁸⁶

Cfr. Crozier, M. y Friedberg, E.: *Ibidem*. pág. 236.

en vista de una finalidad u objetivo a realizar postulando la existencia de una autoridad o jerarquía, y de un mínimo de reglas.

El objetivo de la empresa es la producción de bienes o servicios que se transformen en demandables por parte de los consumidores: “en términos más económicos diremos que la actividad de la empresa reposa en un cálculo según el cual un input se transforma en output”²⁸⁷.

En este sistema productivo señala la existencia de tres factores intervinientes: hombres, recursos financieros, y medios de producción. Una de las características de la empresa es la relativa permanencia de su objeto o razón de ser, o como señala el mismo autor con un claro ejemplo: “es difícil, en efecto, para una clínica privada, transformar su actividad terapéutica en una empresa hotelera o una industria siderúrgica”.

Esta relativa permanencia nos podrá explicar la existencia de ciertos valores, normas y tipos de comportamientos en la empresa.

Para el autor es posible distinguir dos subsistemas: el económico y el social, aunque también se podría pensar en otros como el jurídico, psicológico y moral, para señalar algunos. Ver la empresa desde el subsistema económico supone hacer mención a un sistema de costos, donde se buscará optimizar los factores de producción, y en la división del trabajo a los efectos de obtener una combinación óptima de los recursos fundamentales.

A su vez, como sistema social, implicará pensar en las relaciones de igualdad-desigualdad, solidaridad, conflicto, etc. que son posibles advertir en toda obra productiva.

Aquí toma el análisis del sociólogo alemán Ferdinand Tönnies para distinguir entre comunidad (*Gemeinschaft*) en oposición a la sociedad (*Gesellschaft*). La organización para De Coster tiende más hacia lo primero, donde la división del trabajo se entiende como básica a la hora de generar ese “espíritu común” que se antepone a la mera suma de individuos.

Para este autor, existe la solidaridad entre los dos sistemas: habrá constante interdependencia entre ellos, a pesar de los conflictos siempre existentes, que el mismo autor trata en su obra.

Veamos cuáles son las funciones del sistema económico. Propone cinco: la función de marketing, la función de compras y adquisiciones, la función de producción, la función financiera y la función managerial.

En tanto, las funciones del sistema social se reducen a la integración como función por excelencia, aunque no entendida en un sentido “funcionalista

²⁸⁷

Cfr. De Coster, M.: *op. cit.* pág. 211.

y conservador”, a saber: el sistema de valores es necesariamente el resultado de la relación de fuerzas que contribuyen a crear una cultura de empresa a la cual cada uno, individual o colectivamente, aporta su contribución²⁸⁸.

Siguiendo con su análisis, distingue del objeto de empresa (la razón de ser) que como vimos tiene una relativa permanencia, las políticas de la empresa, que a diferencia de aquéllas, no tienen la misma permanencia en el tiempo ya que éstas son fruto del enfrentamiento de los diversos grupos con sus propias estrategias.

Toda política de recursos humanos posee dos funciones: “una relativa a la división social y técnica del trabajo”, esto es, la función managerial, y otra “concerniente a la comunidad de trabajo”, esto es, la función de integración²⁸⁹.

De Coster entonces distingue cinco modelos de política de recursos humanos: el modelo paternalista, el modelo mecanicista, el modelo de las relaciones humanas, el modelo burocrático, y finalmente el modelo participativo.

Si la política de recursos humanos designa la asunción de la función managerial y de integración, las técnicas de gestión traducen sobre el plan operativo esta política general por medio de procedimientos y métodos que traduzcan en vías de acción la decisión de los gestionarios.

Es importante en este marco de análisis, hacer notar como las técnicas de gestión no se consideran neutras, sino que reflejan claramente un sistema de valores y determinan por consecuencia una cultura de empresa.

En consonancia con otros autores²⁹⁰, entiende que la organización del trabajo representa uno de los aspectos de las condiciones de trabajo donde es posible englobar los sistemas de horarios, la definición de los puestos de trabajo, los modelos de remuneraciones, el estilo de relacionamiento y el sistema de información.

Aún así, De Coster se detiene especialmente en los tiempos de trabajo, en la gestión por la calidad y en la participación y enriquecimiento de las

²⁸⁸ Cfr. De Coster, M.: *Ibidem*. pág. 223.

²⁸⁹ Cfr. De Coster, M.: *Ibidem*. pág. 233.

²⁹⁰ Cfr. Trépo, G.: “Conditions de travail, hygiène et sécurité”, un Joffre, P. et Simon, Y.: *Encyclopédie de la gestion*, París, Económica, 1989, pág. 488-518; y Grossin, W.: “Les conditions de travail”, en *L`Année sociologique*, París, 1980, pág. 511-517.

tareas a la hora de tomar en cuenta los principales cambios introducidos por la nueva organización del trabajo.

Continuando con el análisis del management actual, creemos que otra de sus características es la “búsqueda de la excelencia”. Esta búsqueda se ha divulgado especialmente a partir de la obra “In Search of Excellence” que Thomas Peters y Roberto Waterman entregaron al público en el año 1982, donde estudiaban las características comunes de las 62 compañías con los mejores resultados (las empresas excelentes) en Norteamérica.

Esa búsqueda es continuada por otros estudios posteriores realizados en empresas británicas²⁹¹, en la mediana empresa norteamericana²⁹², en estudios llevados a cabo en Francia²⁹³, en Bélgica²⁹⁴, Japón²⁹⁵, y España²⁹⁶. También incluiremos un estudio realizado en Iberoamérica²⁹⁷.

Entre los ocho principios detectados por Peters y Waterman²⁹⁸, figura la productividad basada en la motivación del personal: “Las empresas sobresalientes consideran la motivación del personal como piedra angular del sistema. Tratan a su personal como personas adultas. Confían en la madurez de sus empleados y saben que el mejor rendimiento se obtiene mediante el establecimiento de relaciones de confianza mutua. Sienten un gran respeto por el individuo y procuran que las personas progresen dentro de la organización. En las empresas excelentes, los empleados tienen expectativas claras, y disfrutan de autonomía y buenas condiciones de trabajo. Por ello, son personas fieles a la empresa, que viven el trabajo

²⁹¹ Cfr. Goldsmith, W. and Clutterbuck, D.: *The Winning streak, Pening Books, England, 1985.*

²⁹² Cfr. Clifford, D. and Cavanagh, R.: *The Winning Performance, Sidgwick & Jackson, Londres, 1985.*

²⁹³ Cfr. Pagé, J.P. et al: *La recherche de l` excellence en France, Bordes, París, 1987.*

²⁹⁴ Cfr. Lemaitre, N.: *In Search of Belgium Excellence, Université Libre de Bruxelles, Ecole de Commerce Solvay, 1984.*

²⁹⁵ Cfr. Abegglen, J. y Stalk, G.: *Kaisha. La Corporación Japonesa, Barcelona, Plaza & Janes, 1986.*

²⁹⁶ Cfr. Viedma, J.: *op. cit.*

²⁹⁷ Cfr. Waissbluth, M. et al: *Cien empresas innovadoras en Iberoamérica, Santiago, Cyted-d, 1992.*

²⁹⁸ Los ocho puntos son: Preferencia a la acción, o deseo de hacer cosas; cercanía con respecto al cliente, o convicción sincera de que el cliente es rey; autonomía y sentido empresarial, medio ambiente que promueve la innovación; productividad a través de las personas, lo que significa que se considera a los trabajadores de a pié como los verdaderos creadores de las mejoras de calidad y de productividad; directivos al pié del cañón, e inspirados por valores; cada uno a lo suyo, o permanecer dentro del sector de actividad que domina; formas sencillas, planas mayores reducidas, estructuras muy simples; y simular rigidez con flexibilidad.

y el espíritu de empresa como algo propio. De esta manera, la motivación de las personas está asegurada porque se sienten implicados con lo que hacen²⁹⁹.

Entre los principios detectados en el estudio sobre empresas medianas en Norteamérica figura el Desarrollo y motivación del personal: “Motivan al personal haciéndolo participar en la empresa de manera que la sienten como propia...”³⁰⁰.

En el caso Británico, también figura el trabajo mediante técnicas de acción orientadas o dirigidas, favoreciendo la creación de grupos informales de management. También se detectaron políticas tendientes a lograr la implicación de los trabajadores.

En Francia, las empresas excelentes ponen en práctica cuatro modalidades de motivación al personal: una comunicación movilizadora, participación en los debates internos, una política racional de formación, y la participación en los beneficios.

En el caso Belga, se detectó una preocupación constante por informar de forma clara y completa al sindicato, haciéndolo participar al máximo en la fijación de objetivos y actividades.

Entre las empresas españolas que figuraron como excelentes, se vio una preocupación real por “integrar y motivar” los recursos humanos, lo que se realiza mediante “políticas de motivación, promoción interna del personal, participación en la toma de decisiones, y poniendo un especial énfasis en la formación de personal”³⁰¹. Avanzando más profundamente en la investigación, notamos que hay “participación de alguna forma en las decisiones de la empresa por parte de los niveles inferiores, a nivel de consulta y comentario, y participación más directa por parte de los niveles más superiores...”³⁰².

Sobre las experiencias de Iberoamérica, el estudio señala que “un aspecto central en la empresa innovadora es la creatividad. Para lograr un ambiente creativo es necesario generar un flujo intenso de ideas, y el establecimiento de relaciones laborales distintas a las de empresas más tradicionales”³⁰³. Entre los factores organizacionales de influencia

²⁹⁹ Cfr. Viedma, J.: *op. cit.* pág. 25.

³⁰⁰ Cfr. Viedma, J.: *Ibidem.* pág. 28.

³⁰¹ Cfr. Viedma, J.: *Ibidem.* pág. 122.

³⁰² Cfr. Viedma, J.: *Ibidem.* pág. 203.

³⁰³ Cfr. Waissbluth, M.: *op. cit.* pág. 30.

positiva que se destacaron para las cien empresas más innovadoras en Iberoamérica, la investigación rescata dos grandes núcleos. “El primero está referido a los Recursos Humanos, con un fuerte énfasis en los aspectos culturales de las empresas (estilo de liderazgo, motivación para la innovación, valores y clima organizacional en general). El segundo de esos núcleos, corresponde a aspectos de calidad (tanto de los productos como de los procesos)”³⁰⁴, lo que sigue confirmando la importancia que poseen las técnicas organizacionales, y dentro de ellas las referidas a la participación de los trabajadores.

Sobre el caso Japonés no nos detendremos en este capítulo, pero debemos consignar, que el modelo Nipón fue la gran vedette del management en los ochenta y noventa. Como pudimos observar, de todas maneras en las empresas occidentales la participación de los trabajadores es motivo de reflexión en el management, y se dedican muchas políticas de gestión para aprovechar ese recurso que hoy se estaría transformando en el de mayor importancia a la hora de hacer competitiva una empresa o Nación. Al decir de Peter Drucker, uno de los representantes más reconocidos del management actual, “el individuo altamente educado se ha convertido en el recurso central de la sociedad actual”, por ello propone

“considerar el recurso humano como un ser y no como un objeto, y dotado –a diferencia de cualquier otro recurso– de personalidad y ciudadanía, así como de control respecto a su elección de si debe o no trabajar, cuánto y con qué grado de perfección, requiriendo de este modo responsabilidad, motivación, participación, satisfacción, incentivos y recompensas, liderazgo, categoría y función”³⁰⁵.

Incluso, criticando la dirección científica de Taylor, señala que

“hemos visto casos en los que la productividad aumentó considerablemente cuando a los trabajadores se les otorgó responsabilidad para planear su labor y el mismo resultado ha sido obtenido (para no decir nada de la mejora en la actitud y amor propio del trabajador) dondequiera que hemos combinado el divorcio entre planeamiento y ejecución por un lado y el matrimonio entre quien planea y quien ejecuta por otro”³⁰⁶.

Estas afirmaciones de Drucker, se asocian a las conclusiones de investigaciones realizadas en empresas de propiedad unipersonal o

³⁰⁴ Cfr. Waissbluth, M.: *Ibidem*. pág. 31.

³⁰⁵ Cfr. Drucker, P. op. cit. pág. 64.

³⁰⁶ Drucker, P. *Ibidem*., pág. 401.

familiar, donde el trabajador realiza sus labores de forma más creativa, e incluso trabaja más horas de las normales ya que el trabajo en algo propio “tiene un gusto diferente” al trabajo que se realiza con la única motivación económica donde el empleado no tiene implicación alguna³⁰⁷.

Hay sin embargo algunas críticas que se le pueden hacer a estas empresas que buscan la excelencia y prestan atención a sus recursos humanos. Algunas de ellas tienen que ver con el paternalismo con que dirigen esas políticas, pudiendo generar con ello un ambiente donde la conflictividad sea vista como un mal al que hay que exorcizar, como algo anormal y afuncional a la organización y el sistema. En este marco, muchas veces los sindicatos son entendidos como agentes inviables bajo el nuevo concepto de empresa, como grupos de presión pertenecientes al pasado, sin ninguna utilidad en una organización moderna. Sobre ello nos referiremos más adelante.

En referencia a Drucker, debemos decir que para muchos es el verdadero gestor del management moderno. Este autor austríaco, pero de vastísima trayectoria en Estados Unidos, país al que emigró en 1937, ha reconocido que el management es tan viejo como la especie humana, razón sobrada para rechazar a quienes escribieron: “Drucker: The man who invente the management”. Tom Peters, entiende sin embargo que Drucker, a través de sus innovaciones en materia de descentralización, dirección por objetivos, y estrategias comerciales guiadas por las necesidades del cliente, marca un antes y después en el management contemporáneo. Su enorme cantidad de publicaciones dan comienzo en 1939, con “The end of economic man”, donde incursiona en diversas disciplinas de las ciencias sociales. Recién con sus trabajos para la General Motors en 1942, logra estudiar detenidamente las formas de hacer negocios de diversas compañías, lo que le permitiría desarrollar varios métodos, entre los cuáles, el “management por objetivos” que desarrolla en “The practica of Management” de 1954.

Según James O´Toole, los principales méritos de Drucker son:

- > Fue el primero en definir el papel de la alta dirección como conservadora de la cultura empresarial, y el primer en decir que el éxito depende de la visión articulada por el máximo jefe operativo.

³⁰⁷ Para una lectura de las lógicas de trabajo de estos sectores, Cfr. Razeto, L.: *De la Economía Popular a la Economía de la Solidaridad en un proyecto de desarrollo alternativo*, Santiago, Pet, 1993; o *Las Donaciones y la Economía de la Solidaridad*, Santiago, Pet, 1994.

- > Fue el primero en demostrar que la estructura deriva y procede de la estrategia.
- > Fue el primero en observar que el éxito es consecuencia de atenerse a lo básico, que todo se resume en estar atento a la sensibilidad del consumidor y en saber comercializar productos innovadores.
- > Fue el primero en proponer la calidad como parámetro de medida de la productividad.
- > Fue el primero en predecir la llegada de la época post-industrial, y el primero en sugerir que ello iba a demandar una reforma de las prácticas manageriales.
- > Fue el primero en recomendar la educación permanente, la programación de carreras y la formación de dirigentes, en tanto que cometidos de la alta dirección³⁰⁸.

Otra de las contribuciones del management contemporáneo refiere a la importancia que fue adquiriendo la noción de “calidad de vida laboral”. Sus inicios se remontan a fines de los sesenta cuando el Director del Departamento de Trabajadores de la GM, Irving Bluestone, acuña el término para referirse a la necesidad de incluir a los trabajadores activamente en las decisiones sobre sus condiciones laborales. La Universidad de Columbia en 1972 incluiría programas en tal sentido con el propósito de avanzar en sus aspectos teóricos. En la actualidad es posible clasificar las diferentes orientaciones en la materia a través de dos bloques: (a) las definiciones que destacan la calidad de vida tal como es vivida por los trabajadores (enfoque subjetivo); (b) definiciones que acentúan los aspectos del entorno laboral (enfoque objetivo). Una definición que incluye ambos enfoques es la de Segurado y Agulló:

“La CVL persigue alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal”³⁰⁹.

³⁰⁸ Tomado de Clutterbuck, D. Y Crainer, S.: *op. cit.*, pág. 100.

³⁰⁹ Cfr. Flores, N.: *Calidad de vida laboral en empleo protegido*, Madrid, CES, Colección Estudios n. 214, 2008, p. 25.

Otros autores que han desarrollado tesis importantes en el management contemporáneos, han sido Taichi Ohno, Kenichi Ohmae, Michael Porter, Warren Bennis, Edward de Bono, Theodore Levitt, etc.

Trabajo en grupos

> Entrevistar a un trabajador jubilado de la industria a los efectos que describa cómo se trabajaba años atrás. De acuerdo a lo narrado, concluya si existen elementos de algunas de las escuelas de pensamiento reseñadas antes. Comparta la información con el resto del grupo.

Texto 7:

La aplicación de la OCT en la carga de lingotes, según Taylor.

(Tomado de Taylor, F.: Management Científico, Barcelona, Oikos-Tau, 1970 –versión original en inglés, 1911–).

“Uno de los primeros estudios emprendidos cuando el autor empezó a introducir el management científico en la Bethlehem Steel Company, fue el de la manipulación de lingotes por el sistema a destajo. Al comienzo de la guerra de EEUU con España, unas 80.000 toneladas de lingotes de hierro se encontraban situadas en pequeños montones en un descampado cerca de la fábrica. El precio del lingote había estado tan bajo que no podía venderse con beneficio, por lo que se fue acumulando. Con el comienzo de la guerra subió el precio del lingote, y pudo venderse en gran stock. Ello nos dio una buena oportunidad de mostrar a los trabajadores, así como a los propietarios y managers de la fábrica, a una escala relativamente grande, las ventajas del trabajo por tareas sobre el anticuado sistema por día o por piezas en la realización de un tipo de trabajo elemental.

La Bethlehem Steel Company tenía cinco altos hornos, cuya producción había sido manipulada, durante años, por una brigada de obreros. En la época que consideramos, esta brigada consistía en unos 75 hombres. Todos ellos eran buenos acarreadores de lingotes y estaban bajo los órdenes de un excelente capataz que había sido él mismo acarreador. El trabajo se realizaba, en conjunto, tan rápida y económicamente como en cualquier otro sitio por esa época.

Se construyó un empalme de ferrocarril en el descampado, a lo largo de los montones de lingotes de hierro. Una tabla inclinada fue colocada contra el costado de los vagones; cada obrero tomaba del montón un lingote que pesaba unos 41 kg., se desplazaba sobre la tabla inclinada y lo dejaba caer al fondo del vagón.

Constatamos que esta brigada cargaba un promedio de 12,5 toneladas por hombre cada día. Después de estudiar el asunto, vimos con sorpresa que un acarreador de lingotes muy eficiente debía poder cargar entre 47 y 48 toneladas diarias en lugar de 12,5. Esta cota nos pareció tan elevada que nos vimos obligados a repasar nuestros estudios varias veces hasta adquirir la certeza de que estaba bien calculado. Cuando tuvimos la seguridad de que 47 toneladas diarias eran un trabajo adecuado para un obrero de primera calidad, la tarea que nos esperaba como managers

decididos a aplicar los métodos científicos se veía con toda claridad: lograr que las 80.000 toneladas de lingotes fueran cargadas en los vagones a un ritmo de 47 toneladas por hombre y por día en lugar de 12,5 como se venía haciendo hasta entonces. Era también nuestra misión conseguir que este trabajo se hiciese sin provocar huelgas entre los obreros, sin disputas con ellos, y lograr al mismo tiempo que se sintiesen más contentos y satisfechos cargando lingotes al nuevo ritmo.

El primer paso consistía en seleccionar científicamente a los trabajadores. En este sistema de management, una regla fundamental en el contacto con los trabajadores es hablar individualmente con ellos, pues cada uno tiene sus propias capacidades y limitaciones...En primer lugar, debíamos encontrar al trabajador adecuado con el que empezar. Por lo tanto durante tres o cuatro días estuvimos observando y estudiando cuidadosamente a los 75 obreros que componían la brigada; al cabo de ese tiempo escogimos cuatro hombres que parecía ser físicamente capaces de cargar lingotes al ritmo de 47 toneladas diarias. A continuación estudiamos atentamente a cada uno de estos hombres; nos informamos de su historial pasado lo más completamente que fue posible, y realizamos encuestas sobre su carácter, hábitos y ambiciones. Finalmente, seleccionamos de entre los cuatro el que nos pareció más apropiado para empezar...La tarea a la que nos enfrentamos entonces se limitaba a obtener de Schmidt que cargase 47 toneladas diarias de lingote y que estuviese contento en hacerlo... Llamamos a Schmidt y hablamos con él más o menos en los siguientes términos.

—Schmidt ¿es usted un trabajador que se cotiza?

—Pues, no comprendo lo que quiere usted decir.

—Ya lo creo que me comprende. Lo que yo quiero saber es si usted se considera un trabajador que se cotiza o no.

—No, no comprendo lo que quiere usted decir.

—Vamos, por favor, conteste a mis preguntas. Quiero saber si es usted un trabajador cuyo trabajo se paga o uno de esos tipos baratos que hay por aquí. Quiero saber si desea ganar 1 dólar con 85 o se considera satisfecho con 1 dólar con 15, lo mismo que están ganando esos tipos.

—¿Qué si quiero ganar 1 dólar con 85?; ¿era esto ser un trabajador que se cotiza? Pues sí, lo soy.

–¡Oh, me está usted exasperando! Naturalmente que desea ganar 1 dólar con 85 cada día, ¡cualquiera lo desea! Pero usted sabe perfectamente que esto no tiene nada que ver con que usted sea un trabajador que se cotiza. Por el amor de Dios, conteste a mi pregunta y no me haga perder más tiempo. Venga conmigo. ¿Ve este montón de lingotes?

–Sí

–¿Ve este vagón?

–Sí

–Pues bien, si es usted un trabajador que se cotiza, mañana cargará estos lingotes en el vagón por 1 dólar con 85. Ahora despierte y conteste a mi pregunta. Dígame es usted es un trabajador que se cotiza o no.

–Bueno, ¿me darán 1 dólar con 85 por cargar mañana estos lingotes en el vagón?

–Claro que sí, y seguirá recibiendo 1 dólar con 85 todos los días del año por cargar un montón de lingotes como éste. Esto es lo que hace un trabajador que se cotiza y usted lo sabe tan bien como yo.

–Bueno, de acuerdo. Cargaré este montón de lingotes en el vagón mañana por 1 dólar con 85 y seguiré cobrando lo mismo cada día, ¿no es cierto?

–Seguro que sí.

–Bien: entonces soy un trabajador que se cotiza.

–Cuidado, cuidado. Usted sabe tan bien como yo que un trabajador que se cotiza tiene que hacer exactamente lo que se le manda desde la mañana hasta la noche. Conoce a este hombre ¿verdad?

–No, no le he visto nunca

–Bien, si es usted un trabajador que se cotiza hará exactamente lo que este hombre le diga mañana que tiene que hacer, desde la mañana hasta la noche. Cuando le diga que tome un lingote y lo transporte, usted lo tomará y lo transportará; cuando le diga que se siente y descansa, usted se sentará. Hará exactamente esto durante todo el día. Además,

no discutirá. Un trabajador que se cotiza hace exactamente lo que se le ordena, sin discutir. ¿Entiende esto? Cuando este hombre le diga que trabaje, trabajará; cuando le diga que se siente, se sentará, y no discutirá con él. Nada más; venga mañana aquí a trabajar y antes de la noche sabré si usted es un trabajador que se cotiza o no”.³¹⁰

³¹⁰ Taylor, F: *Management Científico*, Barcelona, Oikos-tau ediciones, 1970 (versión original en inglés, 1911).

Capítulo VIII

Taylor-fordismo: desarrollo, crisis y alternativas

BASES TEMATICAS DE ESTE CAPITULO

- > El Taylor – fordismo ha entrado en crisis como paradigma.
- > Ya no existe un “One Best Way”.
- > Numerosos cambios sociales, económicos y culturales van configurando nuevos modelos económicos y de empresa.

8.1.- Las lecturas de la crisis



Imagen 10: Planta de Funsacoop, empresa recuperada por sus trabajadores. Funsa fue en los años de postguerra, un claro ejemplo de empresa que desarrolló sus actividades al amparo del modelo sustitutivo de importaciones.

Al Taylor-fordismo lo podemos concebir desde dos grandes puntos de vista: como modelo de organización del trabajo y como paradigma de producción, lo que se relaciona con el enfoque más macroeconómico. Entendemos que en ambos aspectos el Taylor-fordismo ha entrado en una gran crisis que vendrá a definir las diversas posibilidades de superación que tenga a futuro.

Los dos puntos de vista reseñados, de todas maneras no son fácilmente separables, y sabemos que el paradigma de producción no es posible de entender sin hacer referencia al modelo de organización del trabajo que le dio sustento.

En América Latina esa crisis es más patente en el plano macroeconómico, con la caída de ciertas instituciones ligadas fundamentalmente al período de sustitución de importaciones, pero también se ha empezado a notar en el plano de la organización del trabajo. Muchas empresas, aunque no ciertamente la mayoría, lentamente van desmontando los estándares de organización taylor-fordistas (que por lo general presentaban características sui generis debido a la combinación de políticas gerenciales provenientes de diferentes escuelas) para pasar a otro tipo de organización más flexible y adaptada a los cambios, cosa que ocurre mayormente en las empresas transnacionales o las grandes compañías que dirigen su producción al exterior.

Teníamos que por un lado la producción en masa³¹¹ tuvo un gran impulso con la división científica del trabajo que instauró Taylor a principios de siglo. Por otra parte, con Ford vemos introducir la cinta de montaje, donde al trabajador sólo le restaba situarse en su entorno realizando alguna actividad específica y rutinaria. Surge de esta manera un modelo de organización del trabajo que algunos autores llaman “clásico” y que aún sigue perdurando, en muchas ocasiones todavía con carácter hegemónico.

Por otra parte, ese modelo de organización del trabajo posibilitó la expansión de la producción en masa y en grandes series, de donde obtenemos que el taylor-fordismo como paradigma de producción se constituyó en un modelo inflexible, ya que “la inflexibilidad surge del hecho de que, porque fueron los trabajadores concentrados en la ejecución de estas tareas específicas, no se está en condiciones de trasladarse y realizar otras tareas cercanas”³¹².

Hoy en día no obstante, pareciera ser que ese modelo y paradigma no funciona y no recoge adeptos como lo hacía veinte, treinta o cincuenta años atrás. En efecto, creemos que hoy el mundo industrializado se encuentra en los “límites de un modelo de desarrollo asentado en la producción en serie”, que se vio fuertemente amenazado ya en la década del 70 cuando el viejo paradigma económico conocido como Ley de Say: “ Toda oferta determina la demanda”, parecía caer llevando consigo a Instituciones que ya no conseguían ajustarse de manera viable a la

³¹¹ La producción en masa es un “concepto global que implica la manera en que es posible alcanzar con una base de recursos limitados, un tipo de incremento progresivo en la productividad”. Cfr. Piore, M.: “Dos concepciones sobre la flexibilidad del trabajo”, en Gutiérrez Garza, E.: *La ocupación del futuro. Flexibilización del trabajo y desreglamentación laboral*, México, Ed. Nueva Sociedad, 1990.

³¹² Cfr. Piore, M.: *Ibidem*.

producción rígida de bienes³¹³. Decía Jean Baptiste Say: “Un producto tan pronto como es creado, desde ese mismo momento, proporciona un mercado para otros productos en su mismo ámbito...La creación de un producto abre, de forma inmediata, un abanico para otros productos”. La tesis de que la demanda genera la oferta, sin embargo, en una sociedad de consumo donde la publicidad y el marketing operan con enorme fuerza, parecería al menos contar con ciertos signos de interrogantes. La caída de la Ley de Say, más bien la preferimos entender como fruto de la emergencia de una mayor pluralidad en las racionalidades de consumo percibidas en las últimas décadas. La publicidad, por su parte, juega un papel enormemente preocupante en la medida en que se presentan los productos como satisfactores de múltiples necesidades cuando en realidad, incluso, podrían llegar a ser satisfactores contraindicativos para necesidades básicas. Coincidimos con Neil Postman, discípulo de Marshall McLuhan, quien señala que

“el problema es que los comerciales enseñan que todos los problemas pueden ser resueltos milagrosamente con solo comprar el producto indicado. Aburrimiento, envidia, soledad, en la televisión hay remedios para cada uno de esos males: se llaman Nintendo, Toyota y Budweiser y son peligrosísimos. Una propaganda de Alka Seltzer, por ejemplo, enseña que la gula es perfectamente aceptable. No hay que hacer el esfuerzo de evitar de comer de más, sólo hay que comprar el digestivo adecuado”³¹⁴.

Esta tesis de la caída de la Ley de Say, es la sugerida por Piore y Sabel en su ya clásico trabajo reseñado anteriormente³¹⁵, donde colocan el modelo Taylor-fordista de organización del trabajo en el primer plano a la hora de explicar la crisis del 70, que otros autores atribuyen a la crisis petrolera, o incluso a la incapacidad del Estado de Bienestar en dirigir esta etapa histórica. Esta tesis es igualmente presentada desde otras corrientes teóricas opuestas³¹⁶, como la manifestada por Michel Aglietta. Para este autor de orientación marxista y proveniente de la escuela regulacionista, igualmente “la crisis del fordismo es, en primer lugar, la

³¹³ Cfr. Guerra, P. y Supervielle, M.: op. cit. Caps. I y II.

³¹⁴ Cfr. Entrevista a Neil Postman, “Lectura de los Domingos”, Montevideo, La República, Octubre de 1997.

³¹⁵ Piore, M. y Sabel, G. (1983): op. cit.

³¹⁶ Hacemos mención a las corrientes “optimistas” de la cuál Piore y Sabel son parte, y a las corrientes “pesimistas” dentro de la cual podemos ubicar a Aglietta. Para una discusión de estas categorías Cfr. Alonso, O.: “Automatización y Estrategia Sindical”, Caracas, Ildis-Nueva Sociedad, 1989.

crisis de un modo de organización del trabajo”³¹⁷. Por tanto la centralidad de la organización del trabajo para explicar la crisis no es capital de una única fuente de pensamiento, sino de múltiples. Las diferencias vendrían luego, fundamentalmente en lo que tiene que ver con el alcance de los modelos que superan el taylor-fordismo, esto es, la discusión desatada fundamentalmente en la década del ochenta entre los que hacían hincapié en el neofordismo como sustituto del paradigma en crisis, y los partidarios del postfordismo.

Esta profunda crisis ha sido relevada por Francois Stankiewicz, para quien es posible distinguir dos tipos de crisis³¹⁸: un primer efecto de la crisis tuvo como eje las reivindicaciones obreras de los años setenta producto de las disconformidades que el trabajador tenía de un modelo de organización del trabajo que hacía de éste algo rutinario y cansador. Las manifestaciones más evidentes de esto fueron el alto ausentismo³¹⁹, las fallas de producción, los altos niveles de conflictividad sindical, la rotación de personal, etc.

Las primeras soluciones a este cuadro negativo vinieron por la reconsideración de los lineamientos de las escuelas más humanistas en la organización del trabajo, y luego dando un paso más importante, tejiéndose las primeras quiebras en el management científico a partir del surgimiento de las experiencias de los grupos semiautónomos, del management participativo y de las nuevas tecnologías de gestión. En ese sentido pueden comprenderse algunas experiencias de “gestión social en Europa”, desarrolladas en los años setenta. Vayan en tal sentido, algunos ejemplos de los efectos de la crisis del paradigma taylor-fordista en Europa: “Por otra parte, una de las razones que movieron a Olivetti a dicha reorganización fue la batalla al absentismo, que llegaba a bloquear las cadenas de producción tradicionales”; “Dada la situación de deterioro del clima social, Fiat ha enfocado su estrategia a partir de los mandos, con los que está haciendo un esfuerzo de motivación y formación”³²⁰,

³¹⁷ Cfr. Aglietta, M.: *Regulación y crisis del Capitalismo, México, Siglo XXI Editores, 1979, pág. 139.*

³¹⁸ Cfr. Stankiewicz, F.: *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones, cap. I, Bs. As., Ed. Humanitas, 1991.*

³¹⁹ Y no sólo por la frecuencia, sino también por su irregularidad. Como señala Aglietta, ésta tiene efectos particularmente desastrosos “porque aumenta sensiblemente el tiempo que se necesita para la constitución de los equipos y, por tanto, el tiempo de puesta en funcionamiento de la cadena, y porque dicho absentismo requiere el empleo de mano de obra excedente, destinada a tareas anexas de diverso tipo, pero necesaria sobre todo como recambio para el equilibrio de la cadena”. Cfr. Aglietta, M.: *op. cit.*, pág. 97-98.

³²⁰ Cfr. Arsuaga, E. y Cantera, E.: *Experiencias de gestión social en Europa,*

etc. Las condiciones de trabajo afectaban tanto a los trabajadores que existen antecedentes de tasas de absentismo muy importantes como las que tenían lugar en una importante fábrica textil de Italia: “Bassetti llega a alcanzar el 30 por 100 de absentismo, y en “Alfasud” (Nápoles) se llega hasta el 60 por 100, y al 80 por cien los días en que hay fútbol”. Luego de la implementación de prácticas “sustitutivas” de la OCT, el absentismo bajó al 12.5% para los hombres y 2.5% para las mujeres³²¹.

Uruguay no fue la excepción a este panorama, como nos lo muestran los mismos afectados al tedioso trabajo en cadena: “Las condiciones eran tan malas que la gente se enfermaba o faltaba por otra cosa y mentía diciendo que estaba enferma, con tal de ir lo menos posible”³²².

La segunda crisis del Taylorismo se percibirá desde un punto de vista más amplio que el del obrero. En términos del autor: “Asociar la pérdida de eficacia del Taylorismo con la resistencia o la oposición de los asalariados, es un argumento sólido si lo aplicamos a los años 70. Si lo trasponemos al contexto de los años 80 se transforma en una hipótesis homérica. Sin embargo, el Taylorismo está en crisis pero la dinámica que actualiza su enjuiciamiento ya no reposa en el litigio obrero. Las experiencias en curso no exhalan un perfume autogestionario. Las ideologías de ruptura con el capitalismo se han disipado de un modo sorprendente. Los conflictos se encuentran en su punto más bajo”. La descalificación del taylorismo proviene ahora “como consecuencia de los perfeccionamientos alcanzados por la automatización programable. Nuevos bienes de equipamientos que nacen del desarrollo de la informática y de la elección electrónica se incorporan en las empresas porque permiten prever una reducción substancial de los costos de producción”³²³. Esta explicación, que por sí sola es de carácter tecnológico-determinista, nos ayuda de todas maneras a presentar el papel relevante de las nuevas tecnologías.

La crisis del taylor-fordismo ha sido explicada entonces, desde diversos puntos de vista. El primer tipo de crisis del que nos habla Stankiewicz, se relaciona a los principios de organización del trabajo del modelo en cuestión, en lo que se refiere directamente al carácter alienante del mismo. La segunda explicación proviene desde el análisis técnico, con el surgimiento de las nuevas tecnologías, sobre todo en lo que tiene que ver

Madrid, Asociación para el progreso de la Dirección, 1979.

³²¹ Cfr. Arsuaga, E. y Cantera, E.: *Ibidem.*, pág. 77.

³²² *Historia de vida a una operaria, en el marco del seminario de Sociología del Trabajo, DS/FCS/Udelar, generación 1996.*

³²³ Stankiewicz, F.: *op. cit.*, cap. I.

con la microelectrónica, la informática y la robótica. Con Piore y Sabel podríamos hacer referencia a un tercer origen de la crisis que tiene que ver con los cambios en los modelos culturales de consumo, lo que supone el desplazamiento de la Ley de Say. Dentro del enfoque regulacionista, la explicación viene por el lado de la inoperancia de las Instituciones reguladoras del sistema, lo que condujo al crecimiento del costo relativo de la mano de obra, y a la rigidez en la institucionalidad laboral. La caída de la rentabilidad en las empresas movidas por la organización clásica del trabajo y la producción, finalmente, ponía en cuestionamiento el modelo imperante hasta entonces, y empezaba a perfilar posibles salidas a la crisis.

Sucede que las posibles salidas dependían en buena parte del análisis que se hacía de la crisis. Si se hacía hincapié en la crisis de la demanda y en el impacto negativo de las instituciones reguladoras como el salario mínimo, los derechos laborales, la negociación colectiva por Rama de Actividad, etc.; entonces el modelo de salida tendría un carácter neo-fordista, al decir de Leborgne y Lipietz. Esta es la solución que manejaron los gobiernos conservadores de Margaret Thatcher en Gran Bretaña y Ronald Reagan en los Estados Unidos, además de ser también utilizados por los gobiernos Neoliberales que se instauraron en América Latina durante la década del ochenta. En cambio, si el análisis hacía mayor referencia a la ineficiencia del taylorismo en cuanto dejaba de lado la participación de los trabajadores en el mismo puesto del trabajo, y eliminaba todo involucramiento; entonces las soluciones tendrían un carácter post-fordista³²⁴.

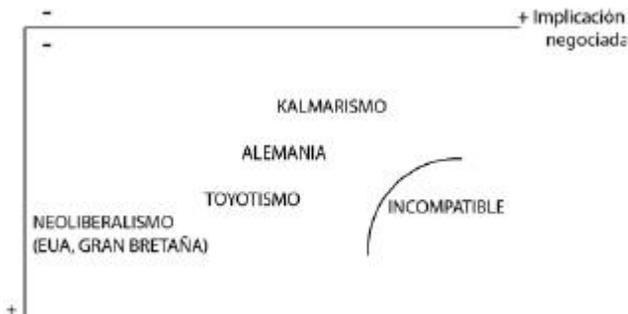
En términos generales, podemos decir que Neo-fordismo y Post-fordismo, son categorías analíticas, que raramente se dan en forma pura en la realidad. Incluso para estos autores, no existe una única vía de salida a la crisis, y ella se encuentra en cada caso nacional a ser estudiado. Para una mayor comprensión del fenómeno, transcribimos el siguiente cuadro de referencia³²⁵:

³²⁴ Las clásicas categorías neo-fordistas y post-fordistas fueron abordadas por los autores Leborgne y Lipietz. Cf. Leborgne, D. y Lipietz, A.: "Ideas falsas y Cuestiones Abiertas sobre el postfordismo", en *Revista Trabajo* N° 8, México, 1992.

³²⁵ Cf. Guerra, P. y Supervielle, M.: *op. cit.* pág. 48.

	NEO FORDISMO	POST FORDISMO
Contrato Laboral	Flexibilidad	Rigidez
Relaciones entre empresas	Integración vertical	Redes horizontales
Organización del trabajo	Control jerárquico y directo	Implicación negociada

Detengámonos un poco más en este análisis. Para Leborgne y Lipietz, las dos salidas pueden concebirse como dos ejes que se alejan de las características de las relaciones profesionales foristas. Un primer eje (externo) que se refiere al grado de rigidez del mercado de trabajo, a los vínculos entre las empresas y la fuerza de trabajo que pretende ser contratada y recibir un ingreso. Aquí el eje distingue desde la rigidez hasta la flexibilidad en el contrato de trabajo. Un segundo eje (horizontal) nos remite al mercado interno del trabajo, y se refiere a los diferentes grados de implicación, esto es, a los grados de participación y cooperación de los trabajadores. La implicación puede ser negociada individualmente, empresa por empresa, a nivel de rama o finalmente a nivel de toda la Sociedad (lo que los autores llaman fordismo “social-demócrata”). De lo anterior resulta el siguiente esquema para los países capitalistas avanzados:



Mercado externo de Trabajo

La flexibilidad externa asociada a un control directo y jerárquico, es una especie de taylorismo “sin las contrapartes sociales de la edad de Oro Fordista”. Eso caracterizaría el paradigma Neofordista. La “rigidez externa del mercado de trabajo asociado con la implicación negociada de los operadores” constituiría el modelo Kalmariano, al que nos referiremos más adelante, que se constituye en una de las salidas post-tayloristas. Los autores finalmente señalan que “la implicación negociada a nivel de la empresa (típica del caso japonés) permite una coexistencia dualista de los dos paradigmas”³²⁶ lo que mereció el nombre de Toyotismo, modelo al que también nos referiremos más adelante.

Para Palloix, que fue quien acuñó la expresión “Neofordismo”, éste es un “intento puramente formal de abolir al trabajador colectivo”. Luego señala que lejos de ser rupturista con el modelo anterior, establece el

“despotismo absoluto en la coordinación de los procesos de trabajo basados en la automatización. La recomposición y el enriquecimiento del trabajo industrial parecen ser... únicamente una adaptación de los procesos de trabajo de la producción en serie (taylorismo y fordismo) a las nuevas condiciones de control del trabajo, a las nuevas condiciones de reproducción de la dominación del capital en relación con las condiciones para la reproducción del plusproducto, y constituyen una nueva práctica capitalista: el neofordismo”.³²⁷ En la misma línea teórica, Coriat entiende que el neofordismo conserva los principios de la organización clásica del trabajo, pero que se distingue de éste por la “segmentación de las cadenas en espacios distintos, cada uno de ellos dotados de su propio stock de componentes y herramientas; y la introducción del trabajo en equipo o grupo, en lugar del principio fordista de un hombre-un puesto-un trabajo. Se trata de una ‘autonomía controlada’ que deja el ritmo del trabajo fuera del control del trabajador”³²⁸. Ante esta corriente de pensamiento, los teóricos del post-fordismo ponen énfasis en las diferencias de este nuevo modelo de organización del trabajo con relación al anterior, y

326 Leborgne, D. y Lipietz, A.: op. cit., págs. 23-24.

327 Cfr. Palloix, C.: “The labour process: From Fordism to neo-fordism”, Londres, 1976, en Smith, C.: “Especialización flexible, automatización y producción en serie”, Sociología del Trabajo No. 7, Madrid, otoño de 1989, pág. 35-61.

328 Cfr. Coriat, B.: “The restructuring of the assembly line: a new economy of time and control”, Capital and Class No. 11, 1980, pág. 35-36; en Smith, C.: op. cit. pág. 44.

distinguen por tanto, en una escala, el sistema tradicional, del neo-taylor-fordismo, y del post-taylor-fordismo. Luego volveremos sobre esto.

Finalmente, el hincapié se puede hacer en las variaciones producidas en el medio económico y en las tecnologías industriales. Ello conduciría a una nueva representación de los procesos de producción caracterizado por:

- > Pasaje del trabajo sobre piezas al trabajo sobre signos (trato de información o instrucciones codificadas).
- > Pasaje del trabajo en cadena al trabajo en unidades de producción dispersas.
- > Pasaje de flujos predeterminados en volumen y naturaleza, a flujos variables (series cortas, posibilidad de modificaciones en el transcurso de la fabricación).
- > Pasaje de la organización secuencial de la producción, a la “arquitectura interactiva”³²⁹.

Estos pasajes suponen reorientar los mecanismos principales que guían los principios de gestión de las empresas. Las modificaciones del medio y de la Tecnología necesitan de la flexibilidad en general, lo que caracterizaría el desempeño de funciones de un sistema más complejo.

Para los países no capitalistas avanzados, Lipietz, presenta otros mecanismos de acción. En tal sentido, la Unión soviética, habría pasado por un modelo al que llama “de la Edad de Fierro”, por contraste al modelo fordista de la “Edad de Oro”. Lenin habría importado el modelo taylorista a la Rusia revolucionaria, y su régimen de acumulación estuvo basado en “una ocupación extensiva de las fuerzas productivas, mediante la sustitución de importaciones y sin crecimiento significativo del consumo masivo”³³⁰. Como veremos en el gráfico de dos ejes, en el modelo soviético la estabilidad del eje horizontal representa un “exceso de rigidez”. Sobre el eje interno, el arbitraje se sitúa entre “control directo” y “autonomía responsable” más que entre “control ineficaz” y “autonomía irresponsable”. La particular mixtura entre el taylorismo y la

³²⁹ Cfr. Cohendet, P. et. alt.: *op. cit.* pág. 56.

³³⁰ Cfr. Lipietz, A.: “Las Relaciones capital - trabajo en el umbral del siglo XXI”; en Pries - Conosur: *Mercosur o integración de los pueblos del cono sur*, Bs.As., 1991, pág. 26 y ss.

participación socialista, ubica al modelo en la implicación negociada a nivel de firma y de rama. A partir de este punto, el movimiento se extenderá ciertamente hacia abajo, en el sentido de una mayor flexibilidad en el contrato de trabajo. La China e India se aproximan al modelo soviético. China, partiendo del modelo soviético, como podemos observar en el gráfico, presenta una desviación del sentido de la implicación en el plano del eje interno, desplazándose hacia abajo, en dirección a la taylorización primitiva, estando situada bajo el neotaylorismo, puesto que, dice Lipietz, “los trabajadores se muestran allí peor que en los sueños más extremistas de los “supply-siders” liberales.

Interesante resulta analizar el caso de los nuevos países industrializados. Antes de pasar a observar el camino recorrido por Brasil y Corea, analicemos dos conceptos importantes del autor:

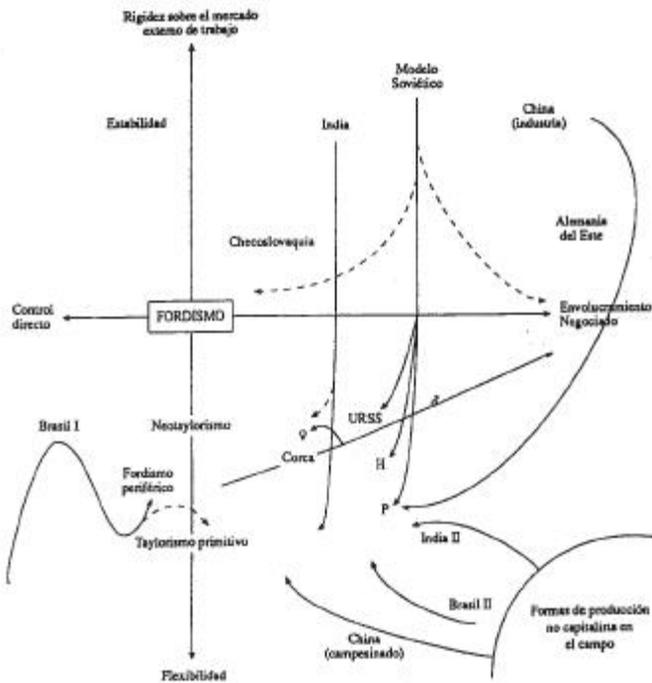
Por “taylorización primitiva”, entenderá los casos de “relocalización” de determinados segmentos de ramas industriales hacia formaciones sociales con tasas muy elevadas de explotación, siendo los productos exportados hacia terceros países más avanzados. Fue el caso de las zonas francas de Asia en los años sesenta.

El “fordismo periférico”, por su lado, está basado en la reunión de la acumulación intensiva con el crecimiento de los mercados de bienes finales. Permanece periférico en el sentido que los circuitos mundiales de ramas productivas, los empleos calificados, son mayoritariamente exteriores a esos países.

Brasil, se vio conducido a una taylorización primitiva, cuyos beneficios fueron invirtiéndose en desarrollar un fordismo periférico dual. A partir de entonces, se desarrolla un importante dualismo. Las salidas posibles serían tres: retorno a la taylorización primitiva; consolidación del fordismo periférico; o incluso evolución al fordismo.

Corea por su lado, recorrió una transición desde la taylorización primitiva al fordismo periférico. Conforme ha ido avanzando, evoluciona hacia una forma cada vez menos periférica de post-fordismo. No obstante, señala el autor, “sería siempre una forma dualista, con las relaciones capital-trabajo difiriendo según los sexos: negociación de la implicación a nivel de firma para los hombres y neotaylorismo para las mujeres”.

Figura 2



Fuente: Lipietz, 1991.

8.2.- Los nuevos paradigmas de la competitividad:

El paradigma de producción taylor-fordista se caracterizaba al decir de Sabel, por “la producción eficiente de una sola cosa” utilizando mano de obra no cualificada y equipo exclusivo³³¹, lo que permitía competir en una época donde había mercados relativamente estables y amplios, alimentados por la misma concepción fordista que insistía en que cada obrero de la Ford debía ganar lo suficiente como para poder adquirir su coche; en la expansión del comercio internacional; y en la universalización de las técnicas publicitarias de los mass-media. Esa característica del modelo se expresaba en los países de América Latina, no sólo en el

³³¹ Cfr. Sabel, C.: *Work and politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982, pág. 209-211.

funcionamiento de ciertas instituciones emergentes del Derecho Laboral, como el salario mínimo, las negociaciones colectivas, las leyes sociales, etc.³³², sino también y especialmente, por el modelo de desarrollo hacia adentro, que posibilitaba mantener cierto mercado cautivo que constituía siempre una garantía de consumo a las empresas sustitutivas de importaciones. Es así que bajo la égida de este paradigma, el volumen y el precio se constituían en los dos compuestos más importantes de toda política de competitividad empresarial.

Sin embargo hicimos mención a los cambios ocurridos en los últimos veinticinco años, los que fueron configurando una economía más frágil y menos estable, lo que unido a los cambios en el comportamiento de los consumidores³³³, provocó una transformación en los parámetros de la competitividad. Sobre la introducción de las nuevas tecnologías, hay dos posibilidades de análisis. La primera es creer que la introducción de la moderna tecnología, fundamentalmente automatización flexible (o programable) en el uso de computadoras para la operación y control de máquinas, finalmente conformaron el marco de origen a nuevos parámetros de competencia, que a diferencia de los anteriores cánones de volumen y precio, ahora irían agregando otros como calidad, diseño y rapidez. La segunda es ver el cambio tecnológico no como una variable explicativa, sino como una variable explicada por las condiciones de competitividad. Esta última pareciera ser la explicación más aconsejable para el caso latinoamericano, que debió comprar tecnología moderna y adaptarse a ella fundamentalmente luego de la apertura del comercio internacional y las rebaja arancelarias³³⁴.

Nuestra hipótesis es que estos cambios en los parámetros de la competitividad, están conduciendo a algunas empresas a cambios en la organización de la producción, en la organización del trabajo y en el conjunto de las relaciones laborales:

³³² Todas estas Instituciones fueron mayormente universalizables en los países centrales al resguardo del Welfare State, que en los países de Latinoamérica tuvo algún impacto aunque menor ya que el empleo informal y el empleo no urbano, siempre constituyeron un hecho masivo en el continente.

³³³ Sobre el efecto de los consumidores, parecen ser Sabel y Piore los autores que mayor hincapié han realizado: "No nos olvidemos de todos esos consumidores conscientes de moda, salud y calidad que, independientemente de la competencia extranjera, están provocando alteraciones en la fabricación de todos los productos, desde las camisas hasta el pan". Cfr. Sabel, Ch. (1982): op. cit., pág. 212.

³³⁴ Esta tesis es propuesta para el caso chileno por Agacino, R. et al: "Apertura y eficiencia productiva: la experiencia chilena 1975-1989", en Documento de Trabajo N° 92, Santiago, Pet, 1992. En Uruguay es posible pensar lo mismo teniendo en cuenta fundamentalmente cómo el "efecto Mercosur" repercutió en las empresas.

“La nueva concepción de producción flexible, apoyada en una organización sistémica de la empresa, supone una intervención masiva del personal en todo el proceso de funciones de soporte (técnico, de programación y control de la producción, etc.). Ello requiere de un abandono paulatino de las relaciones laborales antagónicas que caracterizaron la mecanización y la organización taylorista; el compromiso obrero con la producción y su responsabilidad son claves para lograr una respuesta veloz al mercado en niveles jerárquicos inferiores de la firma”³³⁵ (subrayado nuestro).

Los cambios en la organización de la producción tienen expresión en el pasaje del sistema “just in case”³³⁶ a un sistema “Just in Time”, esto es, “Justo a tiempo”: producir lo que se pide en el momento solicitado y en la cantidad demandada; técnica de producción que los japoneses han desarrollado a partir del sistema Kanban³³⁷. Otro gran cambio es el de la instauración de los Programas de Calidad Total, o Total Quality Management, que fuera elaborado por el norteamericano Deming, llamado el “Profeta de la Calidad” por su pionera participación en este cambio. Un tercer cambio como veremos en el próximo apartado es el relacionado al “Management participativo”.

Los cambios en la organización del trabajo se expresan en las llamadas Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), esto es: ampliación de tareas, enriquecimiento de tareas, rotación de tareas, y constitución de grupos semi-autónomos y autónomos de trabajo.

Los cambios en las Relaciones Laborales se traducen en la esfera de las políticas de recursos humanos fundamentalmente por los nuevos sistemas salariales; y en el campo de la cultura organizacional, por los efectos de las nuevas ofertas de participación (NOP), como por ejemplo los Círculos de Participación y Calidad (CPyC), la gestión participativa, etc.

Veamos estos nuevos aportes a la gestión empresarial en el próximo capítulo.

³³⁵ Cf. Alonso, O.: *op. cit.*, pág. 23.

³³⁶ *Just in case* es un término inglés que sugiere lo contrario a la idea del *Just in Time*; esto es, se refiere a la producción “por si acaso”, o como decimos en estas latitudes, “por si las moscas”: producir en cantidad y luego esperar a venderla, generando amplio stock y necesitando espacios para el mismo.

³³⁷ Kanban tiene una traducción al español similar a la de “letrero” o “cartel”, aunque en realidad hace mención a la idea de “tarjeta”, la que en su versión general no tiene traducción directa al japonés.

Trabajo en grupos

> Leer y analizar la entrevista al sindicalista Bruno Trentin (supra).
¿Qué lecciones a su juicio deja para el dirigente italiano la caída del modelo taylorfordista en el movimiento sindical?

Texto 8:

Crisis del taylorismo y sindicalismo según Bruno Trentin.

(Entrevista a Bruno Trentin, secretario general de la Confederación Italiana de Trabajadores (CGIL), en Revista Trabajo N° 3-4, México, 1990).

“Pienso que los procesos de reestructuración que se han venido verificando en Italia y en Europa, a partir de la mitad de los años setenta, marcan el fin de un cierto tipo de sindicato, lo que no quiere decir la desaparición de una cierta tradición, aunque sí ciertamente un cambio radical en los planteamientos reivindicativos del sindicato; y sólo cuando hemos estado en condiciones de anticipar en alguna forma los problemas hemos sufrido menos derrotas. No en todas partes se han verificado derrotas, ha habido derrotas donde el sindicalismo ha sido sólo capaz de oponer –en algunos casos hasta gloriosamente–, una cierta resistencia a las transformaciones que, ciertamente, servían a los patrones, pero que nacían también de bases objetivas. ¿Qué cosa entró en crisis con los procesos de reestructuración de mediados de los setenta y con todas las nuevas tecnologías informáticas en la actividad productiva que han cambiado también las estrategias de las industrias nacionales y transnacionales?: entró en crisis lo que en Italia llamamos una “lucha reivindicativa fundada en la rigidez de las relaciones de trabajo”.

En los años cincuenta y sesenta, esa rigidez constituyó una gran conquista sindical, quería decir detener la arbitrariedad patronal, la lógica empresarial que reivindicaba la total libertad de decisión sobre cuestiones relativas a las condiciones de trabajo y a los niveles de ocupación; quería decir conquistar certezas, y en relación a la gran industria mecanizada, a la organización taylorista de trabajo, estas certezas, estas rigideces, han sido un enorme progreso para la clase obrera; quería decir conquista de poder, reducción de las arbitrariedades. Quería decir también tener un horario de trabajo seguro a la semana, al día; quería decir contar con reglas disciplinarias contratadas y garantizadas; quería decir tener un empleo contratado, y como tal, seguro.

Estas grandes conquistas han sido cuestionadas por el intento de revancha del patronato, que se ha registrado en todos los países europeos, y por el hecho que también las nuevas tecnologías han requerido un tipo de flexibilidad en las prestaciones de trabajo, en los niveles de ocupación.

No la flexibilidad dictada sólo por la arbitrariedad de un empresario, sino la flexibilidad requerida por las máquinas, por tecnologías que podían, por ejemplo, ser utilizadas en productos de naturaleza absolutamente diversa, que podían adaptarse a las necesidades de mercados cambiantes, que debían ser amortizados en tiempos muy limitados respecto al pasado; porque las máquinas ahora tienen una existencia económica, no física, de pocos años, y de este modo las industrias están obligadas, por razones de competitividad internacional a hacerlas funcionar en el modo más intenso y largo posible en el curso de la semana.

Todo esto ha introducido un gran problema, esto es, que la defensa de las condiciones de trabajo, de los derechos de los trabajadores, no podía hacerse más en la trinchera de la rigidez, sino en la gestión de la flexibilidad del trabajo. Se trataba siempre de una batalla de poder entre el sindicato y la empresa, pero digamos que la cuestión del poder se desplazaba en el gobierno de una situación en movimiento, y no sólo en la defensa de las trincheras conquistadas hacía tiempo. Nosotros hemos podido de alguna manera gobernar procesos de flexibilidad, gestionar la ocupación de un lugar de trabajo a otro, gobernar procesos de reestructuración que nos exigían modificar la jornada de trabajo, la semana de trabajo, y bajo horarios con más turnos. En esto creo que hemos podido salvaguardar importantes intereses, no solo económicos, de los trabajadores, sino también un cierto poder en la contratación colectiva. En cambio, donde la posición del sindicato, por muchas razones, hasta por tradiciones culturales, ha sido simplemente defensiva, sin capacidad de proponer alternativas a las propuestas de la empresa, allí hemos tenido derrotas. Esta es la lección que podemos extraer de muchos procesos no solo italianos, sino europeos...”

Capítulo IX

Nuevo contexto competitivo: nuevas formas de organizar el trabajo y la producción

BASES TEMATICAS DE ESTE CAPITULO

- > A partir de los años setenta ocurre un fenómeno de mayor apertura comercial y económica > Ya no existe un “One Best Way”.
- > Las empresas abandonan el modelo sustitutivo de importaciones y deben definir sus estrategias de competitividad y productividad.
- > Surgen las Nuevas Formas de Organización del Trabajo

9.1.- El nuevo contexto

Los últimos años han marcado en Uruguay y en el resto del mundo, cambios muy considerables en las modernas formas de competitividad y productividad, lo que ha dado lugar a un “nuevo contexto competitivo” en el cual se insertan los países.

Evidentemente este “nuevo contexto competitivo” está caracterizado por los resultados de la crisis del modelo taylor-fordista; pero también por otros hechos fundamentales en las últimas décadas: la caída de los países que hacían economía conforme a los patrones de la planificación centralizada (socialismo real); la mayor globalización; los incrementos de las productividades; etc.

En ese marco, las regiones, los países, y las empresas han tenido que recurrir a determinadas estrategias vitales para la vinculación de sus unidades económicas con el mercado. En tal sentido, distinguiremos las estrategias de competitividad de las estrategias de productividad.

En efecto, nuestros países, a partir de los años ochenta, con el peso

importante que estaba adquiriendo la deuda externa, y las crisis de sus economías, se vieron obligados a imponer una serie de “ajustes estructurales”. Así cobra fuerza la apertura comercial de la economía, lo que obliga a las empresas a redefinir sus relaciones con los mercados. A esta relación particular entre una empresa y sus mercados, la llamaremos “estrategia de competitividad”. El desarrollo de esa estrategia de competitividad exigirá la identificación y el desarrollo de ventajas competitivas “de modo tal de concentrarse en los segmentos de mercado y en las líneas de productos que maximicen los retornos de la empresa en el largo plazo”³³⁸.



Imagen 11: Conaprole distribuyendo leche en Montevideo sobre los años cuarenta. Con la apertura comercial, esta empresa ha debido explorar diversas estrategias de competitividad para lograr mantener su situación como líder del sector.

Siguiendo a Herrera, la estrategia de competitividad que adopte cada empresa dependerá de varios factores, entre los cuáles: su estructura de costos, su capacidad instalada ociosa, su potencial disponible en ingeniería de procesos, la naturaleza de los bienes o servicios producidos, la estructura de mercados de dichos bienes o servicios, el marco legal e institucional, las experiencias anteriores, etc.

Y de acuerdo a ello, obtenemos que los objetivos de las estrategias de competitividad pueden ser clasificados en seis grandes tipos:

- > Colocar mayores volúmenes de productos o servicios en el mercado
- > Reducir los precios de venta
- > Mejorar la calidad de los productos o servicios
- > Diversificar la línea de productos ofrecidos en el mercado
- > Establecer alianzas estratégicas
- > Sustituir la producción por la importación

Finalmente, de fracasar alguna de las anteriores, la última estrategia empresarial consiste en abandonar la actividad empresarial.

³³⁸ Cfr. Herrera, G.: *Cambio tecnológico y relaciones laborales: claves de la modernización productiva*; Documento de Trabajo N° 96, Santiago, PET, 1993, pág. 13.

Una de las principales características que presentan los objetivos estratégicos es que no son excluyentes entre sí; ya que el empresario puede combinar algunos de ellos. En ese sentido, se ha notado que algunos objetivos son más coherentes que otros en una estrategia determinada. Por ejemplo, es más coherente apostar a la calidad y diversidad entre sí; que a la calidad y reducción de precios de venta.

Las estrategias de competitividad entonces, vinculan a la empresa con los mercados; esto es –en términos de organizaciones– indica la relación de la organización económica con su entorno. Pero resulta claro que esta estrategia debe ir acompañada de otra que logre determinados objetivos en la esfera interna, o área de la producción. Respondiendo a la pregunta de cómo producir los bienes o servicios con los cuáles se quiere competir, pasamos a la llamada estrategia de productividad³³⁹.

Los objetivos que se persigan en una estrategia de productividad estarán íntimamente relacionados a los planificados en la anterior. Estos pueden ser clasificados entonces en:

- > Uso más eficiente de los recursos: aprovechamiento de las economías de escala.
- > Reducción de costos y tiempos muertos
- > Aumentos de la calidad: programas de Calidad Total
- > Flexibilidad productiva
- > Establecer acuerdos previos de la alianza
- > Desmontar la parte productiva

También aquí vale precisar que a un objetivo de competitividad le pueden seguir varios de productividad. En ese sentido, es probable que quién opte por reducir el precio de venta de sus productos; puede recurrir a un uso más eficiente de los recursos, y a una reducción de los costos y tiempos muertos, etc.

Por lo demás, estos objetivos son solamente ilustrativos. Cada empresa, tomando en cuenta sus momentos y características; podrá operar de forma muy particular. En el caso concreto de los objetivos de

³³⁹ *Los conceptos de estrategia de competitividad y productividad están ampliamente desarrollados en el texto de Herrera, y en Geller, L.: "Estrategias de productividad y empleo". Ponencia presentada al Seminario sobre "Productividad y Empleo", de Incasar, Buenos Aires, 1988.*

productividad, éstos son muy plurales, y con los avances en los métodos de gestión y reingeniería, las posibilidades de elección son enormes.

Vinculado al tema de las estrategias de competitividad y productividad aunque en un plano más concreto en el plan de negocios de las empresas, podemos distinguir otras estrategias empresariales según impacten en:

- > Producción
- > Producto
- > Precio
- > Mercado
- > Comercialización
- > Servicio

Estrategias de producción: debe decidir sobre tipo de producción (ej. en lote o por pedido); forma de producción (ej. manual o mecanizada); nivel de producción (ej. masiva o limitada); lugar de producción (ej. clásica u outsourcing).

Estrategias de producto: debe decidir sobre variabilidad en la presentación del producto; número y diversidad de productos; Nivel de personalización o estandarización; política de envase o empaque; política de embalaje; tipo de diseño gráfico; política sobre variabilidad de calidades; posicionamiento en el mercado; durabilidad; diseño (ej. tradicional o moderno); tecnología a usar; política de seguridad respecto al usuario; estrategia de marca.

Estrategia de precio: definir precio en las tres etapas más significativas (introducción, crecimiento y mantenimiento)

Estrategia de mercado: nichos de mercado deseados, target.

Estrategia de comercialización: política de promoción, cómo lograr aceptación y fidelidad.

Estrategia de servicio: políticas de venta y posventa.

9.2.- La nueva organización del trabajo

El nuevo modelo de empresa productiva se constituirá no sólo sobre

la base de la tecnología dura, sino también sobre la base de nuevas tecnologías de gestión, o nuevas formas de organizar el trabajo (las llamadas tecnologías blandas).

Es necesario hacer la distinción en la organización del trabajo, entre la organización de las tareas y la organización de la producción³⁴⁰.

La organización de las tareas, más circunscrita al puesto de trabajo, tuvo un especial vuelco fundamentalmente a partir de las Investigaciones realizadas en el marco de la Escuela Socio-Técnica, por el Instituto Tavistock de Inglaterra. A partir de allí se entendió la importancia de los grupos autoregulados en la realización de trabajos donde no sólo la tecnología sino también el “efecto social” conformaban el resultado final de un sistema entendido justamente como “socio-técnico”. Los países escandinavos en Europa y los Estados Unidos en la década del setenta³⁴¹, pero también el Japón, donde el trabajo en equipo estuvo presente desde finales de la II Guerra, fueron los pilares de este tipo de innovaciones.

La sociología del trabajo ha distinguido entre cuatro formas que asume la nueva organización de las tareas:

I. Ampliación de tareas: consiste en otorgarle al trabajador la realización de mayor cantidad de tareas de semejante complejidad, que las que le hubiera correspondido en una organización clásica del trabajo, donde la división del mismo convierte las tareas en “migajas” como diría el francés Friedmann. Su objetivo es evitar la continua repetición de un mismo movimiento de forma de reducir los tiempos muertos. Además, se entiende que al romper, por lo menos parcialmente la monotonía, disminuirían las posibilidades de contraer enfermedades ligadas a la repetición continua de movimientos³⁴². Se entiende que es la forma menos innovativa de todas, al punto que sufriera una dura respuesta por parte de Herzberg, para quién una tarea sin interés más otra tarea del mismo tipo, no hacían una tarea interesante³⁴³.

³⁴⁰ Cfr. Neffa, J.: *Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo*, México, Inet, 1982; y Herrera, G.: *op. cit.* 1993.

³⁴¹ En Estados Unidos se crearon más de 500 fábricas en la década del setenta con innovaciones en esta materia. Cfr. Alonso, O. *op. cit.* pág. 29.

³⁴² Son las llamadas “lesiones por esfuerzo repetitivo” (LER). Para un detalle de las mismas Cfr. Guerra, P. “Las Lesiones por Esfuerzo Repetitivo: que son, por qué se originan y cómo prevenirlas”, trabajo presentado a la Cátedra de Salud Laboral y Condiciones de Trabajo, Post-grado en Ciencias Sociales del Trabajo, Santiago, Pet-Uahc, 1994.

³⁴³ Cfr. Herzberg, F. “One More time: how do you motivate employees?”, en *Harvard Business Review*, January 1968, pág. 53-62.

2. Rotación de tareas: consiste en variar de puesto de trabajo, lo que le permitiría al trabajador obtener una mayor polivalencia, y a la empresa flexibilizar el uso de sus trabajadores ante la posibilidad de realizar cambios de emergencia. La rotación de tareas a pesar de permitirle al trabajador hacerse una mejor idea del proceso productivo y evitar el tedio, le genera preocupación en lo que tiene que ver con la pérdida de la destreza obtenida laborando en un sólo puesto de trabajo³⁴⁴. La rotación de tareas puede entenderse como alternancia de tareas de la misma o de distinta naturaleza³⁴⁵.
3. Enriquecimiento de tareas: es sumarle al puesto de trabajo tareas de mayor nivel de complejidad, por ejemplo, permitirle al trabajador realizar controles de calidad de su propia producción. Por tanto consiste en combinar las operaciones de control y ejecución.
4. Constitución de grupos semi-autónomos: grupos de trabajo que son responsables de la realización de un plan de producción. Cada grupo es colectivamente responsable de la ejecución de ese programa, lo que supone autonomía para distribuir el trabajo y repartir las tareas entre sus miembros. La sociología del trabajo distingue entre grupos semi-autónomos y autónomos aun cuando las diferencias son de grado, es decir, de cuánta capacidad de autodecisión tienen estos grupos de una serie de problemas a ser resueltos. Las primeras experiencias vienen de los inicios de los sesenta en los países escandinavos (plantas de Volvo y Scania en Suecia, y la marina mercante en Noruega). Luego la Fiat aplica estas innovaciones en el año 1971. En Francia las primeras experiencias son desarrolladas en las Usinas de Renault en 1972.

Los cambios en la organización de la producción están circunscriptos a un ámbito más amplio como es el de la gestión de la producción. Aquí

³⁴⁴ Esto se expresa en menor salario en caso de trabajar con un sistema de pago a trato; o mayor probabilidad de sufrir accidentes de trabajo debido a la falta de dominio del nuevo puesto de trabajo.

³⁴⁵ Veamos cómo expone una operaria de un conocido laboratorio, el pasaje de puestos fijos a la rotación de tareas: "Cuando yo empecé siempre estabas en un mismo, lugar, por ejemplo, podías estar años haciendo el rollito de Redoxón o poniendo el frasco para que se llenara de crema. Si querías cambiar porque estabas cansada o aburrida, porque ese trabajo sí que era aburrido, o te dolían los hombros, podías pedir y casi siempre te cambiaban, aunque con mala cara. Era muy diferente a hoy, ahora se rota por obligación, siempre hacemos algo diferente. Yo no sé que voy a hacer mañana: al entrar tenemos un pizarón que nos dice la tarea diaria, ahí la encargada define lo que tenemos que hacer y distribuye las tareas poniendo nuestros nombres en los casilleros correspondientes. Si el trabajo se termina debemos pedir una nueva tarea, al cabo del día puedo trabajar en dos o tres máquinas diferentes". Historia de vida a operaria, en el marco del Seminario de Sociología del Trabajo, DS/FCS/Udelar, generación 1996.

creemos que ocurrieron grandes cambios con relación al Management clásico.

En primer lugar el pasaje del Just in Case al Just in Time. Es decir, pasar de producir “por si acaso”, acumulando grandes stock, a producir lo deseado en el tiempo pedido y en la cantidad solicitada. Ello se obtiene por un eficiente sistema de información que determine el momento específico, el material indicado y la cantidad exacta de producción. Esta técnica puede entenderse con relación a los clientes externos (proveedores y consumidores), o bien con relación a las distintas etapas de producción internas, donde cada trabajador es considerado un “cliente interno”. En este caso, el flujo de información es empujado de adelante hacia atrás. Ello es posible llevarlo a la práctica sólo con variaciones en los flujos de producción e información, que los japoneses llevaron a la práctica sobre la base del sistema de Kanban o tarjetas, donde la información va determinando el tipo de producción a efectuarse. El creador de este sistema, Taiichi Ohno, resume así la idea:

“En la producción de automóviles, el material se divide en piezas, y cada pieza se une a otras piezas formando una pieza unitaria, y este proceso continúa hasta la última cadena de montaje. El material avanza desde los primeros procesos hacia los últimos formando la carrocería del coche.

Pensemos en este proceso invertido. Un proceso final se dirige hacia un proceso de inicio para recoger solo la pieza correcta en la cantidad necesaria y en el momento concreto en que se necesita. En este caso, ¿no sería lógico que el proceso inicial sólo fabricara el número de piezas retiradas? Por lo que se refiere a la comunicación entre los diferentes procesos, ¿no sería suficiente indicar claramente qué se necesita y la cantidad que se necesita?

Este sistema de indicación se llamará “kanban” y lo haremos incidir en cada proceso para controlar el volumen de producción, es decir, la cantidad requerida. Este fue el principio de la idea”³⁴⁶.

El segundo gran cambio, es la entrada en escena de los Programas de Calidad Total, lo que se ha transformado en una verdadera filosofía empresarial tal como la entendía el norteamericano W. Deming. La base de estos programas es la superación del control de calidad considerado

³⁴⁶ Cfr. Ohno, T.: *El sistema de producción toyota. Más allá de la producción a gran escala*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1991, pág. 31.

aisladamente, y promover la calidad en cada etapa del proceso productivo, desde la compra de insumos hasta la venta final del producto y su distribución y entrega, atendiendo siempre al interés del cliente, lo que brinda a estos programas, una visión de largo alcance, a veces reñidos con las utilidades más inmediatas. El fenómeno es tan amplio que se puede decir que en éste se basan otras técnicas de gestión de la producción como el Just in Time³⁴⁷, o los Círculos de Participación y Calidad, por ejemplo. Para este último caso, se puede decir que los Círculos propenden hacia dos objetivos: contribuir a la mejora de la compañía a través de políticas destinadas a mejorar la calidad de los procesos y productos; y contribuir a la valorización del capital humano, principal instrumento para reducir las tasas de defecto y aumentar la productividad³⁴⁸. Volveremos sobre estos asuntos.

Para llevar a cabo tal transformación incluso cultural en la empresa y sus trabajadores, es necesario el involucramiento de todo el personal, de donde obtenemos el tercer gran cambio, esta vez ligado a los componentes del “Management participativo”. La puesta en práctica de las diferentes técnicas de participación está relacionada con las políticas dirigidas a mejorar el sistema de las relaciones laborales en la empresa, conducentes a obtener una serie de objetivos, donde la motivación de los trabajadores adquiere un rol de primer nivel. Para ello las nuevas políticas de gestión buscan incorporar al trabajador a su lugar de trabajo, intentan “implicar” al empleado, hacerlo sentir parte de la empresa a la que pertenece. Es aquí donde adquieren importancia los diferentes mecanismos de participación.

Otras de las innovaciones consisten en las llamadas “islas de producción”, que son formas de organizar la producción en las que las máquinas son dispuestas en grupos que van acompañando el flujo de piezas. Todas estas técnicas, son apoyadas por programas de apoyo estadístico a la producción, esto es, dotar a los trabajadores de conocimiento estadístico a los efectos de que lleven un mayor y mejor control sobre su propia producción.

Si partimos de una concepción amplia del concepto de organización

³⁴⁷ Esta no era, sin embargo, la idea de Ohno, para quién la Calidad Total era secundaria a la hora de explicar el fenómeno del toyotismo, elevando como factores explicadores el Just in Time, y la automatización. Sobre estos temas volveremos.

³⁴⁸ Cfr. Harada, A.: “El estado presente y futuro de las actividades de los círculos de control de calidad”, en Irazo, C.: *Círculos de Calidad en Venezuela, Caracas, Ildis-Nueva Sociedad, 1991*, pág. 29.

de la producción, también quizá sea posible considerar un fenómeno crecientemente utilizado últimamente por parte de las empresas: con características diferentes al Just in Time y a los programas de Calidad Total, podemos también considerar como nueva forma de organización de la producción, la segmentación del proceso productivo y su externalización parcial, o tercerización, provocando por lo general una serie de problemáticas en el campo de las condiciones de empleo por parte de los trabajadores³⁴⁹.

Sucede que muchas veces es difícil hacer articular fenómenos tan distantes como el de Calidad Total y Just in Time, que para su adecuada implementación necesitan del involucramiento de los trabajadores, con formas de trabajo atípicas, y muchas veces precarias, que difícilmente comulguen con las anteriores intenciones. En todo caso, esta constatación no se alejaría mucho de la discusión Neo-taylorismo versus Post-taylorismo, donde el primer término podría estar reservado también a la mera flexibilidad del mercado externo del trabajo por medio de la desregulación laboral. Sin duda, al decir de Leborgne y Lipietz, hay una incompatibilidad entre buscar el involucramiento y lograr una mayor flexibilización externa, por lo cual claramente aparecen dos formas o caminos para enfrentar la caída del fordismo³⁵⁰.

Las investigaciones realizadas sobre fines del Siglo XX en Uruguay, señalan que el cambio organizacional más extendido en nuestras empresas, fue justamente el vinculado a los fenómenos de tercerización de las empresas³⁵¹. Teniendo en cuenta entonces este dato, y la relevancia cada vez mayor que tiene la Calidad Total en nuestras empresas, nos detendremos brevemente en estos dos fenómenos:

En cuanto a la Calidad Total, debemos señalar que su impacto es visible en cuanto observar los cambios producidos en la comunidad empresarial; apareciendo nuevas estructuras –tendiendo a la mayor horizontalidad–, a la vez que cambios estructurales en los modos de trabajar y en los nuevos estilos de liderazgo y administración. De esta manera, la Calidad Total ha sido la fuerza conductora de muchas empresas ansiosas de recuperar la participación en los mercados, perdidas por los motivos explicados en

³⁴⁹ Aunque no siempre, ya que ello depende del tipo de externalización. Para un desarrollo de este fenómeno de acuerdo a las relaciones de trabajo, Cfr: Guerra, P. Empleo precario y empleo atípico. Revisión bibliográfica y propuestas para el debate, Santiago de Chile, Pet, Documento de Trabajo N° 105, Diciembre de 1994.

³⁵⁰ Cfr. Leborgne, D. et Lipietz, A.: "Pour éviter l'Europe à deux vitesses", en Travail et Société, vol 15 No.2, Paris, 1990.

³⁵¹ Cfr. Stolovich, L. et al: op. cit.

el capítulo anterior.

En términos amplios, se puede señalar que los Programas de Calidad Total, son una forma de gestión empresarial que llega al Uruguay fundamentalmente en los años noventa, que se concentra en la integración de planes estratégicos y programas de calidad para satisfacer al cliente, “usando la estadística como herramienta para analizar los problemas y tomar las decisiones, facultando a la fuerza laboral para que sea un participante activo en la empresa, y mejorando continuamente los procesos, productos y servicios”³⁵².

En suma, se puede hablar de tres componentes básicos de un programa de calidad total:

1. “Enfocado hacia el cliente, interno y externo, y en proveer un producto o servicio de calidad.
2. Énfasis en trabajo en equipo, considerando la organización como “todos un equipo” (all one team).
3. Enfoque científico para resolver problemas, basando las decisiones en datos”³⁵³.

Creemos que el énfasis puesto en alguno de estos tres componentes determinaría el estilo de gestión de la calidad, ya sea vinculado a técnicas de organización de la producción, o ya sea dándole a las técnicas de Gestión Participativa un mayor protagonismo en los Programas de Calidad Total. Los máximos exponentes de la Calidad Total (Juran, Crosby, Ishikawa, además de Deming) exponen en sus textos clásicos una postura que se inclina hacia el primer componente.

William Deming, en tal sentido, elaboró catorce pasos a seguir en la constitución de un Programa de Calidad Total:

1. “Cree constancia de propósito para el mejoramiento del producto y servicio.
2. Adopte la nueva filosofía.

³⁵² Cfr. Bakwer, D.: “Como enfocar la reingeniería”, en *Rev. Gestión*, Año XIX, N° 233, Santiago de Chile, 1994.

³⁵³ Cfr. Ferreiro, O. “Calidad Total: la ventaja competitiva”, *Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile, Programa de Productividad y Calidad en la Empresa, IV Congreso de Marketing, Icare, 1991, pág. 14.*

3. Termine con la dependencia en inspección (masiva) para lograr calidad.
4. Termine la práctica de realizar un negocio sólo sobre la base del precio.
5. Mejore todo proceso de planificación, producción y servicio.
6. Establezca entrenamiento.
7. Adopte y establezca liderazgo.
8. Expulse el miedo.
9. Haga desaparecer las barreras entre el personal de áreas distintas.
10. Elimine slogans, exhortaciones y objetivos arbitrarios para la fuerza de trabajo.
11. Elimine objetivos numéricos (arbitrarios) para gerentes y cuotas numéricas (arbitrarias) para los trabajadores.
12. Remueva las barreras que impidan orgullo por el trabajo realizado.
13. Establezca un programa vigoroso de educación y autoperfeccionamiento para todos.
14. Ponga a todo el personal de la firma a trabajar en esta transformación³⁵⁴.

El primer principio ya nos introduce en la relación con los clientes. Decía Deming: “Hoy ya no basta con que el cliente no tenga quejas. La empresa eficaz consigue que el cliente presuma de tener su producto o servicio; así no solo no se van, sino que además traen a sus amigos”.

La Calidad Total, para cualquier empresa, implica siempre, entonces, entregar al cliente (tanto interno como externo) un producto o servicio cada vez de mayor calidad y excelencia; además de pensar en un proceso de mejoramiento continuo que redunde en mayor eficacia y eficiencia de la unidad.

De esta forma, aunque parezca confuso, conviene reiterar que la Calidad Total es no solo un nuevo estilo de gestión empresarial, sino también un proceso de las empresas hacia su mejoría y enriquecimiento tanto en las llamadas funciones productivas como en las funciones sociales (cuya mejoría a su vez redundará en beneficios para la función productiva).

³⁵⁴

Cfr. Ferreiro, O. : *Ibidem*. pág. 17-22.

En este trabajo no podemos extendernos demasiado en los planos técnicos que implica la lógica de la Calidad Total en cualquier empresa. Sin embargo, de forma concisa, deben estar presentes los siguientes elementos constitutivos:

- > Una filosofía de empresa, esto es, una “misión” claramente definida y compartida por los sujetos que trabajan en esa empresa. Entre los componentes de un proceso de “planificación estratégica”³⁵⁵, que por lo general va de las manos de los Programas de Calidad Total, se parte de desarrollar la misión institucional y formar una visión del futuro.
- > Definiciones de políticas empresariales, y de un sistema de trabajo coherente con lo anterior, y con el permanente proceso de búsqueda de la calidad.
- > Un sistema eficiente de control de calidad de los procesos.
- > La conformación de equipos de trabajo en calidad y productividad, que permitan una participación activa de los involucrados.
- > Elaboración y aplicación de un manual propio de calidad. Este establecerá normas y pautas de acción muy claras y precisas de aplicación en la unidad empresarial.

Entre las normas más conocidas están las diseñadas por la “International Standard Organization” (ISO). Estas siglas son las componentes de las famosas “Normas ISO 9000”, que tratan los procedimientos que aseguran la calidad de productos y servicios, definen los requisitos de la gestión para el logro de la calidad de los procesos de producción y de sus resultados y en suma aseguran, desde el punto de vista de los clientes, el cumplimiento de ciertas definiciones, requisitos y procedimientos comprometidos. Estas Normas van desde la ISO 9000 a la 9004, y brevemente, indican lo siguiente:

- > ISO 9000: regula la calidad de la gestión
- > ISO 9001: regulan el diseño, producción e instalación
- > ISO 9002: regulan específicamente la producción e instalación de la empresa
- > ISO 9003: regulan la inspección final del producto
- > ISO 9004: regulan la calidad de la gestión y de los diferentes elemen-

³⁵⁵ Por cierto que la Planificación Estratégica, de gran repercusión en el ambiente empresarial en general, supone luego transformar esa misión en objetivos específicos de resultado; elaborar una estrategia que logre el resultado planeado; implantar y poner en práctica la estrategia; y finalmente evaluar el resultado.

tos del sistema.

En Uruguay, la empresa que desea obtener un certificado de calidad, puede recurrir al Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT); al Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) o al Comité Nacional de Calidad; dependiendo de varias circunstancias.

El UNIT, institución privada sin fines de lucro, fue fundada en 1939 y representa en Uruguay a la ISO. Entre sus tareas más relevantes, el UNIT se ocupa de “normalizar”, informar, capacitar, editar libros y normas, y certificar productos y sistemas en forma coordinada con el Latu.

El LATU, creado en abril de 1965, es una persona de derecho público no estatal, y realiza actividades de certificación de Sistemas de Gestión, como la Gestión de Calidad, Gestión Ambiental (ISO 14000), Gestión de Proveedores de la Industria Automotriz (QS 9000 - VDA 6.1), TQM, etc. Por lo demás, el LATU también certifica productos con su “Sello de Calidad LATU”, más bien dirigidos a productos de tipo alimenticios.

Por último, el Comité Nacional de Calidad del Uruguay, inspirado en sus similares de EUA y México, pero inicialmente instaurado en Japón; tiene como objetivo permitir el autodiagnóstico y elaboración de una estrategia y un plan de mejoramiento de la calidad aplicable a cualquier empresa. Este modelo incluye las siguientes áreas: satisfacción al cliente; desarrollo del personal; aseguramiento de la calidad; impacto en la sociedad y el medio ambiente; liderazgo, información y análisis; planeamiento y resultados de calidad. Este comité, además, premia anualmente, desde 1993, a las empresas que entiende mejor han desarrollado todo el proceso de calidad. En ese sentido, han sido premiadas empresas de diferentes Ramas de la Industria y de los Servicios. Actualmente, funciona en su lugar el Instituto Nacional de Calidad, persona jurídica de derecho público no estatal, creada en 2005.

Veamos cómo describe un estudio nacional el impacto de estos programas en nuestras empresas:

“La implementación de Programas de Calidad en la industria uruguaya es un fenómeno propio de la década de los noventa, ligado al proceso de apertura y desregulación de la economía y a la firma de tratados de acuerdos comerciales regionales. El número de empresas certificadas en Programas de calidad es muy reducido, con un fuerte predominio de empresas grandes, y con escasa par-

*ticipación de las empresas de menos de 20 empleados, en tanto la representación de estas empresas en la estructura industrial uruguaya es exactamente inversa a la del universo de las empresas certificadas*³⁵⁶.

Señalemos las diferencias entre las Normas ISO y la Calidad Total. Mientras las primeras son un sistema de normas que se presentan en forma general; la Calidad Total se inspira en una “filosofía”, apuntando a la satisfacción del cliente, la participación de los trabajadores, la formación de equipos de trabajo, el benchmarking³⁵⁷, y la planificación estratégica. Quizá por ello se entienda que Joseph Juran en “The Last Word” señalara que las empresas europeas, al concentrarse solo en mantener un sistema de calidad ISO 9000 serán derrotadas por sus competidores, que basados en el TQM, seguirán mejorando continuamente (“mejora continua”; uno de los principios de la Calidad Total). No obstante ello, la tendencia mundial en materia empresarial en los últimos años marca la necesidad de integrar ambos fenómenos, partiendo de la base que “los principios que conforman ISO 9000 son un subconjunto de la TQM, pero no son suficientes para que un sistema de calidad total funcione a cabalidad”³⁵⁸.

Otras tecnologías de gestión han tenido amplia repercusión en el mundo empresarial. Es así que a la reingeniería la debemos comprender como una estrategia de mejoramiento de gestión que persigue el rediseño radical e innovador de los procesos empresariales claves. Como dice Baker, “el punto central se encuentra en la reorganización del trabajo en torno a los procesos fundamentales más que alrededor de funciones distintas”. A diferencia de la Calidad Total, la reingeniería se muestra más radical en cuanto a los métodos de producción tradicionales, los que no solo deben mejorar “continuamente” (kaizen), sino que también, muchas veces, deben ser radicalmente rediseñados:

*“Cuando nos piden una breve definición de la reingeniería de negocios contestamos que significa ‘empezar de nuevo’. No significa poner parches a lo que ya existe ni hacer cambios incrementales que dejen intactas las estructuras básicas*³⁵⁹.

³⁵⁶ Cfr. Pucci, Fet alt: “Las normas de certificación de calidad en las empresas químicas y alimenticias uruguayas: entre el ritualismo y la innovación” ponencia presentada en V Congreso Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, Montevideo, ALAST, 2007.

³⁵⁷ El benchmarking puede ser definido como un “proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios, y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. Cfr. Spendolini, M.: Benchmarking, Madrid, Grupo Ed. Norma, 1994.

³⁵⁸ Cfr. Baker, D.: op. cit., pág. 57-58.

³⁵⁹ Cfr. Eccles y Noria en Zubero, I.: Op. Cit, p. 93.

Otra de las diferencias es que la CT es más que nada un proceso, en tanto la reingeniería es una intervención concreta en procesos medulares. Es replantearse cómo quisiéramos la empresa si pudiéramos comenzar de nuevo.

Tales diferencias no son, sin embargo, radicales y definitivas. Prueba de ello son las innumerables intervenciones de algunos de los “popes” de la Calidad Total, entre ellos el mismísimo Deming, insistiendo tanto en el mejoramiento continuo como en el cambio innovador. En tal sentido, muchos gestores son de la idea, que la reingeniería también funciona en definitiva como un subconjunto dentro de la filosofía de la Calidad Total.

El otro fenómeno ampliamente divulgado, y al que queríamos referirnos era el de la tercerización. Algunos estudios desarrollados en América Latina demuestran su gran repercusión en el ambiente empresarial; al igual que en Uruguay³⁶⁰, donde tiene más adeptos empresariales que quienes aplican Calidad Total, y qué decir de otros cambios organizacionales más novedosos como el Just in Time o la Gestión Participativa:

“Nuestra empresa ya está hace rato en la etapa de tercerización. Ya ha descentralizado actividades como parte de la imprenta, otra de talleres generales, carpintería, esto comenzó en la reestructura, creo que la última etapa es la de la carpintería y quedarían el 30% de los operarios y a los demás lo distribuirán.

La tercerización se da en parte de Portería, que está hace algunos años en manos de empresas privadas, las guardias de estas empresas dejan mucho que desear, han sucedido cosas que quiere decir que son empresas con las que no hay una total garantía. Antes se trabajaba con porteros de la misma empresa”³⁶¹.

La tercerización es el proceso que inicia una empresa para que algunas de sus actividades antes desempeñadas por trabajadores propios, pasen a ser desarrolladas por agentes externos. Por cierto que los trabajadores de la otra empresa (una tercera, de allí su nombre), muchas veces resultan ser los mismos que antes revestían filas en la empresa primaria.

³⁶⁰ En valioso estudio realizado para el caso uruguayo se destaca el papel que han tomado las tercerizaciones por un lado, y los cambios organizacionales que afectan fundamentalmente a los mandos medios por otra parte. En este último sentido, las empresas uruguayas han tendido a la disminución de la cantidad de mandos medios y cambiado sus funciones. Cfr. Stolovich, L., et al: *Calidad Total ¿maquillaje o transformación?*, Montevideo, Fesur - Ciedur, 1996, pág. 152 y ss.

³⁶¹ Historia de vida a obrero en el marco del Seminario de Sociología del Trabajo, DS, FCS, Udelar, generación 1996.

El mecanismo, en ese caso suele ser proponerles a los trabajadores de alguna sección, desempeñar las mismas tareas pero ya no como personal dependiente, sino como nuevos “empresarios”, con sus ventajas y desventajas.

Este proceso también recibe el nombre de “externalización”, ya que las actividades que antes se desempeñaban por trabajadores de la empresa; ahora pasan a ser desarrollados por trabajadores externos a la empresa. La estrategia de la empresa primaria consiste en externalizar funciones y focalizar otras; esto es, concentra “las actividades en aquello que es el secreto del negocio de la empresa, aquello que hace bien, lo que los diferencia de los competidores...”³⁶².

¿Porqué las empresas incursionan en esta estrategia? Hay al menos dos tipos de respuestas. En la primera se pone el acento en la mayor inestabilidad de los mercados lo que lleva a la necesidad de flexibilizar a las empresas, y una de las formas más directas de hacerlo es ir desmontando lo máximo posible todo lo que refiere a los gastos fijos de las empresas. En ese sentido, el pago de los salarios se transforma en gasto fijo si el trabajador forma parte de su plantilla. A la caída de actividad, el empresario tiene que enviar al trabajador al seguro de desempleo, y luego –si la caída continúa– posiblemente termina despidiéndolo, lo que tiene un costo para las empresas. Pero si esa misma empresa sufre el mismo problema de mercado con servicios tercerizados, entonces el mecanismo es más expeditivo y flexible: se le indica a la tercera empresa que no necesitará de sus servicios.

Pero además, las empresas persiguen una reducción de los presupuestos mensuales. Se ha observado en el caso uruguayo, cómo se han sustituido muchas tareas antes desempeñadas por trabajadores de la empresa por terceras, en, por ejemplo, el área de limpieza y vigilancia. Ese personal de limpieza, de permanecer en planilla, debía ganar lo relativo al laudo de la industria en cuestión; pero como pasa a formar parte de una empresa tercera, en el área de servicios, con menores garantías laborales y menor acción sindical, probablemente su salario sea mucho menor. Eso no sucede siempre. En otras oportunidades los trabajadores han obtenido mayores remuneraciones, aunque casi siempre al costo de aumentar considerablemente su productividad, que la mayoría de las veces va atada a mayor desgaste físico y mental.

³⁶² Cfr. Stolovich, L.: *La tercerización ¿con qué se come?*, Montevideo, Ciedur, 1996, pág. 17.

Frecuentemente, como se ha notado en varios casos, la tercerización tiene por objeto evitar otros pagos, como los referidos a la seguridad social, etc.; lo que corresponderá ahora a la empresa tercerizada. Otras consecuencias con impacto en los mecanismos de relacionamiento social en torno al trabajo tienen que ver con la creciente dualización que existe en el mercado de trabajo: las diferencias de ingresos y condiciones de trabajo entre empleados que realizan las mismas tareas se han hecho evidentes en los últimos tiempos. A ello se agrega la mayor dispersión laboral lo que desfavorece las posibilidades de reclutamiento sindical, al menos en materia convencional.

Otra respuesta sin embargo es que la tercerización es el resultado de un proceso empresarial con el propósito de mejorar su eficiencia en aquellas actividades que saber desarrollar bien. En ese sentido, es notoria cierta tendencia empresarial por concentrar sus esfuerzos. Las tercerizaciones son entendidas entonces como la posibilidad por externalizar aquellas áreas ajenas o marginales al verdadero propósito u objetivo empresarial.

El benchmarking, mientras tanto, es un sistema formalizado para obtener información comparativa entre organizaciones. El propósito es obtener comparadores (benchmarks) en términos de productos, estrategias, sistemas, etc. de organizaciones exitosas o con “buenas prácticas” a los efectos de poder trasladarlas a otras.

La Dirección por Objetivos (DPO) comienza a ser reconocida en el mundo empresarial desde fines de los cincuenta cuando Drucker sentenció que “los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa”. En el contexto de una planificación estratégica la DPO pretende establecer objetivos precisos que puedan ser medidos y controlados. En los últimos años este sistema ha sido aplicado en las administraciones públicas.

9.3.- El caso de la RSE

El concepto de responsabilidad social de las empresas, o responsabilidad social corporativa, se inscribe en el marco de las profundas transformaciones éticas del comportamiento humano en el plano económico de los últimos años. En este caso, hay a nuestro criterio, una diferencia muy clara con respecto a otras oleadas manageriales como las ocurridas desde

el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas en los años treinta, con el desarrollo de la teoría de las motivaciones a partir de los años cuarenta, de las elaboraciones de la corriente sociotécnica en los cincuenta, o de la gestión social de las empresas en los años setenta, hasta llegar a los programas de calidad en los ochenta y noventa. En estos casos el empresario buscaba fórmulas más eficaces de producción donde, a diferencia del pensamiento managerial clásico de corte taylorista, tal eficiencia venía de la mano con un enfoque más humanista, pero siempre con el objetivo de mejorar las performances empresariales.

Probablemente el único movimiento de gestión empresarial que dejaba los aspectos productivos en un segundo plano, para elevar en primer lugar los objetivos de carácter social, haya sido luego de la II Guerra Mundial, el movimiento de la “democracia industrial”. Aún así es claro que salvo excepciones, no fue éste un movimiento que abrazaran con especial cariño los empresarios de la época, sino que fue fundamentalmente promovido desde el sistema político, apoyado en legislaciones específicas sobre cogestión.

Otro antecedente cercano de la responsabilidad social empresarial, lo tenemos con el enfoque de la gestión participativa. Aquí, es claro que muchos empresarios optaron por su inclusión habida cuenta de sus bondades para elevar la productividad de las empresas. Otros sin embargo, lo hicieron convencidos que estaban dando un paso fundamental para avanzar hacia el concepto de la empresa como comunidad. En Uruguay, por ejemplo, la primera práctica importante de gestión participativa ocurrió en los años setenta, en una fábrica textil, luego que sus impulsores, inspirados en las enseñanzas del Magisterio Social de la Iglesia, y en particular del sacerdote belga Cardijn, se decidieran a poner en práctica un modelo de empresa donde los trabajadores pudieran participar tanto en la gestión como en sus utilidades³⁶³. En EUA, por su parte, los enfoques del “shared capitalism” o “democratic capitalism” han ido en el mismo sentido, esto es, intentando búsquedas de modelos empresariales más integrales, y menos predispuestos a compartir las características habitualmente atribuibles al grueso de las empresas del sector capitalista.

No cabe duda, que tal tipo de búsqueda no es propia de estas últimas

³⁶³ Sobre el caso de Sagrin y de su principal dirigente el Cr. Sapriza, Cfr. López, E.: *En busca del alma de una empresa*, Montevideo, Mosca Hnos., 1996. Sobre las fuentes humanistas de los programas de gestión participativa, Cfr. Guerra, P. *Gestión Participativa y Nuevas Relaciones Laborales en Empresas Uruguayas*, Montevideo, FCU, 1996.

generaciones de empresarios. Y es que el Siglo XIX también supo de una búsqueda permanente por parte de muchos empresarios, por encontrar la fórmula empresarial que pudiera garantizar las utilidades al mismo tiempo que la mejora en la calidad de vida de sus trabajadores. El de mayor notoriedad sin duda fue Roberto Owen, cuyas empresas, desde New Lamark hasta la comunidad de New Harmony, reflejaron la intensidad con la que vivió y soñó cada uno de sus diversos emprendimientos. Ya entrado el Siglo XX, la doctrina social de la Iglesia contribuiría a desarrollar un concepto personalista y comunitario de empresa. Decía Juan Pablo II en su *Centesimus Annus*:

“La empresa no puede considerarse únicamente como una ‘sociedad de capitales’; es al mismo tiempo, una ‘sociedad de personas’, en la que entran a formar parte de manera diversa y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo” (No. 83).

El Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia, subraya el rol que en ese sentido han tenido “las empresas cooperativas, de la pequeña y mediana empresa, de las empresas artesanales y de las agrícolas de dimensiones familiares”³⁶⁴.

Pues bien, el concepto de responsabilidad social de las empresas debemos inscribirlo por lo tanto, en uno de esos escasos enfoques empresariales que ponen primero su mirada en la dimensión social antes que en su dimensión económica, aunque sin descuidar esta última³⁶⁵.

Si bien el concepto recoge antecedentes en la literatura empresarial de los años sesenta³⁶⁶, comienza a expresarse con fuerza recién en estos últimos años, luego de manifestarse al interior de la teoría empresarial esta particular imbricación entre las racionalidades e instrumentos propios de cada uno de los sectores de la economía³⁶⁷.

³⁶⁴ Cfr. Pontificio Consejo Justicia y Paz: *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, Bs.As., CEA, 2005.

³⁶⁵ Con esto no ignoro que muchos empresarios se suman a esta idea como si fuera una moda más, y la inscriben dentro de su concepción de marketing empresarial. Ahora bien, tal comportamiento parece ser ajeno a la filosofía que envuelve el concepto.

³⁶⁶ Cfr. Bowen, H.: *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, NY, 1953; Drucker, P.: *The practice of the management*, Mercury Books, Londond, 1965; Baver, R. And Fenn, D.: “What es a corporate social audit?”, *Harvard Business Review*, 1972.

³⁶⁷ Jugó un papel central en tal sentido, tanto el llamado de Kofi Annan en el Foro Económico de Davos de 1999 (preámbulo del Pacto Mundial de las Naciones Unidas), como la apuesta de la Comisión de la Unión Europea en el Libro Verde de 2001, donde se

Nótese que en los setenta, Milton Friedman fue lapidario al manifestar que la única responsabilidad social de las empresas era asegurar un beneficio a sus accionistas. Estas posiciones neoliberales siguen presentes en las prácticas de muchas empresas y en el discurso de muchos intelectuales. El Presidente de la fundación Competitive Enterprise Institute, por ejemplo, cree que la responsabilidad social de las empresas en un ardid de ex socialistas que no tienen en cuenta que la eficiencia capitalista no puede juntarse con la justicia social, por el simple hecho de que no hay “suficientes Madres Teresas” en el mercado, sino básicamente extraños, y por lo tanto sentencia que “el comunitarismo no es suficiente para organizar una sociedad moderna”. Continúa Fred Smith:

“Una empresa no se funda para resolver los problemas del mundo. Su formato distingue a un grupo de personas como accionistas –los que aportan el capital- de todas las demás. La empresa contrata gerentes para administrar el capital en beneficio de los accionistas /.../ No tomar eso en cuenta y pretender que su empresa es mi empresa nos conduce al colectivismo, lo cual socava las bases de la sociedad moderna y amenaza con devolvernos a un pasado tribal”³⁶⁸.

Si realmente consideramos a la RSE como un fenómeno social de imbricación, entonces deberíamos descartar las definiciones que hacen hincapié en la mera “visión de negocios”, para vincularlo más bien a una estrategia empresarial que, para utilizar un término muy usual en el campo empresarial, podríamos vincular al concepto de filantropía empresarial, entendida ésta como un enfoque filosófico que orienta acciones concretas por parte de las empresas, mediante el aporte de recursos, con el fin de colaborar en determinadas causas sociales, en el marco de una serie de valores determinados, y sin ánimo de obtener retornos económicos.

La RSE en tal sentido, debería desmarcarse del concepto de marketing social, entendido éste como un conjunto de acciones o programas de apoyo a causas sociales que la empresa aplica con la intención manifiesta de generar un retorno³⁶⁹. No sería justificable desde esta posición aquellas elaboraciones empresariales que hacen hincapié en la RSE como una invitaba a las empresas a realizar un balance económico, social y ambiental. Cfr. Cortina, A.: “Ética de la empresas. No solo responsabilidad social”, Revista Futuro No. 13, Madrid, 2006.

³⁶⁸ Cfr. Smith, F.: “Sea bueno, produzca utilidades”, en www.aipenet.com/indice (relevado en Mayo de 2006)

³⁶⁹ [15] Al respecto, Cfr. Licandro, O.: “Las prácticas de RSE en Uruguay”, mimeo, Montevideo, UCU, 2006.

visión de negocios lucrativa. Eslóganes como “la RSE paga” o “ser responsable es redituable”, suenan demasiado utilitaristas y olvidan que la puesta en práctica de valores morales en la economía, no persigue fines utilitaristas (más vinculados a la racionalidad del homo oeconomicus), sino fines solidarios. Es así entonces, que un empresario debería instrumentar la RSE porque éste es un enfoque correcto y noble. Lamentablemente ciertas empresas y empresarios no lo hacen de esa manera, y solo pretenden sumarse a una nueva oleada managerial, pensando sólo en términos de imagen y reputación.

9.4.- El Modelo Japonés: ¿neo-fordista o post-fordista?

Un verdadero problema encierra la discusión sobre las características del modelo japonés de organización del trabajo, ya que tras su análisis hay quienes lo encuentran una salida de tipo post-fordista como vimos anteriormente, o nuevo paradigma de producción tipo especialización-flexible, como son las reflexiones de Piore y Sabel. Antagonizando con esta visión, autores como Boyer entienden la organización empresarial japonesa como un “fordismo híbrido”³⁷⁰, en el cuál son más las características propias del fordismo que las innovativas. Quizá estas diferencias sean menores si optamos por considerar el modelo japonés caracterizado por tres dimensiones: la dimensión de la organización del trabajo y de la empresa; la dimensión de las relaciones industriales, y finalmente la dimensión de las relaciones inter-industriales³⁷¹.

En cuanto a la primer dimensión, esto es, la caracterización de la organización del trabajo y la empresa, para desentrañar sus características más típicas³⁷², creemos que hay algunas características del modelo Japonés muy importantes como el trabajo en grupo (dantai) y las prácticas participativas (sankai): “Una diferencia notable y conocida en relación al modelo fordista clásico se refiere al desenvolvimiento del trabajador en el proceso productivo. En Japón la movilización y la participación

³⁷⁰ Cfr. Boyer, R.: *The transformation of the capital-labor relation and wage formation in eight OECD countries during the eighties*, París, Cepremap, 1989, en Guerra Ferreira. et al.: “Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro”, Seminário interdisciplinar “Modelos de organização industrial, política industrial e trabalho”, São Paulo, 11 de Abril de 1991, pág. 13.

³⁷¹ Cfr. Guerra Ferreira et. al.: op. cit. pág. 14-15.

³⁷² En este sentido coincidimos con Humphrey en que no obstante haber diferencias entre las estrategias empresariales en Japón, existen algunas características que parecen guiar a las empresas fundamentalmente mayores. Cfr. Humphrey, J.: “Adapting the Japanese Model to Brazil”, trabajo presentado al seminario “autour du modele japonais” París, 1990.

de los trabajadores en las actividades de la empresa se dan en varios niveles. En primer lugar hay una participación masiva de los trabajadores en la innovación tecnológica. El tipo de práctica y de relaciones sociales en la gran empresa japonesa (gran número de reuniones, trabajo en grupos, CCQs., etc.) hace que los trabajadores regulares participen en los procesos de innovación y desarrollo tecnológico, recibiendo informaciones de todo tipo...³⁷³.

La técnica privilegiada que utilizan los japoneses para desarrollar la política de participación de los trabajadores, es la implementación de los Círculos de Participación y Calidad (CPC) que implementan los nipones desde la década del sesenta, se extiende a EEUU en los setenta, a Europa en los ochenta, y finalmente a América Latina en los noventa, aunque la primer experiencia fuera desarrollada por la Volkswagen brasileña en el año 1971³⁷⁴.

Los CPC “son un programa a través del cual grupos de trabajadores se reúnen a analizar sus problemas y a proponer soluciones en el lugar de trabajo”³⁷⁵. Se trata, por tanto, de devolverle al trabajador su calidad de “ser pensante” como dijera Kaoru Ishikawa, uno de los pioneros del método en Japón.

Como señaláramos anteriormente, el tema de la calidad (shitsu) se extiende en Japón luego de la II Guerra Mundial, al crearse la Japanese Union of Scientist and Engineers, consecuencia de los viajes realizados por Edwards Deming a esas tierras niponas. En 1951, en honor a este norteamericano, la UJIC estableció el premio Deming a la calidad. En 1954 invitan al profesor Joseph Duran para que dirija cursos sobre administración del control de calidad, propagándose aún más los conocimientos gerenciales nacidos en los Estados Unidos.

El nombre “Círculo de Calidad” aparece en 1962 con la nueva revista “El Supervisor y el Control de Calidad”. El profesor Ishikawa, de la Universidad de Tokio, asumió su liderazgo y a través de la UJIC empezó a desarrollar la idea de los Círculos de Calidad por todo Japón. Ya para 1980, había 10 millones de japoneses participando en ellos³⁷⁶.

³⁷³ Cfr. Guerra Ferreira, C. et. alt.: op. cit., pág. 14.

³⁷⁴ Ya en 1985 la Volkswagen de Brasil contaba con 1000 Círculos. Para entonces, en Brasil existían cerca de 600 empresas con programas de Círculos de Calidad. Cfr. Ogliastrri, E.: *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*, Bogotá, Ed. Norma, 1988.

³⁷⁵ Cfr. Ogliastrri, E.: *Ibidem.*, pág. 27.

³⁷⁶ Cfr. Dewer, D.: *The Quality Circle Guide to Participation Management*,

Mientras eso sucedía en Japón, del otro lado de la tierra, en los Estados Unidos, los programas “0 defecto” creados por Philip Crosby a comienzos de los sesenta, no parecían tener los mismos éxitos. Por su lado, los programas de Dirección por Objetivos (DPO) fomentados por Drucker³⁷⁷ parecían no tener tampoco el éxito de los japoneses, y siempre se limitaban a afectar los mandos medios³⁷⁸. Recién en 1977 es fundada en EEUU la Asociación Internacional de Círculos de Calidad, y en ese año ya había 5 empresas utilizando el método japonés. La primera empresa norteamericana en utilizar esta técnica fue la Sociedad fabricante de misiles Lockheed. Años más tarde, tres de cada cuatro empresas con más de 10.000 empleados o más tenían Círculos de Participación. Al preguntar a esos empresarios si la administración participativa es una “moda destinada a desaparecer” o un “nuevo enfoque prometedor”, el 83% de las compañías afirmaban lo segundo³⁷⁹. En Francia, por su lado, una Institución análoga a la prestigiosa UJIC es creada en 1981: “L’Association fracase pour les cercles de qualité” (AFCERQ), que censaron 500 círculos en 1981, y 3000 en 1983. Para 1984 ya eran 10000 distribuidos en 2000 establecimientos, implicando a 200.000 personas³⁸⁰.

El trabajo en grupo es posible en la medida en que no tiene mayor presencia, como en la industria occidental, el concepto de “puesto de trabajo”. Como contrapartida, el sistema toyotista, ideó el concepto de “autonomización”, creado por el fundador de Toyota, Kiichiro Toyoda, y aplicada en primera instancia en la fábrica textil. Luego Ohno lo convierte en un principio axial de su organización del trabajo. Dejemos que el mismo Ohno lo explique:

“El otro pilar del sistema de producción Toyota se denomina autonomización, que no debe confundirse con la simple automatización. También se conoce como automatización con un toque humano.”

Englewood, Prentice Hall, 1980. En Ogliastrì, P. op. cit., pág. 32.

³⁷⁷ “Toda empresa comercial debe tratar de organizar un verdadero equipo y reunir los esfuerzos individuales de modo que se conviertan en uno común. Cada miembro de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben aportar algo para alcanzar un objetivo conjunto”. Cfr. Drucker, P. op. cit. pág. 115.

³⁷⁸ “...Consecuentemente, el management por objetivos es, desde este punto de vista, una gestión limitada, ya que no afecta más que a los mandos intermedios”. Cfr. Hermel, P. op. cit. pág. 126.

³⁷⁹ Cfr. Córdoba, M.: El desarrollo y la Participación de los trabajadores en las decisiones, Bogotá, Ed. Tercer Mundo, 1987, pág. 112.

³⁸⁰ Cfr. De Coster, M.: op. cit. pág. 352.

Muchas máquinas trabajan de forma autónoma en cuanto son conectadas. Sin embargo, la maquinaria actual tiene tal grado de capacidad de funcionamiento que un pequeño fallo, como que un pequeño fragmento se introduzca dentro de la máquina, puede, de algún modo, dañarla. Por ejemplo, pueden romperse los troqueles o las canillas. Cuando esto ocurre, se fabrican y se amontonan rápidamente decenas, quizá centenas, de piezas defectuosas. Con una máquina automatizada de este tipo, la producción en serie de productos defectuosos no puede prevenirse. No existe ningún sistema incorporado de comprobación automática que detecte estos accidentes.

Por ello, Toyota pone tanto empeño en la autonomización, máquinas que pueden prevenir estos problemas “autónomamente”, frente a la simple automatización...La autonomización modifica también el sentido del uso de la máquina. Cuando esta trabaja normalmente no es necesario ningún operario. Sólo cuando se para como consecuencia de una situación anormal requerirá de la atención del personal. Como resultado, un solo trabajador podrá atender varias máquinas, reduciendo así el número de operarios e incrementando el rendimiento de la producción”³⁸¹.

De esta manera, Ohno impone una organización del trabajo basada por un lado, en el principio de la “linealización de la producción”, y por otro, del principio del “trabajador polivalente”, que rompe definitivamente con el principio taylor-fordista de “un hombre-un puesto-una tarea”; desespecializando al obrero, dándole ahora un conjunto de tareas a realizar.

Ahora bien, como señala claramente Coriat en su trabajo sobre el toyotismo, tales rupturas con el modelo taylor-fordista, no quitaba en nada el objetivo de racionalización que perseguía Ohno. De tal forma lo anterior, que aquí también notamos un ataque al “saber complejo del oficio de los obreros calificados, a fin de lograr el objetivo de disminuir su poder sobre la producción y de incrementar la intensidad del trabajo”³⁸². Ello condujo, al igual que con la implementación del taylorismo, a duros conflictos capital-trabajo; y al igual que Taylor (quien temía ser golpeado en la calle por alguno de los obreros afectados), Ohno reconoció tener que cambiar frecuentemente su trayecto a la fábrica para no ser objeto de atentados de los trabajadores afectados por el sistema por él ideado³⁸³.

³⁸¹ Cfr. Ohno, T.: op. cit., pág. 31-32.

³⁸² Cfr. Coriat, B.: pp. cit., pág. 41.

³⁸³ Dice Ohno: “En 1947, distribuimos las máquinas en líneas paralelas en forma de L, e intentamos asignar un trabajador al cuidado de tres o cuatro máquinas a lo largo

Con esto queremos señalar que la imagen del trabajador japonés, entonando el himno de su empresa, y consustanciado con los objetivos del capital, parecerían no ser intrínsecos a la “cultura japonesa”. las largas huelgas y represiones de los años cuarenta y cincuenta que relata muy bien Coriat, son un buen ejemplo al respecto. Aún así, nos llama la atención en el mundo occidental, fenómenos de implicación tan notorios en las grandes empresas japonesas, al punto de cantar los trabajadores en unísono letras como las siguientes:

*“...esforzándonos al máximo por aumentar la producción,
enviando nuestros artículos a los pueblos del mundo,
interminable y continuamente,
como el agua que brota de un manantial.
¡Crece, industria! ¡Crece, crece, crece!
¡Armonía y sinceridad!
¡Matsushita Electric!³⁸⁴*

En cuanto al modelo de relaciones laborales, en Japón resaltan algunas normas de mucha aplicabilidad en las grandes empresas, y mayoritariamente, por lo que sabemos entre los asalariados hombres, lo que conviene al sistema, en altamente dualista, ya que deja de lado en materia de importantes beneficios, a los trabajadores de medianas y pequeñas empresas (70% de la población ocupada) y a las mujeres.

Resaltan tres importantes características en las relaciones laborales. En primer lugar, el “empleo vitalicio”, esto es, la contratación de por vida activa, de los asalariados. Esta norma justamente es la que puede explicar, más que ninguna otra, pero en consonancia con el resto del sistema, los fenómenos arriba comentados. El empleo de por vida, es el resultado lógico de políticas empresariales destinadas a la retención de la escasa mano de obra apta para el trabajo industrial luego de la II Guerra Mundial.

Una segunda característica del modelo japonés de relaciones laborales, es el salario por antigüedad, o sistema nenko. Esto significa que la variable fundamental de promoción no es la productividad, ni las calificaciones,

de la línea de fabricación. Sin embargo, nos encontramos con una fuerte resistencia entre los trabajadores de la fábrica, a pesar de que ese cambio no suponía un incremento del volumen de trabajo ni del horario. A nuestros especialistas no les gustó la nueva disposición porque requería de ellos una prestación como operarios multi-especializados. No les gustó cambiar de “un operario- una máquina” a un sistema de “un operario, varias máquinas en diferentes procesos”. Cfr. Ohno, op. cit., pág. 38.

³⁸⁴

Cfr. Toffler, A.: cp. cit., pág. 67.

sino la antigüedad en la empresa³⁸⁵, lo que lleva a que no sea anormal observar un ingeniero joven ganar menos que un Portero con muchos años en la empresa. Esto, al igual que el empleo de por vida, fue resultado de la particular falta de mano de obra luego de la Guerra. En ese marco, era muy corriente, la continua rotación de personal, atraído por mejores salarios en otras empresas. Para evitar eso, los empresarios japoneses premiaron la antigüedad, y con ello, la fidelidad por la empresa. El sistema *nenko* se complementa con el *shunto*, u “ofensiva de primavera” de los sindicatos, que tiene lugar luego del balance empresarial. Consiste, básicamente, en la negociación anual de la tasa de aumento salarial, a lo que se agregan otras discusiones que lo convierten en una negociación cada vez más amplia.

Finalmente, siguiendo el criterio de Coriat, debemos señalar la influencia del sindicalismo de empresa, de tipo más cooperativo que conflictivo³⁸⁶. Este, cabe precisar, es resultado de las grandes derrotas que tuvo el sindicalismo “de industria”, fundamentalmente en 1950, cuando Toyota despide a 1.600 obreros. El sindicalismo en Japón, muestra además un relacionamiento la más de las veces estrecho con la dirección empresarial, firmándose con mucha regularidad, declaraciones de cooperación. El movimiento sindical en Japón, en este marco, ha logrado en las últimas décadas muy bajos índices de desempleo, y constantes mejoras en las remuneraciones.

La tercer dimensión de análisis es la relativa a las relaciones inter-industriales. Aquí se observa un modelo jerarquizado y verticalista, compuesto por grandes empresas que subcontratan y subordinan a su lógica a pequeñas empresas suministradoras (*just in time*, por cierto) de muchos bienes y piezas.

El relacionamiento entre las grandes empresas contratistas, y las pequeñas subcontratadas tiene una larga historia de cuestionamientos al sistema. Como informa Monden, y al igual que lo sucedido con el taylorismo, Toyota fue investigada por la Cámara de Representantes, por las críticas y denuncias generadas tras los métodos de *kan-ban* que generalizaban a las empresas proveedoras³⁸⁷. En definitiva, los estudiosos del modelo to-

³⁸⁵ Esto significa que bajo el sistema *nenko*, la antigüedad es central, aunque no la única variable de determinación del salario.

³⁸⁶ A modo comparativo, para 1992 Japón con 125 millones de habitantes, tuvo 263 conflictos. El mismo año hubo 238 en Uruguay, con 3 millones de habitantes. Cfr. Guerra, P. *La conflictividad laboral en Uruguay. Cinco años de evaluación y seguimiento*, Montevideo, CEALS, Serie Relaciones Laborales N° 3, 1997, pág. 47.

³⁸⁷ Cfr. Monden, Y. *Toyota production system*, Atlanta, IIEA, 1983, en Coriat, B.:

yotista nos hablan de relaciones inter-industriales dualistas, en la medida que se generan dos tipos de lógicas muy diferentes según se sea contratista o subcontratado.

Vistas las tres dimensiones, entonces, resta preguntarnos si estamos frente a una estrategia post fordista o neo fordista. Si nos guiáramos por el modelo de Leborgne y Lipietz, deberíamos señalar que el toyotismo no es neo-fordista. Sin embargo, no rompe con el taylor-fordismo en la lógica racionalizadora que impuso Ohno en Toyota y que se expandió al resto de las grandes empresas. El modelo de competitividad se basaría, en definitiva, en la necesidad de suprimir los “tiempos muertos” al igual que en el Fordismo, intensificando por esa vía el trabajo. Para complicar las soluciones a la pregunta que presenta este capítulo, debemos señalar que el trabajo en grupo y la polivalencia, así como los Programas de Calidad Total, son rupturistas con respecto a los modelos que imperaron todos esos años en occidente. Concluyendo, para el caso japonés, como para cualquier otro, debemos señalar que las categorías utilizadas no deben limitar nuestras miradas, muy al contrario, deben servirnos para aproximarnos a una realidad mucho más compleja. El modelo japonés, depende desde donde lo veamos, será neofordista o postfordista; y en otras ocasiones ni lo uno ni lo otro: tan solo será un modelo japonés.

9.5.- El modelo chino

En 2010 la economía china desplazó a la japonesa y se colocó en el segundo lugar del mundo luego de los EUA. Hay cierta convicción entre diversos analistas en el sentido que probablemente para el 2040 China sea la principal potencia mundial. El gigante asiático (su población es de 1300 millones de habitantes) ha visto crecer su economía a tasas cercanas al 10% desde los años ochenta.

¿Cómo explicar este crecimiento tan impresionante? La República Popular China sobre fines de los setenta decide abandonar el modelo de planificación centralizada, propio de la ex URSS, por ejemplo³⁸⁸. En su lugar, bajo el liderazgo de Deng Xiaoping se proponen avanzar hacia otro que es

Op. Cit., pág. 98. Se lee en el citado texto, declaraciones de un diputado: “Especialmente severos son los problemas a los cuáles deben hacer frente los subcontratistas...Por ejemplo, la Toyota Motors Company obtuvo una utilidad de 210 mil millones de yens (mil millones de dólares). Detrás de esta inmensa ganancia ¿cuántos subcontratistas han tenido que derramar lágrimas?..”.

³⁸⁸ Esa decisión se toma en la III Sesión Plenaria del XI Comité Central del Partido Comunista de China, celebrada en 1978.

denominado por algunos “economía socialista de mercado” y por otros “economía de mercado socialista”. Básicamente consistió en sus inicios por el abandono de la colectivización agrícola, pasaje de trabajadores estatales a empresas abierta a la inversión extranjera, una política industrial con mayor participación gerencial así como fomento de pequeñas unidades productivas, un sistema de precios que incluía regulación del estado en algunos casos y regulación del mercado en otros, y la apertura para la inversión privada. Para los años noventa, el 90% de la industria ligera ya estaba en manos de capitales privados pertenecientes a empresas multinacionales que participan del modelo a través de los joint ventures³⁸⁹. Entre los acuerdos empresariales más notorios figuran el caso de General Motors con Faw, el de AirFrance con China Southern; Santander con China Construction Bank, etc.

Parte del éxito de estos cambios se debe a las características que asumió en términos de factores competitivos: una gran cantidad de mano de obra con alta productividad y bajo costo, uso intensivo de recursos naturales³⁹⁰ y buena dosis de inversión pública en mejoramientos de infraestructura. En materia de relaciones laborales destaca el hecho que los sindicatos responden al Partido Comunista, partido único que dirige el Estado. Los 760 millones de trabajadores ganan un salario generalmente no mayor a 150 dólares mensuales, que puede ser duplicado en caso de trabajadores con alta capacitación. Estos datos, unido a la inexistencia de huelgas ha llevado a que numerosos activistas sociales y actores económicos del resto del mundo hablen de cierta competencia desleal (dumping social) respecto a países con actores autónomos y vigencia plena de derechos humanos y laborales.

Desde el punto de vista de las estrategias de competitividad, los productos chinos compiten fundamentalmente en el precio, aunque lentamente, como ocurre en casi todos los procesos industriales, se asoman productos con una buena relación calidad – precio.

Finalmente digamos que la presencia de las principales corporaciones mundiales en China, produjo un cambio importante en las relaciones la-

³⁸⁹ *Acuerdo comercial de largo plazo entre empresas. A diferencia de otras alianzas, en este caso las partes pueden seguir actuando independientemente a la vez que cumplen con el propósito de la “aventura en común”. Para el caso Chino, el plazo normal es de entre 30 y 50 años. Cfr. <http://english.sohu.com/2004/07/04/81/article220848126.shtml> (relevado en Enero de 2011)*

³⁹⁰ *Justamente el modelo de crecimiento industrial chino, que consume entre el 20% y 50% de los minerales del mundo y es responsable por el 35% del crecimiento de la demanda de crudo, se considera insostenible desde el punto de vista ambiental.*

borales. En los últimos años se ha pasado de la lógica de la “consulta colectiva” (xieshang jiti) al más occidental modelo de la negociación colectiva (jiti tanpan). En la medida que el 25% de la plantilla de trabajadores de una empresa quiera conformar un sindicato, entonces la empresa está obligada a negociar, cosa que sucedió, por ejemplo, con la mismísima Wall Mart³⁹¹. Diversos analistas se preguntan si acaso estos cambios no conducirán a un modelo de sindicalismo más combativo, como es usual en la mayoría de los países occidentales.

Trabajo en grupos

> - ¿Qué es el Premio Nacional de Calidad que promueve el Instituto Nacional de Calidad del Uruguay? Informarse sobre sus características y sobre los últimos ganadores.

³⁹¹ Cfr. “Trouble at Wall Mart: the Rocky Road to Labor Reform on China”, en http://laborstrategies.blogs.com/global_labor_strategies/china/ (relevado en Enero de 2011)

Texto 9:

“La cara oculta de una sociedad de conquista”

(Tomado de Aubert, N. y de Gaulejac, V: El coste de la excelencia, Barcelona, Paidós, 1993.)

“En 1982 apareció en los Estados Unidos una obra que obtuvo un éxito clamoroso (más de un millón y medio de ejemplares vendidos en pocos meses) y se convirtió en el libro de cabecera de un ejército de hombres de negocios. Se trataba de *In search of excellence*, de T. Peters y R. Waterman.

Configurado sobre el ejemplo de las sesenta y dos empresas de mayor productividad de la industria norteamericana, el libro intentó resaltar los principales atributos que caracterizaban a los “excelentes”: haber apostado por la acción, escuchar a los clientes, favorecer la autonomía y el espíritu innovador, asentar la productividad en función de la motivación del personal y, sobre todo, movilizar a este personal en torno a un valor clave, una filosofía de empresa y un proyecto concreto con el que todos pudieran identificarse. Simultáneamente, el mito de la empresa japonesa comenzaba a propagarse e impregnaba nuestra sociedad occidental de la necesidad de un estilo de gestión que integrase las mejores técnicas japonesas para conseguir, precisamente, plantarle cara al desafío nipón. La voluntad de alcanzar la excelencia, la búsqueda de la calidad total, el logro de “cero defectos” (zero default), la puesta en marcha de los círculos de calidad, la elaboración de proyectos de empresa o de planes de productividad han ido, poco a poco, dando nuevo contenido a todas las prácticas de gestión... Del “cero defectos” al “cero respiros”, la carrera por lograr una mayor productividad se convierte en una obsesión, y la lógica managerial, nacida en el sector privado, acaba por imponerse en todos los terrenos, incluidos el sector público y los colectivos del ámbito local, hasta convertirse en el modelo de referencia de la organización eficaz y bien gestionada.

Paralelamente a esta obsesión por la competitividad, otro movimiento va tomando fuerza; es aquel que se preocupa de la dimensión “espiritual” de la empresa y busca conferirle un status de instrumento para el desarrollo personal. Mientras un filósofo francés intenta superar conceptos estáticos de identidad o de cultura de empresa y demostrar que las empresas tie-

nen “alma”, y que ésta, lejos de ser una abstracción metafísica, constituye la clave de sus éxitos o de sus fracasos, ciertas empresas, deliberadamente se proclaman instrumentos de mediación para el desarrollo individual: “IBM, el camino más corto entre lo que soy y lo que quiero ser”, proclama la publicidad del gigante de la informática.

La empresa toma a su cargo la satisfacción de la necesidad humana del soy-y-quiero-ser. El famoso “vuélvete lo que eres” de Nietzsche, que incitaba al hombre a perseguir su destino, es, claramente, asunto de la empresa, la cual nos propone un camino seguro para alcanzarlo. En ella, a través de ella y gracias a ella, el hombre puede (¿y debe?) llegar a ser él mismo.

Pero si la empresa se ve así, proveedora de destinos, recuperando de este modo una vacante espiritual que difícilmente podrá poner en práctica fuera, no puede ignorar que ella es también, en parte, suministradora de un malestar que ahora empieza a airearse. Los numerosos artículos que han aparecido estos últimos años sobre el “estrés en el trabajo” y la “angustia que aumenta” son los primeros síntomas: “El hombre moderno, dividido, obsesionado por su look, su trabajo, su salud, su rendimiento, siente que su vida patina. Los dioses del Olimpo ya no contestan, los sindicatos se adaptan penosamente al nuevo mundo laboral, las revistas no hablan más que de belleza y juventud sin aconsejar a los lectores que primero rompan sus espejos, los que toman las decisiones las toman y los ganadores ganan. Que cada uno se salve como pueda. ¿Resultado? Las encuestas nos lo muestran: “¡Angustia!”, escribe Marie-Ange d’Adler en L’Événement du jeudi. Pronto la cultura de conquistas nos pasará su factura: una cultura de ansiedad.

En el mundo de la empresa ese malestar no se denuncia. Igual que los libros de gestión y que el discurso de éstos, llano, opaco, adaptativo, construido todo él sobre una lógica sin fisuras de productividad y de conquista, el mundo managerial no habla de disfunciones humanas, de males de empresa, de desajustes físicos y psíquicos. El estrés y sus patologías resultantes están todavía entre las “enfermedades indecorosas”. En una encuesta publicada por Expansion, la mayoría de los dirigentes a los que se preguntó se consideraban afectados por el mal, pero consideraban que se trataba de un problema personal, cuyas raíces no estaban en la empresa. Parece como si admitir que se está estresado, deprimido, a disgusto en su piel, insomne o angustiado, revelara una mala gestión personal y pudiera constituir un indicador público de ineptitud o ineficiencia, handicap

seguro en un contexto de lucha por la productividad.

Sin embargo, las señas de esa otra cara del éxito aparecen por todas partes. Desde ese mal inexplicable que ataca a los yuppies –esos cuadros jóvenes de tanto éxito, con síntomas de abatimiento o fiebres inexplicables–, hasta la muerte repentina de cuadros japoneses por exceso de trabajo, pasando por el suicidio de un empleado de IBM que pone en tela de juicio la “mutación de la personalidad” a la que se enfrentan los empleados de la compañía, se comienza a descubrir aquello que los libros de gestión no mencionan: la sobre dosis de la productividad, la cara oscura de la sociedad de conquista...”.

Capítulo X

Sociología del empleo

BASES TEMATICAS DE ESTE CAPITULO

- > El empleo como trabajo remunerado
- > Las estadísticas laborales y la medición del empleo y desempleo
- > El empleo con restricciones
- > Algunas tendencias contemporáneas: el empleo atípico y la flexibilidad
- > La mal denominada economía informal
- > Las políticas públicas de empleo y trabajo
- > Las políticas alternativas de empleo y trabajo

10.1. El campo de la sociología del empleo

La sociología del empleo entiende en los aspectos vinculados a cómo se comportan y evolucionan socialmente las formas concretas del trabajo remunerado.

En efecto, entenderemos por empleo a aquel subtipo de trabajo caracterizado por realizarse a cambio de una remuneración. Cuando el empleo se realiza en condiciones de dependencia, esa remuneración se denomina salario; cuando se realiza de forma autónoma, recibe el nombre de ganancias; cuando se realiza de forma asociativa se denomina reparto de utilidades. En todos los casos, el empleo es un trabajo que genera una renta o ingreso económico. Lo importante aquí es superar la visión del empleo como la acción de ocupar a alguien (desde este punto de vista el empleo sería solamente en relación de dependencia) y entenderlo también como la acción de ocupar-se. A su vez, el trabajo como ya establecimos en el capítulo I, es un concepto más amplio que refiera a

aquella actividad humana conducente a generar bienes y servicios para la satisfacción de necesidades. Además de incluir los trabajos remunerados (empleos) incluye otros trabajos no remunerados (por ejemplo el trabajo doméstico) y trabajos voluntarios (cuyo propósito es contribuir con una causa).

La sociología del empleo, por lo tanto, tiene muchos vínculos con los comportamientos sociales que derivan del denominado “mercado de trabajo” (que en realidad es un mercado de empleo).

Cuadro 1: Las diversas manifestaciones del trabajo en las sociedades contemporáneas de acuerdo al tipo de remuneración

Clasificación de la población según condición de actividad



TIPO de trabajo	CARACTERISTICAS DE ACUERDO A LA REMUNERACIÓN	TIPO de trabajador
Empleo en relación de dependencia	Se remunera con salario	Asalariado
Empleo autónomo	Se autoremunera con ganancias	Autoempleado, empleado familiar, cuentapropista
Empleo asociativo	Se remunera colectivamente por reparto de utilidades	Cooperativista
Trabajo No remunerado	Produce valor de uso y eventualmente valor de cambio pero carece de remuneración explícita	Trabajador doméstico TNR
Trabajo voluntario	Produce valor de uso y eventualmente valor de cambio, para beneficio de una causa y sin remuneración explícita	Trabajador voluntario

Fuente: Guerra, 2011.

En los últimos años no hubo organismo internacional, movimiento social, gobierno o instituto ligado a los temas laborales, que no haya coincidido en los problemas que aquejan al mundo desde el punto de vista de ese mercado de trabajo: desempleo, sub-empleo, precarización, empleo informal, empleos atípicos, tercerizaciones; son solo algunos términos que se han divulgado ampliamente, hasta formar parte de nuestro vocabulario básico en temas laborales.

Tal interés viene dado por una serie de fenómenos que han ocurrido en los mercados de trabajo nacionales e internacionales desde hace mucho tiempo, pero que han recrudecido en las últimas décadas, impactando sobre todo a países desarrollados, que desde la Segunda Guerra Mundial no tropezaban con tales problemas.

10.2.- Las estadísticas de empleo

La clasificación más habitual de la población en lo que se refiere a las estadísticas laborales es la que sigue:

Esta clasificación nos mueve a cuatro reflexiones preliminares.

En primer lugar, expone en términos generales algunas de las categorías de análisis del mercado de trabajo más usuales.

Sin embargo, cada país cuantifica su población de acuerdo a pautas propias, que dependen de las características de sus mercados de trabajo, y de las decisiones de los Institutos nacionales de estadísticas.

En segundo lugar, debemos señalar que entre los ocupados no adecuadamente empleados, hay una variedad de enfoques para su clasificación, que superan el más clásico, que es el del subempleo.

En tercer lugar, en Uruguay, algunas de esas categorías no se utilizan, y otras tienen alguna pequeña variación, cosas que veremos luego.

En cuarto lugar, es una clasificación que lamentablemente recoge la matriz machista dominante, en el sentido que considera inactiva al subconjunto de la población (mayoritariamente mujeres) que se dedican activamente al trabajo en su hogar.

Analicemos estas categorías una a una:

- > Población en Edad de Trabajar (o edad activa): definida internacionalmente como “aquella población que está apta, en cuanto a edad, para ejercer funciones productivas”, en los casos nacionales se la define de acuerdo a las características de cada mercado de trabajo. En la mayoría de los países, se determina tomando en consideración solo la edad mínima. En Uruguay esa edad mínima es fijada en 14 años de edad. Hay países, donde esa edad es menor (en Bolivia, Ecuador y Paraguay es de diez años), y otros donde es mayor (caso de Venezuela, que la cuenta a partir de los 15 años de edad).
- > Población en Edad Inactiva: es la población de un país, menor a la edad considerada para conformar la anterior categoría. En el caso de Uruguay, es la población menor a 14 años de edad.
- > Población Económicamente Activa: quizá sea la categoría estadística

más usual en materia laboral, ya que sobre la misma, se calculan diversas tasas. La PEA la componen el conjunto de hombres y mujeres que en el período de referencia estaban trabajando o buscando activamente un trabajo, También se le reconoce como Fuerza de Trabajo o Fuerza Laboral de un país.

- > Población Económicamente Inactiva: es la contraparte de la anterior categoría. La componen todas aquellas personas en edad activa que no tienen empleo y no lo buscan.
- > Ocupados: es el conjunto de activos que trabajan en una actividad económica, sea o no en forma remunerada. Se entiende por actividad económica al conjunto de labores y tareas dirigidas a la producción de bienes y servicios dirigidos al mercado. Comprende a aquellos que: 1) realizaron una actividad económica, por la cual reciben una remuneración en dinero y/o especie; 2) teniendo empleo, no trabajaron por circunstancias ajenas a su voluntad (enfermedad, rotura de equipos, huelga, licencia, etc.); 3) trabajaron una cantidad de horas determinada en cada caso, en una unidad económica de la familia sin recibir remuneración alguna (trabajadores familiares no remunerados)³⁹².
- > Desocupados: es el conjunto de personas que no tienen trabajo y lo están buscando activamente. Se les denomina también Desempleados Abiertos.
- > Inactivo pleno: hombres y mujeres que no participan en el mercado laboral pues prefieren no hacerlo. El grupo está constituido por estudiantes, jubilados y pensionistas, rentistas, y personas dedicadas al trabajo del hogar.
- > Desempleo oculto: Comprende a las personas que no estaban trabajando y no buscaron trabajo durante el período de referencia, porque no creen posible encontrarlo, pero que sí lo buscarían si tuviesen una percepción positiva de las posibilidades laborales. También conocido como desempleados desalentados. Muy propio de contextos recesivos donde encontrar un empleo es muy difícil y tiene costos que no puede tomar el desempleado.

³⁹² *Nótese que las estadísticas no consideran el trabajo hogareño, a pesar de producir bienes y servicios, como población ocupada. Ello, por no estar destinados al mercado. Pareciera que la matriz machista y mercantilista predominan a la hora de ubicar a millones de trabajadores domésticos (casi siempre mujeres) hasta el punto de considerarlas ¡población inactiva!*

- > Población adecuadamente empleada: es aquella población cuya ocupación es adecuada, cuantitativa y cualitativamente, respecto a determinadas normas como nivel de ingreso, aprovechamiento de calificaciones, productividad de mano de obra y horas trabajadas. También reconocidos como ocupados plenos.
- > Población subempleada: la contracara del anterior, es aquella población ocupada inadecuadamente. Se distingue entre subdesempleo visible (o por horas) e invisible (por ingresos). Como veremos más adelante, la importancia creciente de este sector está promoviendo lecturas alternativas para cuantificar la población inadecuadamente empleada.
- > Cesantes: aquellos desempleados que tienen experiencia laboral.
- > Aspirantes: aquellos desempleados que no tienen experiencia anterior, también conocidos como buscadores de trabajo por primera vez (BTIV).

Analizadas las principales categorías estadísticas con respecto al mercado laboral, pasemos a examinar los principales problemas que aquejan al mundo desde esta perspectiva: el desempleo, y los ocupados con problemas.

Esto nos conduce a afirmar que el problema del desempleo es sólo uno entre los varios que presenta un complejo mercado de trabajo. El mismo puede ser abatido con un mayor nivel de crecimiento económico, el cual, dado los avances de la productividad, cada vez deberá aumentar en mayor medida para generar nuevos puestos de trabajo. Pero ¿hasta qué punto podrá aumentar la producción (y la productividad) mundial? ¿cuáles serán los impactos ecológicos de tales aumentos? ¿los aumentos de la productividad mundial no traerán consigo nuevas diferencias en los mercados de trabajo? Tales diferencias, una vez más, seguramente tendrán lugar tanto en el ámbito nacional como regional. Pero más allá del tema empleo y desempleo, otras preguntas tienen que ver con la creciente cantidad de hombres y mujeres desplazados del “sistema”. Estos son cada vez más con el pasar de los años, lo que muestra la vulnerabilidad de una economía de mercado orientada muchas veces por cánones neoliberales que parecerían estar mostrando enormes limitaciones.

Las soluciones ante estos fenómenos no son simples, y desde las ciencias sociales, han surgido algunas interesantes líneas de acción, que pasan

desde las políticas clásicas de empleo³⁹³, hasta el “dejar hacer” a la economía de mercado. En medio de ellas, en el seno de las sociedades más opulentas, han surgido ideas muy interesantes que pasan desde el apoyo a un “tercer sector” integrado por actividades del “non profit sector”, como propone Rifkin, hasta el objetivo de perseguir todavía una sociedad de pleno empleo, como sugiere la OIT; o –contradiendo ello– no detenerse en tal objetivo, considerado perimido, sino apuntar hacia una sociedad de plena actividad, donde ésta distribuya una “renta ciudadana” a quienes desempeñen tareas de “utilidad social”³⁹⁴. Esto, pues se parte del diagnóstico que el empleo asalariado típico, está en franco retroceso, y que el empleo a jornada completa y para toda la vida se ha transformado en una meta inalcanzable para la humanidad dado los cambios operados en los últimos años. Para ello, se considera oportuno dejar de lado la economía de mercado, y pasar a una “economía con mercado”, donde, al decir de Polanyi, primen relaciones diferentes a la de los intercambios. De hecho, las relaciones de redistribución pasarán a ser centrales a los efectos de otorgar una renta a cada persona, en razón ya no de su “valor de cambio” sino de su “valor de uso”. Estas nociones van de la mano de una reducción de las jornadas de trabajo, a los efectos también de repartir el empleo tradicional; y de políticas de empleo descentralizadas, que potencien los emprendimientos alternativos de hacer economía.

10.3.- ¿Quiénes son los inadecuadamente ocupados?

Existen diversas maneras de aproximarnos al conjunto de trabajadores ocupados en malas condiciones. Tradicionalmente las estadísticas no describían que porcentaje de ocupados lo hacían en condiciones que la

³⁹³ Esto es, subvenciones a empresas para la creación de nuevos puestos de trabajo, creación de nuevas formas de contratación, formación profesional, créditos para la conformación de microemprendimientos y programas destinados a colectivos específicos; entre las políticas activas de mayor difusión en los últimos años; y programas de retiro voluntario y jubilaciones anticipadas, entre las políticas consideradas pasivas. Todos estos tipos, de gran despliegue en Europa son los también utilizados en nuestros países, incluido Uruguay. Esto significa, una ausencia clara y manifiesta de soluciones drásticas que conduzcan a atacar el origen de los problemas que generan el desempleo.

³⁹⁴ Estas tesis son desarrolladas por autores europeos, con diversas orientaciones, entre quienes se encuentran André Gorz, Jacques Robin, Adam Schafft, Guy Aznar, etc. Comparto totalmente los supuestos con que parten estos autores. Por lo demás, es un atentado contra la lógica -ya no sólo contra el humanismo- que tantos cientos de millones no tengan un trabajo adecuado, o simplemente no tengan trabajo, cuando hay tanto por hacer en un mundo que se descalabra: atender a los ancianos, hacer más felices a los niños, construir viviendas para quiénes la necesitan, proteger el medio ambiente, cuidar a las especies en peligro de extinción, llevar servicios a barrios, regiones y poblaciones enteras que viven en la miseria, alimentar al hambriento, consolar al desvalido...

sociedad estimara adecuadas, y que porcentaje lo hacía en condiciones inadecuadas. El primer paso para cambiar ello, fue la introducción del término sub-desempleo, que como vimos hace mención a dos dimensiones: una cuantitativa (en términos de horas, y en términos de ingresos) y otra cualitativa (en términos de la calidad del trabajo, y el grado de calificaciones expuesto). Sin embargo, con el paso del tiempo, la sociedad fue necesitando saber más sobre la condición de los trabajadores, y se han desarrollado otras categorías de análisis, donde si bien muchas no fueran utilizadas por los institutos de estadísticas, tuvieron una gran aceptación entre el público.

Es así que muchas veces para hacer mención a malas situaciones de empleo, se suelen utilizar términos como precarización, informalización, empleos atípicos, etc. En las próximas líneas intentaremos desentrañar el contenido de cada uno de estos términos, y presentar algunos nuevos enfoques de análisis de la situación ocupacional.

En primer lugar veamos quienes son los empleados atípicos. Este término proviene de la literatura laboralista, y hace mención a aquel tipo de empleo que “rompe con los moldes tradicionales y típicos definidos por la relación laboral clásica”³⁹⁵, de donde se obtienen una serie de características:

- > Contrato de duración indefinida
- > Un solo empleador y un solo lugar de desempeño de trabajo
- > Prestación de servicios continua
- > Régimen de jornada completa de trabajo
- > Organización del trabajo rígida
- > Previsión social y protección legal de ciertos derechos autónomos o heterónomos
- > Y en ciertos casos, posibilidad de existencia de sindicato, de ejercer derechos sindicales y negociar colectivamente.

Por lo tanto el empleo atípico se caracteriza por su alejamiento de alguna de estas características básicas, siempre en referencia al empleo en relación de dependencia. En trabajo anterior ya citado, presentaba las

³⁹⁵ Cfr. Guerra, P. *El empleo precario y el empleo atípico: revisión bibliográfica y propuestas para el debate*, Santiago, PET, Documento de Trabajo N° 105, Diciembre de 1994.

grandes formas que adquiere este fenómeno social, que si bien no es nuevo, empieza a ser mayormente adoptado por los mercados laborales en los últimos años:

1. Trabajo de duración definida:

Este tipo de trabajo rompe con la primer característica señalada. Es posible distinguir varias modalidades según la legislación y cultura laboral de cada país. En forma sintética, se pueden rescatar las siguientes:

- a) Trabajo estacional, zafra o por temporada: generalmente ligado a actividades económicas que encuentran su pico en determinada época del año, provocando mayor demanda de empleo. Ej.: temporeros del agro, trabajadores de hotelería, etc.
- b) Trabajo eventual y suplente: de naturaleza esporádica, relacionado con variaciones en los niveles de actividad de diversos sectores.
- c) Contrato a plazo: la culminación del contrato está estipulada objetivamente por una fecha o cantidad de días.
- d) Contrato de prueba y aprendizaje: generalmente relacionados a programas de fomento del empleo juvenil.
- e) Contrato por obra determinada: la culminación del contrato está estipulada objetivamente por la culminación de una obra o servicio.
- f) Sucesión ininterrumpida de relaciones de trabajo de duración determinada.

2. Trabajos de prestación discontinua:

Rompen con la tradición de la prestación continua del trabajo. Aquí es posible distinguir los tipos de contratos que en algunas legislaciones no constituyen relación laboral ya que jurídicamente se les considera prestación de servicios³⁹⁶.

³⁹⁶

Caso de los contratos a trato, y el contrato a honorarios.