

ENFOQUE ORGANIZACION, Y LOS MODELOS

*Carlos Caicedo Escobar y Carlos Cortés Amador
Profesores de la Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Colombia,
Departamento de Ingeniería de Sistemas.*

RESUMEN

Este ensayo presenta los siguientes aspectos:

1. Un enfoque integral.
2. La organización como sistema.
3. La organización comunicante.
4. La organización: gestión y dirección.
5. Articulación de la organización, el trabajo y la tecnología.
6. Los modelos de gestión.
7. Resumen y Conclusiones.

1. UN ENFOQUE INTEGRAL

Actualmente las sociedades postindustriales viven una continua división de sus formaciones sociales, pues la dinámica tiende a fraccionarlos en grupos humanos, pequeños y diversos, a pesar de las tendencias globalizantes.

En este sentido, las empresas pueden ser vistas como unidades productivas de grupos humanos, donde existen culturas específicas resultantes de microconstrucciones y procesos sociales, apoyados por la tecnología.

Desde el punto de vista teórico, es posible considerar esas organizaciones como tipos sociales específicos o construcciones visibles que pueden ser reguladas dentro de las características del **sistema económico**. En este contexto la gestión es un conjunto de mecanismos racionalizadores y regulatorios de las interacciones entre los individuos. Pero también la **regulación** alude al modo como una relación social es susceptible de reproducirse superando conflictos, tensiones y contradicciones, inherentes a las formaciones socioeconómicas.

SISTEMICO DE LA LA TECNOLOGIA Y DE GESTION

Es decir la regulación es un conjunto de prácticas, actitudes, roles, comportamiento concurrentes, que permiten reanudar las relaciones entre los individuos que conformen las organizaciones -partir de la-codificación, la difusión y la aceptación de normas compartidas por los individuos y los conglomerados humanos Sin embargo, a través de la evolución de la sociedad se generan diversos niveles de diferenciación y complejidad, tanto en lo social como en lo económico, lo cual permite matizar la cultura y hablar de subculturas - cultura hace referencia a aquellas cualidades y atributos que parecen características de toda la humanidad en su proceso de evolución y cultura en la sociedad¹- Anderson y Carter. 1994.

1 Actualmente la sociedad postindustrial vive un continuo fraccionamiento por la dinámica de los distintos grupos humanos hacia formaciones sociales más pequeñas y menos diversas, a pesar de las tendencias globalizantes. De otra parte la sociedad de las organizaciones al seleccionar a las unidades productivas como el espacio de matenalización de sus procesos colectivos, plantea el reto de aproximarse a estas caracterizándolas como culturas específicas resultantes de microconstrucciones sociales.

2 Para Schein "la Cultura Organizacional es el conjunto de presunciones, verdades, actitudes, comportamientos, valores y normas que son compartidos y aceptados por un grupo humano al interior de una organización".

Aunque recientes debates han negado que se pueda hablar de cultura organizacional, se acepta que la coincidencia de propósitos genera niveles de intereses generales, de cooperación, de participación etc. En particular las personas son el elemento estructural de las organizaciones y posibilitan la existencia de las mismas; son las personas las que generan ese "ETER" que se llama cultura, dentro del cual cabe el concepto de cultura organizacional², que confiere cierta estabilidad dinámica a los conglomerados humanos que actúan en las organizaciones. Está compuesta por lo menos de tres dimensiones: **la intelectual, la afectiva y la social**, como ocurre con la conciencia de una Persona -una conciencia integral está siempre en proceso de transformación pues la conciencia no es una entidad física sino una constelación de potencialidades en permanente cambio³.

Mencionar las organizaciones obliga a hablar de los espacios donde se desarrollan los seres humanos para satisfacer sus necesidades y, por lo tanto, también obliga a referirse a la gestión y gerencia⁴. Un intento de síntesis de las necesidades humanas⁵, partirá aceptando que organización, cultura, gestión y necesidades humanas son construcciones sociales. Sin embargo las necesidades humanas no han sido las mismas a lo largo de la historia, pues depende

de como las comunidades se organizan para proveerse de bienes y servicios.

Así por ejemplo, con el advenimiento de la sociedad postindustrial, las interacciones sociales han sido modificadas por la incorporación masiva de nuevas tecnologías y la construcción de redes globales de transmisión de datos. Esta situación altera radicalmente el modo de registrar, integrar, globalizar y relacionar las actividades de los seres humanos. Se ha llegado al punto de hablar de la sociedad virtual, que materializa contradictoriamente la instantaneidad espacial y temporal del fin del siglo -pero también promueven un extrañamiento de las personas, a pesar de que técnicamente se encuentran allí. Los teóricos se han inventado dos polémicos términos para definir esta transformación de tiempos, espacios e interacciones sociales: Post-capitalismo o Postmodernismo. Epoca de globalización, de desnacionalización de los procesos financieros y productivos, merced a la integración de los factores productivos en las organizaciones y en las naciones.

Epoca de integración apoyada en las redes globales, en los universos virtuales, en la instantaneidad en la multidimensionalidad De manera que tiempo y espacio son también categorías transformables históricamente.

Pero por sobre todo, según los analistas de las megatendencias, el recurso estratégico de esta sociedad competitiva es el conocimiento, la innovación y la incorporación tecnológica, que se difunden mediante el aprendizaje continuo. Por esto la educación se convierte en el factor crítico

3 La Cultura Organizacional se deriva metafóricamente de la idea de cultivo, en sus clásicos trabajos Durkheim planteaba que la sociedad de las organizaciones, en sus inicios en el siglo XIX en Europa atentaba contra la sociedad mas amplia, por la adopción de principios, valores y comportamientos derivados de la estructura ocupacional. Frente a esta postura Harry Braverman reacciona expresando que Durkheim no entendió las tendencias sociales generadas por la sociedad industrial porque para este autor todas las formas de solidaridad descritas por Durkheim como anormales son las que prevalecen; esto es, la solidaridad mecánica es la forma normal de incorporación a la sociedad industrial de los individuos, tal vacío ha sido señalado con anterioridad por George Fridman.

del desarrollo de los sujetos de la producción, de las naciones y de las organizaciones, por lo cual estas ultimas se deben convertir en espacios para el aprendizaje continuo, el desarrollo y el bienestar e igualmente ese espacio crea las interacciones entre los creadores de conocimiento, los innovadores y los difusores; lo anterior se logra a través de procesos fundamentales de aprendizaje, que requiere garantizar que las organizaciones se conviertan en espacios para el aprendizaje continuo.

2. LA ORGANIZACION COMO SISTEMA

El enfoque clásico centraba la atención de la organización en las áreas, a través de las funciones que determinan la dinámica organizacional en el logro efectivo de los objetivos individuales y departamentales. La teoría administrativa recogía inquietudes alrededor de los grados deseables de centralización y descentralización, al igual que frente a los procesos de comunicación y flujos de información Pero en la perspectiva moderna, la **comunicación** tiene que ver con la construcción

4 En la teoría administrativa la motivación de las personas está estrechamente relacionada con la promesa de satisfacción de las necesidades. En "Motivación y Personalidad", Abraham Maslow formula su modelo piramidal de las necesidades: 1) fisiológicas; 2) de seguridad; 3) sociales o de pertenencia; 4) de afecto o estima; 5) de autorrealización. Otro nombrado autor es Erich Fromm quien en el "Miedo a la Libertad", presenta cinco grupos: 1) relación; 2) arraigo; 3) identidad; 4) estructura; y 5) trascendencia Manfred Max Neff en su libro el "Desarrollo a Escala Humana" clasifica las necesidades en dos grandes grupos por categorías: axiológicas y existenciales; en el primer grupo coloca a la 1) subsistencia 2) protección 3) afecto 4) entendimiento 5) participación 6) ocio 7) creación 8) identidad y 9) libertad. En el grupo de las necesidades según categorías existenciales; ser, tener, estar y hacer. 5 Cuando se habla de necesidades humanas se requiere: 1) la seguridad o certeza de satisfacción permanentemente de esas necesidades. 2) la autorrealización o desarrollo pleno de potencialidades; 3) la subsistencia o posibilidad de permanecer vivo; 4) el afecto o relación con las otras personas; 5) la identidad o construcción de un concepto de si mismo en interacción con la sociedad; 6) el entendimiento u organización cognitiva del mundo y 7) la trascendencia o posibilidad de autonomía crecimiento personal y autogestión a través de la acción que da sentido a la vida.

de significados comunes tendientes a lograr la difusión y apropiación de los conocimientos y datos necesarios para ejecutar las acciones cotidianas, lo cual posibilita el cumplimiento de las metas de la organización. La coordinación está relacionada con la conducción de los procesos organizacionales; y está centrada en el estilo gerencial que oriente la interacción entre los jefes-líderes y los miembros de los grupos naturales y las áreas.

Un análisis organizacional enfoca las relaciones entre los distintos elementos de las organizaciones, los distintos propósitos de los individuos, las distintas tecnologías que coexisten y los distintos roles y procesos. Para aproximarse a una caracterización dinámica se pueden definir las organizaciones a partir de la conceptualización de los siguientes elementos (Etkin y Schvarstein, 1992): identidad, autonomía y relaciones dialógicas.

Las organizaciones poseen una identidad invariante que les permite ser distinguidas como singulares y diferentes de otras similares, esta se referencia en la estructura, es decir en el conjunto de recursos, en las personas y sus relaciones y en los procesos que se definen. Realidad que integra la acción a través de su núcleo vital de conocimientos, el cual le permite superar las perturbaciones a las que se ve sometida.

La identidad está integrada por

- a) una **identidad-esquema** común a todas las organizaciones similares;
- b) una **identidad-construcción**, producto social resultado de la historia acumulada del quehacer diario. La identidad es percibida de manera distinta por los miembros de la organización (endoidentidad) y por los observadores (exoidentidad).

Todas las organizaciones están integradas directa o indirectamente a otras de mayor jerarquía lo cual en alguna medida restringe los grados de libertad que poseen para su operación.

La Autonomía Organizacional es la capacidad que presentan estas formaciones

sociales de gobernarse, reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes a las de su origen. Con este atributo se trata de caracterizar la variedad de mecanismos internos que tiene la organización para transformar las perturbaciones extremas a partir de sus procesos internos.

Las Relaciones Dialógicas explican las configuraciones estructurales en términos de coexistencias simultáneas de conceptos no complementarios tales como el orden-desorden; eventos que ocurren para absorber las fluctuaciones y permitir el funcionamiento, la autoorganización o capacidad de neutralización de los estímulos internos o externos. La autoorganización se logra cuando se inicia la nucleación: es decir, cuando situaciones de desequilibrio se propagan en una organización (cambio técnico, problemas laborales, represamiento de inventarios) como resultado de los cambios no planeados.

Sin embargo cualquier caracterización de las organizaciones debe reconocer el **paradigma de la complejidad** el cual acepta la imposibilidad de simplificar o esquematizar la globalidad de las formaciones sociales y las deficiencias explicativas de los enfoques reduccionistas; al igual que la coexistencia simultánea de atributos complementarios, concurrentes y antagónicos. Después de los masivos cambios presentados en las principales variables del entorno (económicas, políticas, comerciales, tecnológicas, sociales, etc. ver anexo A), la década del noventa es la época de la inestabilidad que es lo único predecible. Esta situación ha llevado a que las organizaciones tengan que desarrollar enfoques de gestión integral y deban adoptar esquemas estructurales más flexibles que reconozcan “al conocimiento como el Factor Productivo de la época”, tal y como lo afirman los analistas administrativos.

3. LA ORGANIZACION COMUNICANTE

Si en el libro sagrado aparece primero la palabra, en los libros profanos fueron primero los gestos y signos convertidos en imágenes. De cualquier manera es ahora cuando se difunde y reproduce la información y se “reinventan” las imágenes por medios digitales. Hoy en día, gestos, palabras, signos e imágenes hacen parte

del torrente del sistema nervioso de la sociedad y de las organizaciones en su Permanente interacción.

Para resumir el concepto de comunicación se cita una investigadora de las comunicaciones en las organizaciones (Bartoli A. 1992): interesa a numerosas disciplinas ...así... en lingüística la comunicación es ante todo “del lenguaje”; en biología es genética gracias a la transmisión de características; en neurofisiología es sensorial dadas las miles de conexiones sinápticas del cerebro....No obstante, Ives Winkin muestra la lenta evolución del sentido de comunicar cuando apareció por primera vez significaba ‘participar de, poner en común’. Luego, hacia fines del siglo XVI, “comunicar” empieza a significar también “transmitir”, definición cercana a todos los sentidos actuales de la palabra... De este modo, comunicación es, a la vez acto, objeto y medio de la puesta en común. . .

La expresión “Comunicación Organizacional” se inscribe dentro de tres conceptos fundamentales: sistema organizado, información y comunicación, por lo que se la puede definir como el conjunto de relaciones e interacciones comunicativas que se generan en una organización específica.

Es decir el estudio de las comunicaciones es multidimensional: interacciones humanas, tecnologías, intereses, poderes etc. Por lo tanto su estudio es interdisciplinario - ciencias administrativas, ciencias humanas, ciencias de la sociedad y también la ingeniería por la creciente utilización de los sistemas hombre-máquina en las redes cibernéticas de comunicación. En el contexto de esas redes, están los sistemas hombre-máquina que tienen en la teoría de la comunicación e información, un paradigma a destacar en este siglo; igualmente aparecen los nuevos conceptos provenientes de esos sistemas y redes, y las interpretaciones interdisciplinarias, por caso, la apropiación por diferentes disciplinas de conceptos como hipertexto, software o realidad virtual (rheingold H. 1994).

Bartoli clasifica la comunicación organizacional según cuatro corrientes: la escuela clásica de principios de siglo; la escuela

behaviorista de los años treinta; el movimiento sociológico; y finalmente la escuela gerencial y estratégica. Como bien lo anota la autora citada, si la escuela clásica, se aproxima a las comunicaciones desde una perspectiva jerárquica, operativa, burocrática y formal, la escuela behaviorista, las concibe desde la perspectiva motivacional y grupal, es decir como procesos necesarios e inherentes a la organización. Sobre estas bases surgen las aproximaciones sociológicas británicas y nórdicas, que analizan las comunicaciones dentro del ambiente de la “democracia industrial” y de las relaciones humanas.

Desde el movimiento sociológico de las comunicaciones, se considera fundamental la descentralización y la flexibilidad de las organizaciones, como aspectos fundamentales para superar los problemas de la burocracia, el exceso de formalismo y de centralización empresarial. Uno de los autores que más ha contribuido a este enfoque es H. Simon quien considera que la información es un factor capital para la eficacia y la innovación, bajo la aproximación de la “racionalidad limitada”, la coordinación y la concertación.

Estas interpretaciones contemporáneas destacan también la importancia de la tecnología, de las interacciones entre individuos y empresa y, de las imágenes de las organizaciones. Bien lo dice la ya mencionado Annie Bartoli “Dichas representaciones influyen notablemente en el funcionamiento de la empresa. Querer mejorarlo supone actuar sobre las representaciones mismas, **particularmente mediante la comunicación.**” (el énfasis es añadido).

Y más adelante continúa la autora citada al referirse a la comunicación empresarial como algo similar a la comunicación en general:

“En la empresa no es distinto: la comunicación es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un recurso fundamental de la empresa....Finalmente, la comunicación debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de performance”.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores es interesante analizar las diferencias entre comunicación formal e informal -sea como organización comunicante o comunicación organizada (BARTOLI A. 1992)⁶. Igualmente los teóricos se han fijado en los problemas del cambio en las organizaciones: como en la sociedad, en las organizaciones específicas existen múltiples factores a tener en cuenta en un momento de cambio como el actual.

Entre los cambios más importantes están:

- a) los cambios en lo cultural, en la mentalidad y en el "clima organizacional";
- b) las transformaciones políticas, sociales y laborales;
- c) los cambios económicos y tecnológicos. Este último aspecto ha sido estudiado en la Universidad Nacional en las Facultades de Economía e Ingeniería -en particular en el Departamento de Ingeniería de Sistemas, se tiene una línea de trabajo investigativo sobre el cambio tecnológico.

En cuanto a trabajos u opciones específicas, hay tres aspectos así:

- a) dirección y organización;
- b) información y comunicación;
- c) control, calidad y gestión.

En otras palabras se pueden adelantar investigaciones sobre los sistemas de información/comunicación.

- 1) la semiología/cultura de las organizaciones
- 2) El comportamiento/organización de las comunicaciones.

4. LA ORGANIZACIÓN: GESTION Y DIRECCIÓN

La Organización Productiva a través de su historia ha tendido a caracterizarse como un sistema político de gestión de la racionalidad técnica y económica, lo que garantiza la supervivencia, el crecimiento y la generación de beneficios. Dado que ése es un espacio donde se desarrollan los seres humanos para satisfacer sus

necesidades, al analizar las organizaciones obliga a hacer lo propio con su gestión y gerencia.

Por otro lado las técnicas y el horizonte de planeación han evolucionado desde el enfoque presupuestal hasta el denominado Direccionamiento Estratégico en el cual lo importante es adelantar un despliegue de objetivos, estrategias, metas e indicadores, obtenidos por consenso entre las personas de los distintos niveles y áreas de la organización tal proceso confiere consistencia a la gestión, y vincula claramente el largo plazo con lo rutinario. La gestión, entonces, es una forma de dar continuidad a las organizaciones, que se ocupa de contribuir a mejorar el nivel de satisfacción de sus miembros, al igual que del diseño e implantación de modelos compatibles con el modo de regulación dominante, adaptables a los cambios de Organización del trabajo. Por lo tanto la gestión es permeable a las transformaciones y desórdenes de las formaciones económico-sociales porque es una de las diversas formas de regulación; por ello es un medio de control y contribuye a la lógica de las relaciones existentes mediando entre los proyectos globales y las actividades del día a día.

Uno de los métodos que usa la gestión es la de resolución de los conflictos y la atenuación de las tensiones, mediante la negociación entre las partes. Mediante las negociaciones se busca llegar a un estado estable como resultado de una tregua interna en la organización, donde se verifica la fragmentación e integración de las labores.

La gestión es una actividad moderna que nace con el surgimiento de las grandes industrias a fines del siglo XIX en Europa y Estados Unidos. El término gestión es de origen europeo y se refiere en su significado más restrictivo a la "acción y efecto de gestionar" esto es a "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio

6 Desde esta perspectiva algunas preguntas necesarias al estructurar una investigación, pueden ser ¿cómo es la mentalidad innovadora de los individuos? ¿Cuáles son las características de la cultura y del clima organizacional que motiva a la innovación? ¿Cuáles son los esquemas de inserción y difusión de las tecnologías mediáticas en las organizaciones etc.?

cualquiera” al igual que también se relaciona históricamente con el significado de los términos anglosajones Administración, Gerencia, Control y Management.

El Management es la actividad o conjunto de actividades orientadas al logro de un fin; el concepto latino administración se refiere a la **dirección y obediencia para un fin** - en japonés el término Kanri es control y gerencia⁷, Se afirma que las organizaciones no existen para la administración, pero sin una adecuada gestión no hay viabilidad en tales asociaciones humanas para alcanzar sus fines, por lo que se dice que la gestión es el gran “habilitador” para realizar los objetivos de las organizaciones. La gestión ha sido transformada por los cambios en el entorno, como corresponde a un mecanismo de regulación; hoy en día el centro de la gestión, no está en las tradicionales funciones, sino en los procesos, lo que permite una aproximación a la cotidianidad organizacional más dialéctica enfocada a las interacciones y no a los actores. De igual manera hay un impacto por los cambios ocurridos en los requerimientos o habilidades gerenciales en los cuales se modifica el énfasis de las acciones reactivas a las proactivas y generativas.

Recientemente se ha consolidado el término Gestión Integral el cual ha sido empleado por el ingeniero Taiichi Ohno - el creador del sistema Toyota. Ohno lo ha definido como “sistema que desarrolla la habilidad humana hasta la plena capacidad a fin de mejorar la creatividad y la prosperidad, utilizando el utillaje y las máquinas correctamente, y eliminando cualquier costo improductivo(ohnot. 1991).

Se entiende mejor la capacidad que poseen las organizaciones en el largo plazo, si se recuerda que la organización no es sólo el conjunto de recursos, sino también de sistemas, procesos procedimientos y acciones que permiten el comportamiento adaptativo al entorno. La coordinación de ese conjunto se constituye en el

7 Es bueno reflexionar sobre la profunda visión y validez de la expresión de Marshall, sin duda el padre de la economía moderna, el cual destaca como factores productivos a la gestión (organización) y al conocimiento los cuales en los últimos lustros han concentrado la atención de la sociedad.

fundamento básico de la articulación y del control para garantizar la vigencia de las lógicas individuales y de las colectivas para la realización de los valores en el sistema global. Es decir se entiende mejor cómo las lógicas intrafirma, concurren en un todo para materializar sus propósitos.

De otra parte dada la complejidad de la gestión, se requiere identificar la existencia de tres elementos estructurales en las organizaciones que permitan conceptualizar la gestión, la orientación estratégica, los procesos y la cultura organizacional. Estos elementos permiten construir un esquema integral de gestión a través de la articulación de tres conjuntos de técnicas administrativas, que se verán a continuación:

- a) gerencia de procesos;
- b) gerencia por directrices;
- c) transformación cultural.

a) Los Procesos comprenden el conjunto de prácticas, comportamientos, procedimientos, sistemas y mecanismos con los cuales opera la organización en lo cotidiano, que en un 80% deben ser predecibles y su desempeño ajustado a lo esperado. Para intervenir y direccionar los procesos se aplica la gerencia por procesos lo cual busca en los procesos repetitivos lograr el dominio tecnológico de la organización, a través de la documentación dinámica y participativa de las mejores prácticas empleadas en la cotidianidad organizacional. Esta cuenta con una metodología estructurada de solución de problemas, el análisis de los procesos, la gerencia del servicio y la estandarización.

b) La gerencia por directrices: define una política como la integración entre un objetivo y el conjunto de estrategias⁸. El proceso de Gerencia por directrices comprende los grandes propósitos (visión, misión y valores) la realidad del entorno (análisis dofa, voz del cliente y

8 La alta dirección define unos “Grandes Que’s”, mientras los “cómo” se construyen de manera consensual los distintos niveles y áreas.

referenciación competitiva) y las políticas corporativas (objetivos con sus respectivas estrategias, metas e indicadores).

Para alcanzar esos grandes propósitos se debe orientar la organización en el largo plazo, por lo que es necesario identificar y monitorear las variables claves del entorno; con la finalidad de ajustar las estrategias adoptadas y garantizar el cumplimiento de las metas. La orientación estratégica es una necesidad cuando el entorno cambia frecuentemente, por lo que se requiere explorar de manera sistemática y Permanente cómo evoluciona el medio ambiente.

La posibilidad de garantizar la consistencia entre el largo plazo y el día a día solo se logra a partir de la definición de los objetivos, de las estrategias y de la formulación de un **sistema global de indicadores de gestión** que contribuya a permitir que todos los esfuerzos diarios realmente apoyen el logro de los objetivos de largo plazo. Tal sistema debe ser concreto, dinámico y realmente ágil.

c) La transformación de la Cultura Organizacional. La cultura puede ser intervenida mediante la adopción de estrategias transversales que impulsen la adopción de nuevas prácticas, orientando la transformación cultural y buscando promover en las personas nuevos artefactos, conceptos, valores y prácticas y centrando tal proceso en el ejemplo de los directivos. Estos procesos y su orientación estratégica, en última instancia, determinan si los comportamientos empresariales van a ser exitosos en el largo plazo.

La globalización y la integración demandan de las organizaciones que se vinculen a las denominadas comunidades virtuales y empleen las redes internacionales de transmisión de datos como mecanismo de identificación de indicadores y variables de medición de desempeño organizacional.

En este sentido el benchmarking contribuye a establecer e identificar las áreas de importancia que pueden emplearse para mejorar el desempeño⁹. A través de esa referenciación

competitiva se puede verificar la pertinencia de los objetivos frente a las exigencias de los mercados para garantizar la validez de los supuestos y las metas”.

5 ARTICULACION DEL TRABAJO Y LA TECNOLOGIA

Mientras la comunidad y la sociedad corresponden a procesos de materialización de las formaciones sociales, las organizaciones son construcciones deliberadas de grupos de personas que están en conflicto interno o externo (ver Apéndice A)¹¹. Este es un concepto que en esta fase de la sociedad postindustrial adquiere una gran relevancia. En 1952 Kenneth Boulding escribió un ensayo titulado la Revolución Organizativa. En ese trabajo se llama la atención sobre los aspectos que otros estudiaron: la racionalidad, la orientación a fines y los mecanismos internos de asignación de roles (Mayntz R. 1997).

La organización está integrada por personas, procesos y recursos que generan productos o servicios. Tradicionalmente la estructura organizacional restrictiva, identifica únicamente las líneas de autoridad y comunicación. Pero modernamente se entienden las organizaciones como el resultado de tres causalidades (Morin E. 1994), **causalidad lineal**: insumos, procesos y productos; **causalidad circular retroactiva**: producto, valor agregado, clientes y organización; y **causalidad recursiva**: producto y proceso interactuando permanentemente. Esta nueva forma de ver la organización explica mejor la capacidad de coordinación y articulación para el aprendizaje continuo necesario en la “sociedad educadora”. En consecuencia, una de las funciones de la

⁹ Como lo expresan Bendell, Boulter y Kelly. *Ventajas competitivas a través del benchmarking*, Folio, Barcelona, 1994, p. 71.

¹⁰ Referenciación Competitiva puede ser definida como el proceso sistemático de buscar e identificar los mecanismos, procedimientos, procesos y sistemas que las organizaciones han desarrollado para aumentar su productividad y competitividad.

¹¹ Hacia 1880, en el ámbito norteamericano, la Corte Suprema declaró que las organizaciones eran personas jurídicas y tenía derecho a protección legal según la enmienda XIV de la Constitución de tal país.

organización es volver productivos los conocimientos, pues se han aumentado los niveles de especialización de los nuevos “obreros del saber”.

Lo anterior significa que la gestión y la división del trabajo están íntimamente relacionadas. Existen dos enfoques que han orientado la división del trabajo; el horizontal o técnico y el vertical o social. El técnico responde a dos criterios: eficacia y eficiencia. La eficiencia es la búsqueda del mayor impacto económico y funcional con la utilización de una cantidad dada de recursos, mientras la eficacia es el logro de los objetivos de la organización (López A 1982); la efectividad es la combinación simultánea de la eficiencia y la eficacia.

La división vertical es el resultado de los procesos de nucleación de las formaciones económico-sociales (ver anexo- fechas). En la división del trabajo se busca la definición de los tiempos de ciclo, es decir, la definición de la **duración v secuencia** de las distintas acciones y gestos que integran una determinada labor, esto es la articulación del trabajo ha intentado caracterizar el espacio de producción - “Layout”, de modo que tiempo y espacio han sido vector considerados en los esfuerzos de organización del trabajo.

Espacio y tiempo de producción han llevado a la existencia del HOMO FABER, lo cual remite a las otras dos dimensiones: HOMO SAPIENS y HOMO LUDENS como partes integrales e integrantes del hombre, que reclaman sus tiempos y espacios propios. Una cuestión central frente a la división del trabajo tiene que ver con el **grado de participación** de los empleados en los procesos de toma de decisiones y definición de objetivos; es decir, los niveles de autonomía y autogestión que permiten los distintos enfoques de articulación -también debe analizarse el papel de aprendizaje en los procesos de organización del trabajo.

El proceso de racionalización del trabajo acelerado a partir de las reflexiones teóricas de Adam Smith y de Charles Babage muestra cuatro fases que buscan el aumento de la relación productos-insumos, éstas son: **fragmentación,**

mecanización, automatización e informatización, evolución que materializa el concepto de **empleo colectivo.**

La fragmentación ocurre al descomponer un proceso en un conjunto de actividades o tareas para asignarlas a un grupo de personas, buscando fomentar el profundo conocimiento de estas actividades para lograr el virtuosismo.

La mecanización ocurre intensificando la subdivisión de las actividades hasta que estas pueden realizarse empleando un conjunto de elementos mecánicos que sustituyen la energía humana, correspondiendo las variaciones y correcciones del desempeño a la intervención humana.

La automatización incorpora a las máquinas sistemas de control que recopilan la información necesaria para monitorear y ajustar el funcionamiento de las máquinas sin intromisión humana empleando los mecanismos de retroalimentación y homeostasis.

La informatización permite la integración virtual de los procesos de trabajo mediante el empleo de la tecnología microelectrónica en la gestión de la producción, lo cual desmaterializa las relaciones y permite generar un tiempo real o instantáneo en el cual se realiza el trabajo, garantizando una circulación de información libre de ruidos y de silencios; tal estrategia se empieza a adoptar en la década de los cincuenta para superar una crisis de control en las organizaciones¹².

6. LOS MODELOS DE GESTION

Como lo anota Michael Aglietta, la transformación del proceso del trabajo experimenta un doble movimiento de segmentación e integración, lo cual deriva en estrategias de concentración, diversificación y de des-inversión de las grandes firmas, con variaciones en intensidad y duración. Por otro

¹² Lo cual hace evocar al gatopardo “una revolución sin revolución”, es decir todo cambia para que todo siga igual.

lado la evolución de las organizaciones, siguiendo a Alfred Chandler, oscila entre la acumulación de recursos, la expansión y la racionalización. La sucesión de estas etapas, demanda la incorporación gradual de técnicas cuantitativas cada vez más complejas, los procesos de Definición de Objetivos y Toma de Decisiones, por un lado; y por el otro, la formulación cada vez más elaborada de teorías orientadas a explicar, describir, predecir y coordinar el comportamiento de los individuos al interior de las organizaciones.

Al hablar de la sustitución y coexistencia de diversas aproximaciones en torno a la Gestión y al vincularlas con los cambios en la disposición de las labores, se acepta que: a) la “Gestión Organizacional” tiene distintos tratamientos teóricos. b) La gestión como forma de regulación, contribuye a esa estabilidad dinámica de las organizaciones. c) los enfoques de gestión dominantes se relacionan con las crisis económicas -ver anexo A. d) Como en cualquier otra clasificación, si bien identifica rasgos comunes, no se desconoce lo artificial y arbitrario de todo esquema clasificatorio.

Al analizar en el presente siglo la articulación del trabajo, se observan entre otras etapas a las cuales se asociaron distintos modelos de gestión: El Taylorismo, el Fordismo, el Neotaylorismo, el Toyotismo y el Kalmarismo¹³.

a) El taylorismo

Es un conjunto de relaciones de producción interna al proceso de trabajo que tienden a

13 El Sistema de Producción de Ford fué desarrollado por su Jefe de Producción Charles Sorensen, a través de sucesivos experimentos con sistemas de transporte probando inicialmente con la fuerza de gravedad y evaluación de distintas experiencias. Finalmente se adaptó el sistema de los frigoríficos de Chicago y los sistemas de transporte de los silos de grano y de envases de lata en 1913 en la fábrica de RIVER ROUGE. También el Sistema de Producción de Toyota fue desarrollado por el Director de Producción de la fábrica MOTOMACHI, Taiichi Ohno; a través de una serie de experimentos que buscaban incorporar las técnicas de “supermercado americano”; transformando la producción de empuje (es decir, de la planeación al mercado); por una de extracción (es decir, del mercado hacia planeación); generando una situación en la cual el orden de los factores sí afecta el resultado.

homogenizar la cadencia o ritmo de producción y a eliminar los tiempos muertos en las jornadas laborales, fundamentado en la fragmentación y en la “Norma de Rendimiento”. Se basa en el estudio del trabajo, en la selección técnica del obrero, en la separación entre la concepción y la ejecución, en el supuesto de cooperación amistosa entre los obreros y los patronos. La definición precisa y la descomposición del trabajo, en el “Management” científico, se expresan en la metáfora de “la mano y el cerebro” (Lipetz A. 1992), para representar a la dirección y a los ejecutores.

A fines del siglo XIX los Estados Unidos y Europa enfrentaron la aparición de frecuentes crisis económicas resultantes la mayoría de las veces de fenómenos naturales, sequías, inundaciones, etc.; eventos que alteraron la base económica de estos países y generaron una ola de inmigración a los Estados Unidos, la cual amplió la frontera agrícola y afectó las comunidades indígenas del Oeste de esa nación. En Norteamérica se presentaron crisis financieras en 1873, 1894 y 1907, las cuales se caracterizaron por afectar la convertibilidad del patrón monetario en oro y la estabilidad de su equivalencia, tales crisis sucedieron a etapas de particular prosperidad o como se denominó “euforia de los negocios” (Aglietta, M.1980).

El Taylorismo aporta la introducción del cronómetro a los talleres, por esto el tratamiento de los flujos se da a través de los análisis de tiempos y movimientos, lo cual origina que mediante tablas se relacionan microtiempos a micromovimientos, donde la productividad está determinada por la eficacia del trabajador individual en su puesto¹⁴. El Aprendizaje demandado por el Taylorismo es el del dominio de la tarea, el cual ocurre una vez al iniciar el trabajo, tales actividades son compartimentalizadas y se agrupan en departamentos describiéndose en los manuales de funciones y procedimientos.

Los aspectos anteriores reflejan buena parte de la contextualización que subyace al Taylorismo: la definición del entorno como un conjunto de variables que se mantienen estables

14 MONDEN, Yasuiro. El sistema de producción de Toyota, Machi, Bs As, p.29.

en el tiempo; la determinación de un **factor productivo** como factor relevante para la eficiencia, que permite controlar los costos y la productividad y el **costo de un factor** que condiciona el **costo global**, el cual es la mano de obra directa (Iorino P. 1994).

Frente a la participación de los empleados, el Taylorismo separa las **actividades de concepción de las actividades de ejecución**, bajo la expresión de la mano y el cerebro. Las acciones de planeación se asignan a la gerencia (Braverman H. 1987)¹⁵, con el consecuente traslado físico de los responsables de las plantas a las oficinas administrativas; ésto genera una pérdida afectiva de las contribuciones individuales y colectivas de los ejecutores al mejoramiento del sistema productivo de la firma. Otros autores, Gramsci, afirman que el Taylorismo busca “desarrollar en grado máximo en el trabajador las actitudes maquinales y automáticas, destruir el viejo nexo psicofísico del trabajo profesional calificado que exigía una cierta participación activa de la inteligencia, de la fantasía, de la iniciativa del trabajador y reducir las operaciones productivas a su solo aspecto físico y maquinal”(Gramsci A. 1984)¹⁶.

En esta primera fase de disposición de las labores se presentan formulaciones teóricas de dos tendencias: a) normativas y b) descriptivas (Taylor 1900, Fayol 1916 y Weber 1890). Las normativas a partir de los hechos organizacionales y de las prácticas administrativas recomiendan guías de conducta. Las descriptivas mediante la observación del desenvolvimiento organizacional caracterizan a los individuos o a los contenidos de las acciones de estos. Tales teorías enfocan la gestión partiendo de la observación de los resultados alcanzados por las organizaciones, definiendo tal actividad como el conjunto de funciones adelantadas por los administradores y centrando sus conclusiones en lo que se denomina “proceso administrativo”; esto es planeación, organización, dirección y control.

15 BRAVERMAN, Harry. *Trabajo y capital monopolista, Nuestro tiempo, México, 1987, p.140.*

16 GRAMSCI, Antonio. *Notas sobre Maquiavelo, Op. cit., Los altos salarios. p. 316.*

17 CORIAT, Benjamín, *Op cit, p. 42.*

b) El fordismo

Es una forma de organización del trabajo que correlaciona el Proceso de Producción y el Patrón de Consumo. A partir del desarrollo de los principios del taylorismo, se realiza con la integración de los diferentes segmentos del proceso de producción, mediante la asignación de los obreros a puestos de trabajo rígidamente determinados en función de la distribución de planta. La integración se logra mediante la adopción de la línea de producción -“cadena de producción semiautomática”- que fija la cadencia, lo cual se complementa con la asignación de cada operación a los puestos generando una circulación de los materiales y una secuencia de actividades libre de cuellos de botella¹⁷.

El tiempo del fordismo derivado de la cadena de producción no es un “tiempo asignado” como el taylorista, sino un “tiempo impuesto”, porque se incorpora como ritmo, cadencia o velocidad de la cinta transportadora o cadena “semiautomática de producción”, la cual predetermina los desplazamientos y la gestión del espacio, generando un esquema rígido y eliminando la polivalencia y movilidad.

El nivel de ingerencia de los empleados en el fordismo es igual que en el taylorismo: inexistente. No hay instancias de participación ni consulta, sin embargo hay toda una línea de esfuerzos por superar la caracterización taylorista del trabajo como conjunto de gestos, a través del “enriquecimiento del trabajo”. Este conjunto de estrategias de superación de la monotonía buscó generar más complejidad y variedad en las actividades de los operarios¹⁸.

La efectividad de las unidades productivas debe buscarse mediante la utilización del Efecto de Experiencia y las Economías de Escala. El efecto de aprendizaje o experiencia se infirió de la

18 Entre los autores que trabajaron el tema están los profesores norteamericanos Mc Clelland, Hesberth y Mayo y los investigadores asociados al Instituto Tavistock de Londres, Inglaterra; tal tendencia se había generado en las investigaciones adelantadas en los laboratorios de la Western Electric en el cuarto de alambros.

observación sobre la disminución de la cantidad de mano de obra requerida para producir un número dado de artículos cada vez que se duplicaba la producción total acumulada, lo que se observaba también en la totalidad de factores productivos. Las economías de escala se alcanzaban porque los altos volúmenes de producción permiten distribuir los costos denominados fijos, entre las muchas unidades fabricadas logrando reducir los precios y aumentando las ventas, lo cual hace que el Fordismo adopte una “Norma Social de Consumo”, expresada en el fomento a la demanda a través de los salarios -salario mínimo-, en la constitución de la seguridad social, en la zonificación del espacio urbano y en la difusión del consumo de bienes durables “automóvil” y “casa” (Hilpert T. (1983), Le Corbusier -1986).

Durante la década de los veinte se presentan grandes desbalances en las economías europeas y norteamericana eventos que se amplifican y colapsan el sistema financiero en 1929; forzando cambios inicialmente en los Estados Unidos y Suecia y después de la segunda guerra mundial en Europa y Asia Pacífica. Tales cambios se expresan a través de un nuevo patrón monetario el Dólar y la definición de un Nuevo Orden Económico y Político Mundial.

Frente a esta crisis conocida como el Crash del 29, es importante anotar que “adopta la forma de una exigencia de liquidez la cual derriba el andamiaje de las deudas” generando pánico financiero tal y como lo precisa Aglietta. Antes, durante e inmediatamente después de la segunda guerra mundial las economías europeas y asiáticas experimentan crisis que luego se difunden a todos los países. Ford buscaba generar una cultura corporativa homogénea basada en ideales puritanos; creó un departamento de personal, un departamento sociológico y un departamento médico,

19 Frente a estas acciones de Ford el autor Gramsci afirma que “el método de Ford es racional y que debe generalizarse, pero para esto es necesario un largo proceso, que provoca un cambio de las condiciones sociales y un cambio de los hábitos individuales lo cual no puede ocurrir mediante la sola coerción, sino mediante la acción equilibrada de la coacción (autodisciplina) y de la persuasión”.

encargados de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, disminuir los índices de ausentismo y rotación (1913)¹⁹.

c) El Toyotismo

Las premisas bajo las cuales se articula el trabajo en este sistema de producción son:

- 1) transferencia máxima de tareas y responsabilidades a los trabajadores que añaden valor
- 2) implementación de un sistema de detección de defectos, para determinar las pausas últimas de los mismos.

El sistema Toyota reduce los costos por la eliminación de los elementos innecesarios produciendo exactamente la cantidad deseada de productos en el tiempo justo, lo cual elimina los inventarios a lo largo de las operaciones. El **objetivo central es la reducción de costos** y los secundarios son:

- 1) Control cualitativo
- 2) Aseguramiento de la calidad
- 3) Respeto por las personas (Monden Y. 1991).

Estos objetivos se expresan en el concepto de AUTONOMIZACIÓN, o automatización con sentido humano. Las máquinas automáticas permiten orientar la atención de las personas a los problemas, cuando ocurren fallas separando las actividades normales y las anormales²⁰. Los cuatro elementos claves para la implementación de este proceso son:

- 1) **Kanban**, o producción justo a tiempo
- 2) **Jidoka**, o autocontrol ;
- 3) **Shojinka**, o flexibilidad en el trabajo o polivalencia;
- 4) **Soifuku** o pensamiento creativo.

Ese sistema desarrolla unos indicadores y una gestión visual de la producción en la cual todo el mundo puede reconocer los problemas; también apoyado en el sistema de indicadores,

20 OHNO, Taiichi. Op. cit., p. 32

entonces los objetivos y los resultados se evalúan de manera visual, a todo nivel y en toda área (Ohno T.)²¹. El esquema Toyota impulsa una estandarización global, dinámica que garantice la racionalización para erradicar la **Mura** o improductividad, la **Mura** o inconsistencia y el **Muet** o irracionalidad en la gestión²² -ver Coriat. Pensar al revés, donde se postula que el toyotismo hace las cosas al revés.

El toyotismo parte de la definición del **tiempo de Ciclo** o duración de la fabricación de un producto, que parte de la observación global, del conjunto de las acciones y sus interacciones; para tal efecto las “celdas de fabricación” reconocen que el tiempo costoso y creativo es el de las personas y no el de los equipos, por lo que se debe garantizar la ocupación permanente de las personas, aún si se requiere no emplear o subutilizar equipos. La conceptualización del tiempo en el toyotismo reconoce una simultaneidad distinta a la secuencia y duración perfilada en el taylorismo e impuesta por el fordismo, que parte de las tareas específicas.

Tal y como lo expresa Coriat “La contribución propia del ohnismo consiste en el perfeccionamiento de las técnicas que garantizan el paso de los principios del tiempo asignado y del tiempo impuesto al principio del “**tiempo compartido**”²³. El modelo diseñado en la Toyota “concibe organizaciones (del trabajo) en U y combinarlas concatenándolas espacialmente unas con otras”, con lo cual se reducen los tiempos de espera, de almacenamiento y de transferencia; de igual manera se logra que “las tareas que se asignan a los trabajadores pueden ser redefinidas y reorganizadas a cada momento”.

21 OHNO, Taiichi. *Op. cit.*, p. 140. *Es oportuno transcribir estos comentarios de Ohno “Creo que Ford era un racionalista de nacimiento, y a medida que leo sus escritos, cada vez estoy más seguro de ello. Tenía una forma consciente y científica de pensar sobre la industria americana. Por ejemplo, sobre en cuanto a temas sobre asuntos de estandarización y la naturaleza de la improductividad en el negocio, la percepción de las cosas de Ford era ortodoxa y universal” tales afirmaciones reeditan y actualizan al racionalizador de la sociedad norteamericana.*

22 OHNO, Taiichi. *Op. cit.*, p. 74.

23 CORIAT. *Pensar al revés, Op cit.*, p. 56.

El nivel de participación promovido por el toyotismo es alto en lo relacionado con la concepción, ejecución y control del trabajo, igualmente se estimula y apoya el trabajo en equipo entendiéndolo como una competencia de relevos en el que el objetivo es mantener determinado promedio de desempeño y trasladar el control a los trabajadores como conjunto. Esto se apoya con “la función general de fabricación cuya característica central es que reasocia tareas que según las recomendaciones taylorianas están cuidadosa y sistemáticamente separadas”²⁴. En síntesis en este modelo se pasa de una división del trabajo según el régimen de prescripción a uno de IMPLICACION apoyado en un control social del trabajo.

En la gestión del espacio el sistema japonés elimina los movimientos y espacios improductivos, por lo que Womack afirma que “no había casi nadie en las plantas, no había ejércitos de trabajadores indirectos, tan visibles en General Motor y prácticamente todos los trabajadores que estaban a la vista añadían valor al coche Este resaltaba más incluso porque las naves de Takoko (de Toyota) son muy estrechas”²⁵.

El aprendizaje continuo es una condición básica en el modelo japonés porque las propiedades dinámicas de la articulación del trabajo demandan experiencia en los empleados y efectos de aprendizaje derivados del trabajo cotidiano y de la búsqueda del dominio tecnológico por la organización. Las empresas japonesas invierten en la capacitación de los recursos humanos, lo cual garantiza la polivalencia y la plurifuncionalidad; impulsado esto con el **salario a la antigüedad** y el **mercado interno de trabajo**, se incita la IMPLICACIÓN. Las ganancias de productividad se derivan de la reasociación de las tareas, multifuncionalidad y construcción de economías de envergadura²⁶.

24 CORIAT. *Op. cit.*, p. 47.

25 WOMACK, Jones y ROOS. *La máquina que cambió al mundo*, Madrid, 1992, p. 62.

26 *Las economías de envergadura se logran por la capacidad para obtener, a partir de dispositivos de Organización o tecnológicos una producción diferenciada y variada.*

Desde el punto de vista de los mercados globales, el Toyotismo reacciona contra la identidad fordista de “espacio capital” igual a “espacio nacional”, de la producción y los mercados: lo cual se expresa en la ola de apertura económica que se inicia en los países desarrollados y se enfoca hacia los países en desarrollo, con la finalidad de permitir la libre circulación de los factores productivos, lo mismo que al ensanchamiento de los mercados.

El Toyotismo elimina los poros en las jornadas por la utilización del taller de tiempo completo y su conversión en flexible, lo que se suma a la versatilidad conferida por los robots, los cuales emplean herramientas intercambiables en acciones reprogramables, que hacen rentable la producción a escalas muy pequeñas, dejando de lado los tradicionales conceptos de Efecto Experiencia y Economía de Escala centrales en la Producción en Serie²⁷.

NEOTAYLORISMO y KALMARISMO, el primero restablece el contexto anterior al fordismo, es decir, retroceso del estado del bienestar y adopción de medidas centradas en la oferta y no en la demanda, disminución de la tributación a la renta y eliminación de subsidios. Difusión masiva de la tercerización o outsourcing y contratación de trabajadores temporales de manera continua, a pesar de la flexibilización. Los defensores de tal tendencia insisten en que es la mejor manera de responder a los desafíos de una demanda estable y una sobreoferta de bienes y servicios, sin embargo el denominado paradigma de “producción flexible” japonés muestra todo lo contrario. La flexibilización del trabajo pone

²⁷ *EL OHNMOISMO se relaciona con planteamientos teóricos sobre la Gestión Organizacional, desarrollados fusionando los métodos de la Teoría General de los Sistemas y del Estructural-Funcionalismo. (Lawrencwe y Lorsch 1967, Ouchi 1981, Peters y Waterman 1984). Los cuales reconocen la importancia de la interpelación con el entorno: Gerencia Estratégica, de la solidificación de una conciencia social: Cultura Corporativa de la existencia de la homeostasis y de la sinergia: Estabilidad Organizacional Dinámica. Factores estos que exigen el diseño de “Sistemas de formación” al igual que destacan la Aleatoriedad Organizacional -criterio de la contingencia-, por la variedad del medio ambiente y la existencia de la Entropía, todo lo cual exige una elevada adaptabilidad.*

nuevamente de presente esa expresión de Marx: “En nuestros días, todo parece estar preñado de su contrario”; porque en la economía del conocimiento de la sociedad postindustrial, se promueve la elevación de la rotación del personal que expulsa de las organizaciones el conocimiento acumulado por las personas; lo cual debe originar inversiones en inducción y capacitación de los nuevos empleados, de manera permanente.

El neotaylorismo no genera espacios de consenso; ni estimula la participación de los operarios, por el contrario se vuelve a las condiciones de arbitrariedad y jornadas de trabajo extensas. También se generaliza una creciente automatización de las operaciones buscando mantener “el saber hacer” dentro de la organización; refinando los principios de la administración científica de separación entre la planeación y la ejecución de las labores, lo cual podría significar que “lo viejo se apodera de lo nuevo” en cuanto a formas de articulación del trabajo.

d) El Kalmarismo

Los antecedentes de este modelo están en la planta Kalmar de la empresa automotriz Volvo, ciudad de Skovde en la década de los 70s. Esa planta pasa de ser un proveedor independiente en los años veinte a una reconversión de tipo fordista en los cuarenta. Esta reconversión genera problemas psicofísicos y enfrenta a la administración de la planta a la búsqueda de soluciones en los años setenta. Como resultado aparecen los grupos de trabajo semiautónomos, que crean la “oportunidad de rediseñar el trabajo, mediante la delegación de prerrogativas previamente adscritas al rol gerencial, y al mismo tiempo funciona como un grupo de autoayuda y apoyo emocional” (bacal A. 1993). En tales colectivos se autodefinen cargas y roles de trabajo y se trabaja en la “solución consensada” de problemas. Valga decir que en el diseño de la nueva planta había ingerencia de los trabajadores a través del sindicato.

En el rediseño se buscó una solución no lineal, flexible, polivalente con alto grado de autogestión de los grupos de trabajo, con la incorporación de tecnología, y con el apoyo de

los administrativos y supervisores en el proceso de delegación para la autonomía y la autogestión. La experiencia se aprovecha en la planta de la ciudad de Vara y más recientemente en el proyecto de la “Planta de Uddevalla” (1986); allí se pone en funcionamiento el “Taller de Entrenamiento” con un enfoque novedoso que posee entre otros dos rasgos

- 1) El aprendizaje permanente previo a la construcción y puesta en funcionamiento;
- 2) La organización del trabajo definido por los trabajadores al finalizar el entrenamiento. Lo que se observa en esta breve descripción de la construcción del modelo participativo de la Volvo es la promoción de la calificación permanente, de la cooperación horizontal y del autocontrol en las operaciones. Este proceso ha sido calificado por Lipietz como “implicación”²⁸. En la cual se negocia con los obreros el nivel de involucración y se concerta la reorganización del trabajo.

Estas acciones se inscriben dentro de la evolución que se ha verificado en Suecia alrededor de una “implicación” global de los trabajadores de lo cual es importante anotar algunas normas: en 1973 se dictó una ley que concedió el derecho a un “representante en la dirección de las empresas” a los trabajadores. En 1976 se aprobó la ley sobre la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones en la empresa, apoyado sobre negociación e información permanente a los trabajadores. En 1982 se estableció un “convenio de desarrollo” para estimular la cooperación y el desarrollo (Bengtsson, F. 1990).

En resumen, el modelo pretende crear un lugar de trabajo que restaure el orgullo y la dignidad profesional. Como bien lo dice el Exvicepresidente de Recursos Humanos de Volvo Jönson “Volvo aspira a tener artesanos bien capacitados y experimentados, cuyo objetivo sea construir coches de la más alta calidad y hacerlo en la forma más eficiente”^{29 y 30}.

²⁸ LIPIETZ y LEBORGNE. *Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el postfordismo. En: Debate sindical. Fescol. Bogotá. 1994. P. 16.*

7. RESUMEN Y CONCLUSIONES

- En síntesis, primero, hoy en día la flexibilización se proyecta con alianzas estratégicas en lo externo y en lo interno, con la aparición de nuevos roles, perfiles, habilidades y conocimientos de quienes son los protagonistas del aumento del valor en las empresas -lo que se refleja en salarios variables, bonificaciones a la productividad y responsabilidad etc.
- Segundo, la plantilla laboral puede ser en cualquier momento representada a partir de un diagrama matricial que relaciona las personas con los procesos, proyectos y actividades, la cual variará de acuerdo a las realidades de la organización. Pero estas nuevas realidades corresponden a la expresión “ORGANIZACIÓN VIRTUAL” en el tiempo y en el espacio.
- El advenimiento de la sociedad postindustrial afecta en gran medida la manera en que las comunidades se organizan para proveer sus bienes y servicios; las funciones de regulación e interacción social son modificadas por la incorporación masiva de nuevas tecnologías y la construcción de redes globales de transmisión de datos. Esta situación altera radicalmente la manera de relación y registro de los eventos de los seres humanos; durante buena parte de la historia conocida, la fijación de los datos relevantes se hacían mediante acciones físicas en papiros, tablillas, cueros, telas; en la segunda mitad del siglo XX, se ha iniciado el advenimiento de la sociedad magnética, la cual desmaterializa las interacciones y los registros.

²⁹ BACAL, Azril. *Op. cit.*, p. 9:

³⁰ Adicionalmente hay necesidad de referenciar dos avances que habilitan la existencia de organizaciones virtuales: la televirtualidad que según QUÉAU, podría definirse como el resultado del cruce entre las telecomunicaciones y las imágenes de síntesis. Por otro lado están las comunidades virtuales que requieren de redes de banda ancha por donde se distribuyen imágenes, utilizando terminales inteligentes en tiempo real, con lo que se desarrollan los diálogos a distancia”.

La sociedad magnética evoluciona aceleradamente a convertirse en una sociedad virtual; en la cual el tiempo instantáneo generado por las redes y los potentes computadores de fin de siglo materializan la “aldea global”; pero también promueven un extrañamiento de las personas, a pesar de que técnicamente se encuentran allí; sin embargo la cercanía y relación a veces invocan tiempos y espacios que no son simultáneos.

- A pesar de la evolución tecnológica de fin de siglo en las sociedades postindustriales, tiene vigencia la propuesta del Desarrollo a Escala Humana de Max Neef sustentada en tres pilares básicos:

La satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, la generación creciente de autoindependencia y articulación orgánica de las personas, con la naturaleza y la tecnología. En esa escala, hay necesidad de reconocer las nuevas necesidades del sujeto social. Así es como se entiende que las organizaciones son construcciones dinámicas y dialécticas y que la autogestión plantea en última instancia que las cosas se hicieron para el hombre y no el hombre para las cosas.

La práctica de la autogestión es parte sustancial de las primeras comunidades de la humanidad, donde las funciones administrativas son ejercidas por quienes representan la voluntad general. Como se ha dicho en otras oportunidades:

- 1) Hay que profundizar en las prácticas de delegación, de la cogestión y de la “autonomía de gestión”. Se requiere avanzar hacia la cogestión y paralelo con esto democratizar el acceso a la propiedad e invitar a los trabajadores a compartir el capital de las empresa. Expresión de estas formas de Organización virtual son los equipos flexibles que requieren de nuevas

tecnologías para su comunicación³¹. Las organizaciones al evolucionar hacia la gestión autónoma alcanzarán sinergias interdependientes, resultantes de la cooperación condensada y autoimpulsada de los individuos mediante esfuerzos complementarios para lograr objetivos comunes sin estar sujetos a estructuras jerárquicas rígidas.

- 2) En el próximo milenio se deberá superar esa tendencia que ha aparecido en los últimos años de emplear la “la coacción psíquica”, se requiere que las organizaciones sean vistas como ámbitos apropiados para la creación, reconociendo que el ser humano no es solo homo faber sino homo ludens, es decir como un ser humano que busca la felicidad.

En este ensayo las organizaciones se han planteado desde una perspectiva sistémica donde trabajo y tecnología son dos factores claves para entender los modelos de gestión en el próximo milenio. A este análisis subyacen las transformaciones de la sociedad, de las naciones y de las organizaciones de cara a los mercados globales y las comunidades virtuales. De igual manera, se ha tenido en cuenta el concepto de cultura organizacional, que es fundamental para entender que la principal riqueza de una organización o de una nación son los seres humanos que la habitan.

31 Esto se alcanza a partir de la integración lograda mediante el empleo de dispositivos microelectrónicos y de comunicaciones: computadores, dispositivos de teleconferencia, vídeo binner, fax, modems, tableros computarizados, redes, etc.

ANEXO-FECHAS
LA DIVISION DEL TRABAJO EN FECHAS

500 AC	China especialización
400 AC	Persia estudio movimientos
350 AC	Grecia Platón especialización
1776 DC	Adam Smith división del trabajo
1785 DC	Thomas Jefferson intercambiabilidad
1799 DC	Ely Whitney intercambiabilidad
1800 DC	Watt y Boulbon estudio del trabajo
1810 DC	Robert Owen programa de O.M.
1820 DC	James Mill estudio movimientos
1832 DC	Charles Babbage O.M.
1871 DC	Ws Jevons estudio tiempos y movimientos
1900 DC	Frederic Taylor administración científica
1920 DC	Henry Ford, Cadena Semiautomática de producción.
1960 DC	Taiichi Ohno, Sistema de Producción de Toyota.
1970 DC	Kalmarismo, Implicación Negociada en Volvo.

ANEXO A

Un análisis del sistema económico en los últimos cien años permite formular algunas hipótesis frente a la posible correlación entre las crisis del modelo económico dominante, la articulación del trabajo al interior de las organizaciones y los esquemas de gestión. Una explicación de los cambios puede partir de que los procesos de interacción humana son aleatorios, por lo cual las formaciones sociales mediante “prueba y error, eligen” las estructuras durables, mediante articulaciones críticas para superar la inestabilidad. Se entiende por articulación crítica la que se da en épocas de crisis económica, que se define como el conjunto de problemas alrededor del circuito de reproducción del sistema o proceso económico.

Los problemas son consecuencia de las discontinuidades o rupturas producidas por el desbordamiento de los límites en los modos de regulación. Pero de inmediato el sistema neutraliza las tensiones y conflictos asociados a las interacciones sociales -así se producen las transformaciones en lo social, lo político, lo económico y lo tecnológico, que se manifiestan en los estilos de dirección/gestión empresarial, en

la cultura/clima organizacional, en la psicología/comportamiento de los individuos etc.

Esta situación ha sido muy estudiada de un lado por los economistas y del otro por los teóricos de las organizaciones (Autores recientes como Prigogine y Stengers destacan que “lejos del equilibrio los procesos irreversibles son fuente de coherencia” (Prigogine y Stengers-1990), lo cual genera estructuras como manifestaciones de los procesos de autoorganización). Las organizaciones productivas también son sometidas a fenómenos de crecimiento de las tensiones y conflictos que pueden agotar la estabilidad dinámica que las caracteriza; de igual manera tales eventos se presentan en las formas de articulación del trabajo vigentes en un determinado período histórico y en determinadas regiones económicas.

Tales situaciones son manifestaciones de la inestabilidad y el desorden inherentes a la presencia de entropía en las formaciones sociales, porque “el caos no solo produce orden; sino que tiene un orden propio”. Tal y como lo confirma la presencia de los **atractores extraños** o estados que resultan del análisis complejo de series de datos referidos a la bolsa, el clima, las decisiones,

etc.; sistemas en los cuales se presentan cambios bruscos generados por ampliaciones exponenciales de pequeñas alteraciones; lo cual es un evento similar a si un aleteo de un insecto en Brasil produce un “efecto mariposa”; en Australia es decir, un conjunto de grandes desórdenes en el clima, como tormentas o inundaciones debidas a esta interferencia ampliada.

Cuando los límites definidos para las oscilaciones y crecimiento de las tensiones y conflictos son amenazados, compiten por prevalecer dos fenómenos que coexisten: la amortiguación y la nucleación. La primera ocurre cuando un nivel de desorden logra ser neutralizado liberando el exceso de energía presente al entorno y utilizando los procesos de autoorganización, para retornar a la estabilidad dinámica propia de los sistemas

La nucleación es el proceso de instalación de nuevos modos o límites a los desórdenes de un sistema que se vuelven dominantes y válidos para mantener vigente la lógica de los procesos de autoorganización; tales nuevos límites difunden a la totalidad del sistema y generan una nueva normalidad interna.

Sin embargo, cuando se observa el sistema económico no todos los eventos desbordan los límites; generalmente los efectos de las perturbaciones originan fluctuaciones que amortiguan las variables macroeconómicas agregadas, las cuales reflejan los problemas de aceleración y contracción del crecimiento del ritmo económico.

El ciclo es la representación gráfica del “efecto neto” producido en los negocios por las oscilaciones presentadas en las variables macroeconómicas. En los ciclos económicos se entiende por **recesión** el descenso abrupto de las tasas históricas del crecimiento económico, la **depresión** es el retroceso agudo de los indicadores de la dinámica económica, los cuales registran signos negativos. La **prosperidad** se presenta cuando se da un incremento sostenido en los indicadores del desempeño económico, y se definen etapas de **recuperación** cuando se observan tasas, positivas de crecimiento, después de evidenciarse fases depresivas o recesivas en las actividades de los negocios³²

32 ZARNOWIT, Victor. *Recent work in business cycles in historical perspective*, En: *Journal of economic literature*. June 1985. P. 523

BIBLIOGRAFIA

1. AGLIETTA, Michael (1980). Crisis y regulación del capitalismo, Siglo XXI, Madrid.
2. ANDERSON y CARTER (1994), La conducta humana en el medio social, Barcelona, Gedisa (1980).
3. BACAL, April. La dimensión social de la empresa sueca, Universidad Autónoma Metropolitana, México (1993).
4. BARTOLI ANNIE Comunicación y Organización, la organización comunicante y la comunicación organizada, Barcelona, Ediciones Paidós (1992).
5. BENGTSSON, Folke El sector privado y el modelo sueco en democracia, desarrollo y equidad, Nueva sociedad, Caracas (1990).
6. BERGER y LUCKMANN, La construcción social de la realidad (pag. 39), Bs As, Amorrortu
7. BRAVERMAN, Harry. Trabajo y Capital (1994) Monopolista, Nuestro tiempo, México, 1987.
8. CASTELLS, Manuel, Flujos, redes e identidades. En: Nuevas perspectivas críticas en la educación (pag. 41), Barcelona, Paidós (1994).
9. ELIADE, Mircea, Lo sagrado y lo profano, (pp. 25 a 31), Barcelona, Labor. (1989).
10. ETKIN y SCHVARSTEIN. Identidad de las organizaciones, Paidós, Bs As, 1992, p. 158.
11. GRAMSCI. Antonio, Racionalización de la producción y del trabajo, : Notas sobre Maquívolo, Nueva Barcelona, Bs As, 1984, p. 300, (1984).
12. HELLER, Agnes Sociología de la vida cotidiana(pp. 19 Barcelona, Península, Barcelona, (1991).
13. HILPERT, Thilo, La ciudad funcional,. Madrid, IEAL, 1983, p. 64, (1983).
14. LE CORBUSIER, Principios de urbanismo, Barcelona, Planeta, 1986, p. 45, (1986).
15. LYOTARD, Jean, La condición postmoderna, pag. 17, México, REI. I. (1993).
16. LEVY, Pierre, As tecnologías da inteligencia (pp. 114), Rio do Janeiro, Editora 34, (1993).
17. LIPIETE, Alain (1986). Acumulación, crisis y salidas a la crisis..., París, Cepremap.
18. LORINO, Philippe El control estratégico de gestión, Marcombo, Bs As, (1994).
19. MALDONADO, Tomas Lo real y lo virtual, (pp. 76), Barcelona, Gedisa, (1994).
20. MAYNTZ, Renate Sociología de la organización, Madrid, Alianza, (1997).
21. MASUDA, Yoneji La sociedad informatizada como sociedad postindustrial, Tecnos, Madrid, (1984).
22. MONDEN, Yasuiro El sistema de producción de Toyota Machii, Bs As, 1991..
23. MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo, Barcelona, Gedisa, (1994).
24. OHNO, Taiichi. El sistema de producción de Toyota, (pp. 35), Barcelona, Productivity press-gestion 2000, Barcelona, (1991).
25. PIAGET, Jean. La Construcción de lo real en el niño, Nueva visión, Bs As, (1982).
26. PISCITELLI, Alejandro CYBER PUNKS. Redes... en tecnología y modernidad, Santiago, Hachete, (1992).
27. PRIGOGINE y STENGERS. Entre el tiempo y la eternidad, Alianza, Madrid, pp. 66 (1990).
28. QUEAU Philippe. Lo virtual, Paidós, Barcelona (pp. 16), Barcelona, Paidós. (1995)..
29. RHEINGOLD, Howard . Realidad virtual, los mundos artificiales generados por ordenador que modificarán nuestras vidas, Barcelona, editorial Gedisa, (1994).
30. SCHEIN, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo, Plaza y Janes, Barcelona, 1988, p. 30.
31. UNESCO. Políticas para el cambio y el desarrollo de la educación superior, ICFES, Bogotá, 1995 .
32. WEINTRAUB, Roy .Microfundamentos (p. 177), Madrid, Alianza, (1985).
33. WINNER langdon . Viviendo en el espacio electrónico, (pag 76), Barcelona, Ed. Anthropos, No. 94195,(1998).
34. WOLLEY, benjamín. El universo virtual, (pp. 56), Madrid, Acento,(1994).