

2a. PARTE

**TENDENCIAS
HACIA LA ORGANIZACION
COMO SISTEMA INTEGRADO
Y ELEMENTOS DE UNA GESTION
PARTICIPATIVA**

A diferencia de los cambios descritos, que se orientaron a establecer un modelo organizativo de tipo tecnocrático, los cambios observados especialmente a partir de la década del 80, tienen un sentido cualitativamente diferente. Estos cambios se producen en una etapa de crecimiento recesivo de la industria colombiana y de crisis de muchas empresas, en momentos en que se busca adecuar el país a nuevas condiciones del mercado mundial.

1. Organización sistémica y gestión participativa.

La concepción de la organización como un sistema integrado y una gestión participativa, remite a las posibilidades técnicas y proyecciones de la informática y la microelectrónica como elemento central de la Revolución Científico-técnica que tuvo lugar especialmente a partir de la década de 1950, así como a nuevas condiciones del mercado, en las cuales se desarrollan nuevas formas de producción y de organización empresarial.

El conjunto de cambios que se designan como Revolución Científico-técnica se vinculan a una nueva etapa de desarrollo del capitalismo en la que no solo se modifican las formas de producción, sino los diversos ámbitos: económico, social, político y cultural de la sociedad.

En la producción, los avances de la microelectrónica y la informática han orientado las nuevas formas de automatización flexible, que permiten responder a las demandas cambiantes del mercado mundial con nuevas modalidades de producción y organización que se ligan a una nueva división internacional del trabajo.

El mercado mundial ya no se orienta por una producción masiva y estandarizada en la que se busca ante todo disminuir los costos, en un proceso de crecimiento

extensivo, sino que se trata de un mercado cambiante con tendencias a la diferenciación, con demandas específicas y variadas, en un proceso de crecimiento intensivo, en el cual la ciencia y sus aplicaciones tecnológicas constituyen la principal fuerza productiva.¹⁸⁴

El manejo de las nuevas tecnologías y formas de producción requiere mayor responsabilidad por parte de todos los que trabajan en las empresas y su vinculación activa para responder en forma rápida y eficiente a la diferenciación de los productos, la mayor calidad de los mismos y la resolución de problemas. Para asumir estas nuevas tareas se tiende, por una parte, a la automatización de la producción y la sistematización de la administración empresarial, buscando una integración y coordinación entre las diferentes áreas, lo que implica la creación de una organización concebida como sistema integrado. Por otra parte, se busca fomentar la participación e integración de empleados y trabajadores, que deben contar con mayores niveles de calificación y responsabilidad, para responder a las exigencias de aumento de la productividad, la diversificación de la producción y la calidad de los productos. Con las nuevas formas organizativas de carácter participativo, a la vez que se intensifica el trabajo se aspira a mejorar el clima empresarial y las relaciones industriales.

Diversos programas propios de este tipo de gestión, que se tomaron básicamente de la experiencia japonesa, se constituyeron en un nuevo 'modelo' organizativo. Varios componentes de este 'modelo' se agrupan en los programas de Control Total de Calidad.¹⁸⁵

La 'racionalización sistémica',¹⁸⁶ o la organización como sistema integrado, se refiere a la posibilidad de organización mediante la combinación de datos y coordinación de las diversas funciones entre dependencias internas que anteriormente funcionaban de manera separada, y entre éstas con los proveedores y los clientes. El establecimiento de redes de información de datos permite tener una perspectiva de conjunto del funcionamiento de la empresa, anticipar comportamientos del mercado y dar respuestas oportunas a requerimientos cambiantes. Por lo general, el establecimiento de una organización como sistema integrado, que abarque todas las instancias de funcionamiento de una empresa,

¹⁸⁴ Ver Ominani, C *La tercera revolución industrial*. B. Aires, GEL, 1986. Blackburn, Ph. Coombs, R. Green, K. *Technology, Economic Growth and the Labour Process*. New York: St. Martins Press, 1985.

¹⁸⁵ Los programas de Calidad Total tienen varios componentes: programas de Justo a Tiempo, Control estadístico del proceso, Círculos de participación o círculos de calidad, Planeación estratégica, mejoramiento continuo, servicio al cliente, etc. que se aplican de manera selectiva.

¹⁸⁶ Ver por ejemplo el concepto de Racionalización Sistémica en : Baethge, Martin y Oberbeck, Herbert *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt: Campus, 1986.

es el resultado de un proceso de cambio paulatino, a través del cual se van involucrando nuevas áreas a los fines de integración, cálculo y coordinación.

La creación de un sistema integrado abarca la dirección, administración y producción desde las cuales se espera una retroalimentación ‘ilustrada’, que contribuya a la toma de decisiones por parte de los organismos de dirección empresarial.

Este nuevo principio organizativo se basa en la cibernética,¹⁸⁷ según la cual se concibe la empresa como un todo que debe ser manejado como un sistema en que cada una de las partes debe contribuir al funcionamiento del conjunto, a través de la retroalimentación de la información generada en los diferentes puntos y niveles. Mediante esta retroalimentación, cada uno de los integrantes de la empresa debe participar creativamente en el cumplimiento de los objetivos y el proceso de toma de decisiones.

También se aplica a este tipo de organización el concepto de sinergia, que se refiere a la cooperación de todos para lograr el cumplimiento de una función, cooperación que a través de la actividad colectiva crea una potencia y una eficiencia mucho mayor que la suma de sus componentes.¹⁸⁸ La gestión participativa supone estructuras de dirección menos jerarquizadas y centralizadas.

La dirección, de acuerdo con este concepto, adquiere teóricamente un carácter menos autocrático, ya que no se trata de una concentración de la toma de decisiones en un ‘comando único central’, sino que en ella deben participar de alguna manera los representantes de las diferentes áreas y dependencias de la empresa.

2. Nuevas circunstancias en el desarrollo colombiano.

El desarrollo de la industria en Colombia durante las últimas décadas transcurrió en condiciones recesivas y en el marco del creciente cuestionamiento de las políticas proteccionistas y la alta dependencia de la industria respecto de las políticas del Estado, que caracterizaron el modelo de sustitución de importaciones. Este cuestionamiento, así como la presión de organismos financieros internacionales, culminaron en 1990 con la definición por parte del gobierno de una política orientada a la ‘apertura’ de la economía hacia el mercado externo. Para ello se

¹⁸⁷ Norbert Wiener, *Cibernética y Sociedad* Ed. Sudamericana, B. Aires, 1969.

¹⁸⁸ Sobre el concepto de sinergia y su relación con el planteamiento de Marx sobre la cooperación, ver: Mesa, Darío Conferencia sobre “La tendencia a la disminución del capital variable” Mimeó. U. Nal. Depto de Sociología, 1989.

tomaron medidas semejantes a las que tuvieron lugar en otros países de América Latina, con el fin de disminuir la protección y dependencia de la industria frente al sector público; privatizar una serie de entidades estatales, adelantar una 'flexibilización' en la contratación de la mano de obra a través de una reforma de la legislación laboral. Se diseñó una política anti-inflacionaria, al tiempo que se anunciaba la modernización en áreas como transportes, educación, salud, ciencia y tecnología. Se esperaba que sobre estas nuevas bases Colombia entraría en una nueva fase de reconversión industrial, crecimiento y desarrollo.¹⁸⁹

Sin embargo, la persistencia de factores estructurales y coyunturales que están en la base de nuestro atraso, tales como el escaso desarrollo científico y técnico, la baja productividad del trabajo, el predominio del sector financiero, una tendencia a orientar la inversión hacia la especulación antes que a la innovación, la corrupción, la crisis moral, la desigualdad económica y social, el desempleo y la violencia, son aspectos que llevan a plantear interrogantes acerca de los alcances reales que podrán tener las reformas propuestas. De todos modos las nuevas circunstancias plantean a la industria diversos retos para afrontar nuevos términos de competencia tanto en el mercado interno como a nivel internacional.

El proceso de 'modernización' en que están empeñados el gobierno y muchos empresarios, la necesidad de aumentar la productividad y mejorar la calidad de los productos para poder competir, la recomendación de expertos de entidades internacionales para que se busquen soluciones negociadas con los trabajadores ante los conflictos que se prevén por los altos costos sociales de los programas de 'modernización' y la crisis del taylorismo que hemos mencionado, son factores que permiten suponer que, además de los cambios técnicos, una serie de medidas que se orientan a crear una organización como sistema integrado así como la introducción de elementos de una gestión participativa, especialmente a través de los programas de Calidad Total, tendrán gran auge en los próximos años en el país.

Nos preguntamos si los programas de calidad total serán solamente una moda o un planteamiento ideológico. Hasta dónde lograrán transformar una estructura que, como veíamos, no se reduce a un tipo de gestión sino que conlleva valores y actitudes arraigados en nuestra cultura y aun en el sistema educativo? Además de ciertos cambios en las formas de producción y la organización empresarial, ¿habrá cambios en el tipo de relaciones entre directivos, técnicos, mandos medios y trabajadores de las empresas?

¹⁸⁹ Los nuevos programas de desarrollo fueron presentados por representantes del Ministerio de Desarrollo y por el Ministro de Hacienda en el "Foro sobre Programas sociolaborales y modernización económica", Bogotá, marzo, 1991.

Algunos elementos que tienden hacia la organización como un sistema integrado y de gestión participativa, comienzan apenas a introducirse en las empresas. A veces los cambios tienen lugar de una manera aislada; otras veces, se realizan con una perspectiva de transformación más global. Aunque no es posible vislumbrar aún sus alcances, es importante considerar los indicadores de un proceso que se plantea teóricamente como una transformación estructural cualitativamente diferente al proceso de cambio que hemos descrito.

3. El ‘modelo’ japonés.

Aunque la organización sistémica y la gestión participativa se han implantado en diversas partes del mundo, su desarrollo se ha remitido a la experiencia japonesa, debido al carácter pionero y al proceso exitoso de las formas de organización en ese país. Los estudios sobre el modelo japonés y sobre el movimiento “Aprendamos del Japón”, mediante el cual se introdujeron varias de estas prácticas organizativas en países europeos y en Estados Unidos especialmente desde la década del 80, han mostrado cómo, en su concepción y prácticas, el modelo japonés no consta de técnicas (o tecnologías) aisladas, sino que conforma **un sistema**, cuya implantación remite originariamente a factores históricos y culturales propios de la sociedad japonesa.

La importancia creciente del ‘modelo japonés’ radicó en la constatación de la superioridad de la productividad del trabajo en el Japón frente a los otros países y al hecho de que solo una parte de esa mayor productividad podía atribuirse a factores de tipo técnico.

Estudios comparativos en la industria automotriz de varios países, por ejemplo, mostraron cómo en 1988 se necesitaron 28 horas de trabajo para producir un carro en Estados Unidos y solamente 14 horas en el Japón. En cuanto a labores indirectas, de control de calidad y mantenimiento, la diferencia era aún mayor: 9 horas de trabajo en Estados Unidos y solo un poco más de 3 en el Japón.¹⁹⁰

La superioridad técnica solo explicaría una pequeña proporción de la mayor productividad. Abernathy¹⁹¹ considera, por ejemplo, que el 50% de la ventaja en la productividad en el Japón podría ser atribuida a la organización de Ciclos de Calidad, 34% a la estructuración y ritmo de trabajo y 17% a la técnica de fabricación y diseño de los productos. Independientemente de las cifras, lo que se resalta es el vínculo entre los métodos de gestión y organización del trabajo con la mayor productividad.

¹⁹⁰ Ver Jürgens, Ulrich . op. cit. 1989.

¹⁹¹ Abernathy, W et. al. **The new industrial competition**, 1983, citado por Jürgens, op. cit. p. 208.

Cuando se habla de programas de Calidad Total, se hace referencia a un conjunto de procesos. Estos pueden abarcar diversos niveles de sistematización de la información y coordinación de la labor administrativa, que se integran, por ejemplo, en los procesos CIM (Computer Integrated Manufacturing). Pueden incluir el CAD y el CAM, y pueden abarcar sistemas de ingeniería, procesos de programación de la producción, la comercialización y las finanzas a través de 'paquetes' manejados por computador.

Por otra parte, la programación estratégica, el servicios al cliente 'interno' y 'externo', el mejoramiento continuo, los programas Justo a Tiempo, la búsqueda de 0 rechazos, 0 inventarios y 0 errores, el control estadístico del proceso de producción, los Círculos de Calidad y Círculos de Participación, etc. están incluidos en la designación global como programas de Calidad Total.

Los programas de organización japoneses se designan también con el nombre de Toyotismo, para diferenciarlo del Fordismo y el Taylorismo o producción 'austera' (lean production).¹⁹²

Entre los elementos que conforman este 'modelo', algunos serían 'trasferibles' a otros países y otros no, y en todo caso se produce siempre un proceso de adaptación a las formas culturales, valores, concepciones sobre el trabajo, niveles de tecnificación y de calificación de la mano de obra, a formas organizativas y relaciones industriales vigentes en diferentes empresas y países.¹⁹³

Entre estudiosos de la experiencia japonesa hay discusión y desacuerdo acerca de si la mayor productividad en ese país se ha logrado por una mayor sumisión de los trabajadores o por la existencia de un consenso, del cual se derivaría la disposición a participar y a intensificar el trabajo. Tampoco hay acuerdo acerca de hasta qué punto esta participación significa un proceso de democratización o solo un cambio en las formas de regulación y control. Los autores enfatizan diferentes elementos de este modelo, pero existe un acuerdo sobre su carácter sistémico y sobre la necesidad de ligarlo a condiciones históricas y culturales que están en la base de este tipo de gestión.

Los estudios comparativos entre países han mostrado igualmente cómo la adopción de este modelo no necesariamente produce los mismos efectos que en el

¹⁹² Womack, J., Jones, D. y Roos, D. **The machine that changed the World**. New York: 1990.

¹⁹³ Al respecto ver por ejemplo: Dore, Ronald **Taking Japan seriously**. A confucian perspective on leading economic issues. California, Stanford U. Press, 1987. Alston, Jon **The American Samurai**. Blending american and japaneses managerial practices. Berlin: de Gruyter, 1989. Jürgens, U. "The transfer of Japanese management concepts in the international automobile industry". En: Wood, S. Ed. **The transformation of work?** London: Hyman, 1989.

Japón. Como no se trata de suponer un traslado mecánico de las formas organizativas japonesas o de su versión norteamericana a la sociedad colombiana, es necesario analizar qué características tienen y qué sentido adquieren estos programas o algunos de sus elementos, en su aplicación en la industria, teniendo en cuenta las particularidades de nuestro país.

4. Continuidades y rupturas en los cambios organizativos.

a. Burocracia y Organización Sistémica.

Aunque existe una polémica en torno a las diferencias existentes entre una organización burocrática y un proceso de 'racionalización sistémica',¹⁹⁴ desde una perspectiva teórica y metodológica weberiana la sistematización como fundamento de la planificación y el cálculo, la coordinación de actividades de diferentes dependencias, la relación interna y el vínculo con proveedores y clientes, una mayor integración entre las áreas y una intensificación del trabajo para poder ligar las actividades de las diversas dependencias, no niegan, sino reafirman un proceso de racionalización de la gestión directiva y la organización. Factores como la disciplina, la observancia de normas y reglamentos impersonales o la actuación en función de una finalidad objetiva, la posibilidad de mayor control y vinculación entre las diversas áreas y actividades de las empresas, se refuerzan en la organización sistémica.¹⁹⁵

La organización burocrática basada en la existencia de departamentos especializados, organizados jerárquicamente, con objetivos particulares de acuerdo con cada área en forma independiente y en que cada dependencia se comunica solamente con la dirección general a través de la gerencia, se modifica con la organización sistémica. Ya no se trata de que cada dependencia cumpla con sus objetivos y se definan responsabilidades fijas según cada especialidad, sino de buscar formas de cooperación y de ligar el aporte de cada uno al funcionamiento del todo.

Se puede decir entonces que en el plano funcional hay rupturas entre la burocracia y la organización sistémica, al igual que en el papel de los especialistas y en la organización separada y altamente jerarquizada de cada departamento.

Pero a la vez hay continuidades entre la burocracia y la organización sistémica: ambas estructuras de la organización entendidas como un medio en una rela-

¹⁹⁴ Sauer, Dieter, et. al. " Systemic Rationalization and Inter-Company Division of Labour". En: Altmann, N. et. al (eds.) **Technology and Work in German Industry**. Routledge, 1990.

¹⁹⁵ Weber, Max **Economía y Sociedad**, México: FCE, 1964 tomo II p. 742 y ss.

ción de dominación, se subordinan a la lógica y los fines del capital.¹⁹⁶ Tanto la racionalización sistémica como la gestión participativa se ligan a la búsqueda de rentabilidad continuada y a la intensificación del trabajo, reducción de costos y aumento de la productividad laboral. Existe igualmente una continuidad en cuanto al aumento de la racionalidad formal, entendida como posibilidad de previsión, planeación y cálculo, gracias a la mayor transparencia del funcionamiento del sistema.

b. Taylorismo y Participación.

Entre la gestión participativa y el taylorismo existen igualmente continuidades en cuanto a la subordinación de los métodos organizativos a la búsqueda de mayor productividad laboral dentro de la lógica y los intereses ligados a la acumulación de capital. En la subordinación de la producción y el trabajo a métodos de planificación, definición de estándares y control sobre la ejecución del trabajo. Pero también se dan rupturas: la organización de la empresa y del trabajo ya no se concibe como resultado de la división entre quienes dirigen y quienes ejecutan el trabajo; entre quienes piensan y quienes exclusivamente obedecen las disposiciones emanadas de la dirección, de acuerdo a la directriz taylorista de “Ud. trabaje y no piense”. La gestión participativa busca y valora la intervención ilustrada y activa de cada uno, su contribución a la generación de información, a la resolución de problemas y la utilización del saber y la experiencia de todos. En términos weberianos, esta ruptura remite a un aspecto de la racionalidad material relativa a la valoración de la participación de todos los integrantes de la empresa, incluyendo a los trabajadores.

Con la gestión participativa se plantea la participación activa de los trabajadores y su ‘inclinación hacia el trabajo’ como componente fundamental de la productividad. La valoración positiva de la participación, la búsqueda de satisfacción en el trabajo, de un interés por el mismo y una cierta ‘democratización’ en la toma de decisiones, forman parte de los postulados en este proceso de modernización, que busca la elevación de la productividad no solo mediante una mayor racionalidad formal, sino con un nuevo componente de racionalidad material expresado en esta valoración.¹⁹⁷

¹⁹⁶ La consideración de la organización burocrática en un sentido exclusivamente funcional lleva a varios autores a contraponerla a la organización sistémica.

¹⁹⁷ Recordemos que para Weber la racionalidad formal de una gestión económica se refiere al grado de cálculo técnicamente posible y que se aplica realmente, mientras que la racionalidad material es “el grado en que el abastecimiento de bienes dentro de un grupo de hombres tenga lugar por medio de una acción social de carácter económico orientada por determinados **postulados de valor** (cualquiera sea su clase)”. Ver: Weber, M. Economía y Sociedad, 1965 Tomo I.p. 64

Tanto los postulados del taylorismo como los de la gestión participativa, a la vez que son teorías organizativas, contienen elementos ideológicos. Ninguno de estos sistemas organizativos se reduce a 'tecnologías' sino que abarca valores e intereses de los actores sociales, vinculados en una relación de dominación a nivel de las empresas, que se modifica en algunos aspectos pero no desaparece.

Aunque en el país los procesos de cambio que se pueden ubicar en la tendencia orientada al establecimiento de la organización como un sistema integrado y la introducción de elementos de gestión participativa, tienen solo un carácter parcial y no han desplazado las estructuras organizativas y las relaciones preexistentes, lo importante es resaltar el sentido cualitativamente diferente de estos procesos que se dan dentro de nuevos parámetros.

La introducción de programas de Calidad Total en algunas empresas se combina con procesos de automatización de la producción; en otras, implica reformas administrativas sin modificaciones en la producción y el trabajo. Los procesos parciales en algunas empresas tal vez nunca llegarán a un cambio global; en otras, son parte de un proceso de cambio paulatino, cuyos alcances solamente se podrán evaluar a mediano o largo plazo.

A. ELEMENTOS DE UNA ORGANIZACIÓN SISTÉMICA Y DE UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS EMPRESAS

Como hemos señalado, en las empresas objeto de nuestro estudio coexistían formas de sistematización en la administración con procesos rudimentarios en la producción, procesos automatizados con formas artesanales aun en una misma empresa, la búsqueda de ciertos niveles participativos con formas tayloristas de organización del trabajo. En las empresas en donde era posible distinguir algunos factores que podrían formar parte de una nueva tendencia organizativa, éstos no alcanzaban a desplazar la estructura burocrática ni los valores y relaciones tradicionales o tecnocráticos vigentes, pero formaban parte de una tendencia de cambio cualitativamente diferente al proceso anterior.

1. Procesos que tienden a la organización como sistema.

Los siguientes factores que se daban a nivel de la administración general de las empresas, constituyen indicios de un proceso de cambio que se pueden ubicar en esta nueva tendencia organizativa, aunque por sí mismos no cambian las estructuras y relaciones vigentes. Estos factores serían: a) La sistematización de la información, b) Una integración y coordinación entre áreas, y c) La disminución de líneas jerárquicas y la fusión de tareas .

a. Sistematización de la información.

En todas las empresas en que el cambio organizativo tiende hacia la creación de un sistema integrado, éste se basa en un proceso de sistematización de la información. Aunque esta última por sí misma no es suficiente para crear nuevas formas de organización, constituye la base técnica que teóricamente posibilita el cambio organizativo. En varias empresas una sistematización de la información se realizó manteniendo la diferenciación y separación entre las distintas dependencias o departamentos, sin que con ella se buscara la conformación de redes informativas integradas. Sin embargo, en la lógica de la sistematización, estimulada por la existencia de programas administrativos manejados por computador cada vez más accesibles, subyace una tendencia a la integración de áreas y actividades. La organización tiende hacia esta integración, sin que necesariamente este proceso obedezca a una intención o propósito previo consciente.¹⁹⁸

En COLPARTES la sistematización de la información ya se venía dando de tiempo atrás, pero solamente a partir de las reformas emprendidas por los nuevos directivos este proceso se integró a un propósito de cambio organizativo global.

*“El área de sistemas anteriormente no cumplía una función integradora, mientras que ahora se busca que, teniendo en cuenta las particularidades de cada área, sistemas pueda servir de base para la toma de decisiones integradas”.*¹⁹⁹

Esta integración se estimuló también por la necesidad de mayor coordinación entre las áreas de programación y los procesos de producción a raíz de la introducción del Diseño Asistido por Computador -CAD- y la trasferencia de las labores de control de calidad a los operarios. Estas medidas exigían mayor coordinación entre las áreas.

En SURCARR la introducción de computadores para sistematizar la información se orientaba a crear una red de datos provenientes de las diferentes áreas, que serviría de base para la operación de diversos comités.

El circuito integrado, que se estaba comenzando a organizar, iba a contener información sobre compras, presupuesto, ventas, contabilidad, producción, diseño, planeación e inventarios y estaba concebido para coordinar las actividades directivas y administrativas con las áreas de fabricación, ensamble, distribución y almacenamiento de materias primas, insumos y partes terminadas.

¹⁹⁸ Sauer, D. Deiß, M. et. al. Op. Cot. 1990.

¹⁹⁹ Colpartes, entrevista a director de Ingeniería de Procesos. 1989.

La sistematización de la información y la integración de comités coexistían en esta empresa con una producción de carácter manufacturero y la implantación de formas tayloristas de organización del trabajo para racionalizar las prácticas tradicionales vigentes.²⁰⁰

En otros casos, como en EL TEJAR, la sistematización de la información no estaba ligada a un nuevo concepto de organización general de la empresa, aunque sí se daban una serie de iniciativas que tendían hacia él. Para sistematizar la información sobre la producción, se creó el cargo de Auxiliar de Producción para introducir al computador toda la información generada en las secciones de la planta: datos sobre cada turno, tiempos y cantidades de producción, paros, materia prima utilizada, fabricación defectuosa, datos de personal, tiempos no trabajados, horas extras, etc. Esta información constituía la base para la definición de nuevas funciones administrativas y para proceder a la toma de decisiones con base en ella.²⁰¹

La información generada en producción se enviaba a las distintas dependencias: de ingeniería, gerencia técnica, relaciones industriales, y allí se confrontaba con la programación y los procesos previstos, de suerte que a partir de ella se podía realizar una coordinación entre las diferentes áreas.

Teniendo en cuenta la información sobre la programación de la producción y el desempeño del personal, el Auxiliar debía ejercer vigilancia sobre la fabricación, llevar un registro de sanciones, reemplazos, etc. y efectuar la distribución de los operarios por turnos, teniendo en cuenta las ausencias, incapacidades y horas extras.

En 1987 se procedió en TUBOS TB a sistematizar la información sobre ventas y contabilidad. Antes no se conocían cifras sobre ventas, compras, producción, mano de obra, desperdicios, materia prima, etc.

*“La idea es conformar redes de información en línea, poder coordinar los datos y realizar una programación y pronósticos con base en las estadísticas. Con estos programas se busca obtener una visión más global del funcionamiento de la empresa”.*²⁰²

En varias empresas pequeñas también se introdujeron computadores para sistematizar la información sobre producción, ventas, compras, etc., lo cual, si

²⁰⁰ Surcarr, ver estudio de caso.

²⁰¹ El Tejar, entrevista No. 24 al Auxiliar de producción, sección de placas.

²⁰² Tubos TB, entrevista a Jefe de planeación, No. 24

bien no siempre formaba parte de una nueva concepción organizativa, permitía introducir elementos de cálculo y racionalización administrativa.

Estos procesos modernos de administración contrastan en varias empresas pequeñas con formas muy rudimentarias de producción. Veámoslo en la empresa LUJOS LTDA. la producción se realizaba mediante procesos manuales subcontratando artesanos con diversos oficios, que realizaban un trabajo manual, mientras que la administración y comercialización se basaba en una sistematización completa de la información.

En el HOMBRE ARAÑA, un sistema de cálculo y de distribución manejado por computador contrastaba con la compra de productos a proveedores que trabajaban con métodos precarios de fundición a domicilio y con formas atrasadas de producción en la planta.

Este contraste entre formas de producción muy rudimentarias y métodos modernos de administración, posiblemente contribuye a ahondar la diferenciación entre profesionales y trabajadores que observamos en varias empresas.

La posibilidad de sistematizar la información permite, aun en empresas pequeñas, establecer formas de cálculo, planeación, diseño y control, sin necesidad de que una racionalización administrativa implique la creación de una estructura organizativa altamente diferenciada. Esto plantea al menos teóricamente la posibilidad de modernización de empresas pequeñas o medianas, sin pasar por un proceso de burocratización.

b. Integración y coordinación entre áreas.

La estructura burocrática se basa en la división de departamentos organizados verticalmente en forma separada, desde la base hasta la cima, en los que laboran especialistas en finanzas, ventas, ingeniería industrial, relaciones de personal, etc., cuyos jefes informan cada uno a la Presidencia de la compañía, pero sin una relación entre sí.

La sistematización de la información y la existencia de redes informáticas constituyen la base para integrar Comités 'horizontales' de carácter interdepartamental, a diferentes niveles. Con ello tiende a descentralizarse el proceso de toma de decisiones, que, de acuerdo con el principio cibernético, cuenta con la intervención de todos aquellos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa mediante la retroalimentación de la información y otras formas de participación.

En INTERAUTOS, después de la crisis de la empresa se programaron cursos a nivel de directivos sobre planeación estratégica. Se nombraron 15 comités para realizar cambios administrativos. Desde 1984 se creó un comité integrado por los vicepresidentes de las diferentes áreas, para trabajar en equipo.²⁰³ Por otra parte, se crearon 18 grupos primarios para fomentar la comunicación entre empleados y jefes en torno a la resolución de diferentes problemas de funcionamiento cotidiano de las dependencias. Estos grupos aún no funcionaban a nivel de la planta.

Igualmente se organizaron 'grupos de mejoramiento continuo' y se prosiguió con la programación de reuniones cara a cara en las que se habían presentado 400 iniciativas para reducir costos. Estas reuniones tenían lugar cada tres meses y se informaba a los participantes acerca de la marcha de la empresa, a la vez que se escuchaban opiniones, quejas y sugerencias.

La empresa había invertido cerca de 200 millones de pesos para desarrollar los programas en lo que denominaba una 'nueva era', en la que

*" se busca implementar el trabajo en equipo, el mejoramiento continuo y la satisfacción al cliente, mediante una administración participativa".*²⁰⁴

Uno de los principales objetivos de la nueva administración de COLPARTES era la de crear mecanismos de comunicación e interrelación entre las diferentes dependencias, que anteriormente se comunicaban solamente con la dirección de la compañía. Para ello se crearon comités: de personal, de lanzamiento, administrativo, en los cuales se tomaban decisiones conjuntamente con participación de los jefes de cada área. Estos comités se apoyaban en una red de datos obtenidos a través de la sistematización de la información que se generaba en cada una de las áreas.

La creación de un sistema integrado de comunicación y una forma colectiva de toma de decisiones coordinada por la Presidencia de la compañía, había permitido la descentralización de la información en la toma de decisiones, mediante una organización menos dependiente de las decisiones de una sola persona.

Sin embargo, con excepción del nivel de las gerencias, la estructura organizativa en COLPARTES seguía caracterizándose por una separación entre las áreas y la

²⁰³ Interautos, entrevista a Director de capacitación, 1987.

²⁰⁴ Conferencia del Asistente de la Vicepresidencia de Relaciones Industriales, en el Seminario sobre Desarrollo del Factor Humano en un ambiente de cambio tecnológico, organizado por el Ministerio de Trabajo, septiembre 24 de 1991 y datos tomados de la entrevista al Gerente de la empresa, publicadas en El Tiempo, 27 de agosto de 1991.

especialización de funciones dentro de cada una. Cada área mantenía una amplia diferenciación jerárquica, que iba desde la cúpula hasta el nivel de base o nivel operativo, en el cual se mantenía la separación de funciones. La tendencia a crear un sistema integrado no había implicado una integración 'horizontal' a diversos niveles, ni había permeado la organización hasta el nivel de producción. Existía un principio de integración a nivel de las gerencias y una mayor coordinación del trabajo que se realizaba en cada departamento en relación con los demás, debido al establecimiento de un sistema de información del cual se nutrían los comités para la toma conjunta de decisiones y cada dependencia para realizar las tareas que le correspondían.

En EL TEJAR se habían introducido también cambios durante la década del 80, que anticipaban una tendencia a mayor integración entre las dependencias y una mayor coordinación gracias a la sistematización de la información. Sin embargo, no se había adelantado una reorganización sistemática, la cual solo se comenzó a efectuar de manera más integral a raíz del ingreso de los nuevos directivos en 1990. Inicialmente se crearon vicepresidencias: financiera, de relaciones empresariales, técnica y jurídica, para coordinar las políticas en las tres empresas pertenecientes al mismo grupo financiero. Estas vicepresidencias tenían un carácter de asesoría, sin injerencia directa en el funcionamiento operativo de cada fábrica.

Hacia cinco años se habían establecido otras formas de comunicación y participación a nivel de supervisores e ingenieros-jefes a través del establecimiento de 'grupos primarios', que se reunían para discutir problemas de las diferentes áreas. Con el tiempo, muy pocos de estos grupos subsistieron. Se buscaba que trataran problemas técnicos y procuraran un mayor desarrollo del personal, ya que los empleados carecían de voceros que los representaran ante instancias superiores; aunque la empresa no quería que se convirtieran en comités de reclamos.

En la planta los grupos primarios llegaron al nivel de supervisores e ingenieros. Como veremos, en el momento de adelantar la investigación estos grupos se mantenían formalmente pero se habían debilitado y habían perdido su sentido original.

Otro mecanismo integrador en El TEJAR fue creado por Relaciones Industriales a través de un tipo de reunión denominada Comités de Gerencia, con la que se buscaba mejor comunicación y mayor control sobre el sindicato. Cada uno de los jefes de los departamentos de la gerencia de Relaciones Industriales se reunía con el sindicato para escuchar sus propuestas o quejas y coordinar políticas.²⁰⁵ Desde 1989 se introdujeron los Círculos de Participación, que se analizarán más adelante.

²⁰⁵ Entrevista Vicepresidente de Relaciones Industriales, febrero de 1991.

Igualmente, en INDUGRAS se dieron tendencias a la integración y coordinación de las vicepresidencias -técnica, financiera y comercial- para proponer programas y políticas a las 3 empresas de grasas del grupo familiar; pero se mantenía una autonomía organizativa y funcional en el interior de cada planta. La gerencia de ventas de las tres empresas se integró; en ella trabajaba el mayor número de personas (45% de los empleados). La integración implicó una reducción del 40% del personal que antes laboraba en esta área. De 487 personas en las tres empresas, se redujeron a 383.²⁰⁶

En las otras áreas se mantenía una organización por gerencias -de producción, contabilidad, administración y finanzas-, entre las que había una rigurosa división de funciones y no existían líneas de comunicación entre ellas; como era de rigor, cada departamento daba prioridad a sus propios objetivos.

También en SURCARR los cambios organizativos emprendidos en el marco de la reestructuración global incluyeron iniciativas que tendían a romper el aislamiento de las distintas dependencias.

Se combinaba un proceso de burocratización con la sistematización de la información y la creación de comités que se proponían coordinar la actividad entre los diferentes departamentos.

En esta empresa el cambio no implicó recortes de personal, sino el nombramiento de profesionales y la diferenciación de dependencias que antes no existía. Se introdujo una nueva capa de mandos conformada por profesionales, especialmente ingenieros, quienes asumieron tareas de planificación, programación y control, quitando responsabilidad a los antiguos jefes formados empíricamente.²⁰⁷

Al mismo tiempo se daban en esta empresa algunos elementos de organización como sistema integrado, a través de la sistematización de la información y la interconexión de las diferentes áreas y actividades. Mediante la conformación de los Comités se había creado un nuevo tipo de cooperación: las informaciones no se realizaban solamente en línea, en cada departamento, sino que se combinaban en los diferentes departamentos y niveles jerárquicos y, así, las personas de diferentes áreas combinadas participaban en las decisiones y compartían responsabilidades de programación, control y ejecución. Se crearon los comités permanentes de Gerencia, que incluían al gerente general y los gerentes de área, y servían de foro para definir y verificar las metas más gene-

²⁰⁶ Indugras, estudio de caso, pp. 58-60.

²⁰⁷ Surcarr, estudio de caso.

rales de la empresa y vincular las decisiones estratégicas con las acciones operativas. El Comité de Programación fijaba programas mensuales de producción y hacía ajustes semanalmente; el Comité de Producción comunicaba novedades como retrasos, falta de materiales, etc. El objetivo era

*“ comprometer a todos los sectores con el éxito de la empresa y crear un compromiso personal de la gente con los resultados comunes, que acabe con la mentalidad burocrática ”.*²⁰⁸

c. Disminución de líneas jerárquicas y fusión de tareas.

Durante la época de crecimiento y de ‘bonanza’ en varias empresas se habían nombrado gerentes, jefes y subjefes, en la creencia de que de ello iba a depender en gran parte el progreso. A partir de la crisis procedieron a disminuir personal, suprimiendo cargos, especialmente de directivos y empleados.

Un elemento importante en esta nueva concepción, además de la reducción de costos, era la necesidad de disminuir la distancia entre quienes dirigen y quienes ejecutan las labores. La toma de decisiones debe ser rápida y para ello conviene reducir las instancias y niveles que intervienen en este proceso. En consecuencia, se procedió a suprimir cargos de dirección y niveles jerárquicos entre directivos y operarios.

En INTERAUTOS, durante la crisis de la empresa, el número de personas ocupadas pasó de 2.151 en 1979 a 900 en 1985. Según un directivo de la empresa, en la ‘época dorada’ de INTERAUTOS, entre 1976 y 1979, hubo una excesiva ‘burocratización’. Durante la crisis, entre 1981 y 1985, fue despedido el 56.4% de los empleados y el 40.6% de los operarios.²⁰⁹

En 1987 el número de personas ocupadas se elevó nuevamente a 1.131, pero el número de empleados solo aumentó en 12 personas, con lo cual podemos ver que después de la crisis se aplicó un concepto organizativo según el cual era necesario disminuir el número de directivos y empleados. De una proporción de 1.8 trabajadores por empleado, se pasó a 2.5 entre 1985 y 1987. En la reestructuración se suprimieron las 5 gerencias que existían anteriormente. A nivel de la producción se disminuyó el número de supervisores de sección, que de 10 pasaron a 3. La sistematización de la información desplazó a mensajeros, estadísticos, empleados que registraban los pedidos y realizaban la contabilidad y otras labores de oficina. Varias tareas fueron fusionadas.

²⁰⁸ Ibidem.

²⁰⁹ Datos de la empresa, 1987.

Los diversos cambios en esta empresa se realizaron en el marco de un programa de eficiencia cuyas directrices se dieron desde la casa matriz; se crearon los Comités inter-departamentales y se comenzó a implantar un programa de Participación.²¹⁰

En la época de bonanza en COLPARTES también se nombró un gran número de jefes, intendentes y directivos. Pero a raíz de la crisis, los cambios se orientaron a reducir el personal de las diferentes áreas, especialmente en el sector administrativo, en parte como resultado de la redefinición de tareas y concentración de funciones por la supresión de cargos, en parte como consecuencia de la sistematización de la información y la introducción del CAD. De las antiguas cinco Direcciones Generales: Ejecutiva, de Operaciones, de Planificación, de Manufactura y Administrativa, solamente quedó la dirección de Manufactura o dirección Industrial. Las otras áreas se convirtieron en gerencias que se relacionaban directamente con la Presidencia de la compañía.

El número excesivo de empleados y directivos era tan evidente, que nadie se había opuesto a la racionalización por esta vía, a pesar de que en ocasiones conllevaba la concentración de las tareas que antes realizaban 3 ó 4 personas, en una sola persona. Por ejemplo en Relaciones Industriales, el Jefe de Departamento tuvo que asumir, además de sus tareas habituales, las del cargo de Director y de Gerente. Otras tareas habían dejado de adelantarse por falta de personas que se encargaran de ellas.

Los directivos sindicales no ocultaban su complacencia ante estas medidas, ya que a su entender había una 'burocracia excesiva' en la empresa. Una de las metas de las directivas de COLPARTES era la de reducir la proporción del número de mandos por operarios, calculada mediante un índice de supervisión, que había pasado de 1 por cada 7 personas a 1 por cada 9 personas entre octubre de 1987 y octubre de 1988. En el lapso de algunos meses habían salido 11 mandos medios de las diversas secciones de producción.²¹¹

En EL TEJAR solo se emprendió una reorganización con posterioridad a la realización de este estudio, cuando un nuevo conglomerado extranjero compró la empresa. En unos pocos meses los nuevos directivos despidieron a más de 200 personas, entre ellos un numeroso grupo de directivos, mandos medios y empleados. El personal administrativo que laboraba en oficinas separadas de la planta fue trasladado a ésta y se fusionaron varios cargos. Con las reformas se buscaba integrar las áreas y aumentar la productividad del trabajo.²¹²

²¹⁰ Interautos, borrador del estudio de caso elaborado por Orlando Grisales.

²¹¹ Colpartes, datos de Relaciones Industriales.

²¹² El Tejar. Entrevista a dirigente sindical, marzo de 1991.

La reducción de personal en estas empresas estuvo orientada sin duda por el objetivo primordial de reducción de costos para afrontar la crisis. Sin embargo, lo que constituye un indicio de un cambio en la concepción sobre la organización es el hecho de que esta reducción de personal hubiera recaído en una proporción considerable en gerentes y mandos medios, y que paralelamente se procediera a unificar dependencias, a fusionar tareas y disminuir niveles jerárquicos.

Ninguna de estas medidas aisladas constituye por sí misma un nuevo concepto organizativo, que por su carácter sistémico debe tender a abarcar la empresa en su conjunto. Ello no niega, sin embargo, que estos cambios, aún incipientes, si se miran en el contexto de la situación mundial y aun del país, se puedan interpretar como parte de una tendencia cualitativamente diferente de la anterior, que coincide en varias empresas con la introducción de elementos de una gestión participativa.

2. Elementos de una gestión participativa.

a. Antecedentes.

Varios autores han mostrado el vínculo existente entre las formulaciones y prácticas que se establecieron a partir de los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas en sus diversos desarrollos y los programas de Calidad Total o Gestión Participativa.²¹³

Hemos señalado cómo en Colombia se sintió la influencia de los planteamientos de la Escuela de Relaciones Humanas desde las primeras décadas del siglo y particularmente desde la década del 60, a través de la formación de supervisores, ingenieros industriales y administradores de empresa.

Aunque no existe una investigación sistemática sobre el tema, los estudios realizados permiten formular hipotéticamente que la influencia de los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas se dio primordialmente a través de los Departamentos de personal o las Gerencias de relaciones humanas, pero no lograron modificar las relaciones de autoridad y formas de control en la organización de la producción y el trabajo a nivel de las plantas.²¹⁴

²¹³ Ver Dávila L., Carlos. **Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico.** Bogotá: Editorial interamericana, 1985 capítulo 6; Mariño Hernando. **Gerencia de la Calidad Total** Bogotá, Tercer Mundo, 1992.

²¹⁴ Dávila L., Carlos. op. cit. 1985.

Los programas propios de una gestión participativa, en cambio, por lo menos en su formulación teórica, buscan abarcar la empresa en su conjunto, incluyendo las formas de producción y de trabajo y las relaciones que se crean en torno al mismo.

El alcance relativamente limitado de la influencia de los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas se explicaría también por el hecho de que en la mayoría de empresas medianas y pequeñas no existía una dependencia de Relaciones Humanas desde la cual se impulsaran políticas, sino, en el mejor de los casos, una dependencia 'de nómina' encargada de aspectos 'administrativos' del manejo de personal, tales como trámite de pagos, seguros, permisos, vacaciones.

Hemos mencionado cómo solo en las tres empresas grandes de nuestra investigación existían Departamentos de Relaciones Industriales desde los cuales se desarrollaban programas hacia el personal. Estos programas eran principalmente de capacitación, recreación, relación con las familias, pero no afectaban la relación de los jefes de producción con los trabajadores. Como veíamos, los jefes de producción o gerentes de planta en varios casos opinaban que los jefes de los departamentos de personal no debían 'interferir' en la dirección de la producción y el trabajo.²¹⁵

Los departamentos o Gerencias de Relaciones Industriales y los programas desarrollados por éstos, en el marco de una estructura tecnocrática, muchas veces no eran considerados estratégicos por parte de los directivos. Esto se refleja en el hecho de que durante la crisis de los años 80 el recorte de personal y de funciones como parte de un programa de ahorro de costos recayera fundamentalmente en estas dependencias.

En INTERAUTOS el número de personas que trabajaban en Relaciones Industriales pasó de 70 a 25 durante la crisis, lo que significó la suspensión de la mayoría de los programas que allí se adelantaban; en COLPARTES se unificaron los cargos de Director, Gerente y Jefe de Departamento y se suprimieron un gran número de actividades debido a la salida de dos directivos, dos sicólogos, una trabajadora social y los estudiantes de prácticas.

De hecho en ese momento se consideró que, en una situación de crisis, los programas de las dependencias de Personal eran 'prescindibles' y constituían un 'costo' superfluo. Con posterioridad se volvieron a llenar algunos de estos cargos y se implantó en ambas empresas el programa de Calidad Total.

²¹⁵ Esta situación se dio tanto en El Tejar como en Indugas.

b. Círculos de Calidad o Círculos de Participación.

En varias empresas se introdujeron programas de Círculos de Calidad, formas de control estadístico del proceso y algunas formas participativas desde la década del 70, como programas parciales, que no se concebían como parte de un proceso de cambio global en la gestión empresarial. Este procedimiento parece haber sido corriente en las empresas colombianas durante este período y solo recientemente, a través de los programas de Calidad Total, se ha adoptado una perspectiva de cambio sistémico, que incluye las diversas actividades e instancias de la empresa.

En muchos casos los Círculos se implantaron ante una necesidad sentida de buscar nuevas formas de relación con los operarios, inculcarles una motivación para el trabajo, buscar su integración a la empresa o contrarrestar la influencia del sindicato, ante los múltiples síntomas de conflicto y distanciamiento entre directivos, técnicos, mandos medios y trabajadores.

Resultados de otras investigaciones sobre el tema, coinciden en señalar cómo desde la década del 70 se implantaron los Círculos de calidad o de participación, y solo recientemente se ha adoptado en forma más sistemática la estrategia de Calidad Total.²¹⁶

En las tres empresas de nuestra investigación en las que se adelantaban programas de Círculos de Calidad y otras formas de participación en el momento de realizar el estudio, ellos no abarcaban la empresa en su conjunto. Estos casos ejemplifican situaciones típicas en una etapa inicial de los cambios organizativos en Colombia, en que los Círculos de Participación o Círculos de Calidad se implantaron como programas parciales y no como parte de una transformación global. Con posterioridad a la realización de este estudio, en algunas de estas empresas, al igual que en muchas otras del país, se introdujeron los programas de Calidad Total dentro de una nueva perspectiva de cambio.

En COLPARTES, EL TEJAR y TUBOS TB se habían introducido Círculos de Calidad o Círculos de Participación en el momento de realizar nuestro estudio. En las dos primeras se trataba de programas parciales que no pretendían transformar la organización en su conjunto.

²¹⁶López, Carmen M. "Los programas de Control Total de Calidad en Colombia" Ponencia presentada al Congreso Nacional de Sociología, abril 1992; Urrea, Fernando y Murillo, Guillermo "Nuevas Tecnologías y acción sindical en la gran industria del Valle del Cauca." Ponencia presentada al Congreso de Sociología., abril 1992.

En TUBOS TB se preveía, por parte de la promotora del SENA encargada del programa, una expansión paulatina del proceso, hasta llegar a la etapa de Calidad Total.²¹⁷

En otras empresas de nuestra investigación, como INDUGRAS, había tenido lugar una experiencia fallida de introducción de Círculos de Calidad algunos años atrás, pero no se obtuvo información al respecto. Para uno de los miembros de la familia propietaria, el programa de Calidad podría constituir la estrategia que en el futuro garantizaría la expansión de la empresa. Sin embargo, no había claridad sobre su introducción y se veían dificultades, por ejemplo, para estimular el interés de los operarios por la calidad de los productos y su integración a la empresa, muy difícil de lograr, con obreros temporales.

*“Ya no contamos con muchos obreros que sientan la empresa como parte de su vida, interesados en su crecimiento. La ausencia de Don Manuel (el propietario y antiguo gerente) ha contribuido a esto, y la nueva generación hemos olvidado un poco a los trabajadores”.*²¹⁸

La búsqueda de participación de los trabajadores no formaba parte de las políticas de dirección de esta empresa y los Círculos no eran considerados estratégicos por parte de los gerentes de producción ni de personal. Por el contrario, los ingenieros buscaban restar autonomía a los operarios más calificados y, según el gerente de producción, los ingenieros rehusaban muchas veces tener contacto directo con los obreros.

*“La mayoría de los ingenieros químicos tienen una formación técnica sólida sobre los procesos productivos pero carecen de una formación administrativa. Les molesta estar pendientes de la gente y delegan esta tarea a los supervisores. No hemos podido convencerlos para que tengan un contacto más personal con los obreros, pues ellos lo valoran, además era la costumbre...”*²¹⁹

En INTERAUTOS, con posterioridad a la realización de este estudio se estableció un programa de Calidad Total “para impulsar una administración participativa y abandonar los procesos autoritarios de mando”.²²⁰

²¹⁷ Entrevista con la persona encargada del Programa, 1989.

²¹⁸ Indugras, entrevista a socio que es directivo de la empresa. Estudio de caso, p. 114-5

²¹⁹ Indugras, entrevista con gerente de producción. Estudio de caso, p. 115.

²²⁰ Interautos, presentación del programa por parte del asistente de la Vicepresidencia de Relaciones Industriales, en el Foro sobre “Desarrollo del recurso humano en un ambiente de cambios tecnológicos” organizado por el Ministerio de Trabajo, septiembre 17 de 1991.

*“Estos programas se han organizado de ‘arriba hacia abajo’ y todavía no se ha llegado al nivel de la planta. En este programa están comprometidos los directivos de la empresa y se trata de que abarque desde la gerencia hasta los operarios. Sus pilares están ligados a la creación de relaciones de confianza, trabajo en equipo, mejoramiento continuo y satisfacción al cliente”.*²²¹

Algunos programas, como la planeación estratégica, los encuentros cara a cara y el establecimiento de grupos primarios, que se pueden considerar antecedentes de una gestión participativa más global, eran criticados por parte de un líder del sindicato que opinaba:

*“tratan de quitarnos liderazgo con los programas de control de calidad, teoría Z y factor humano”.*²²²

Algunos directivos de la empresa, a su vez, consideraban que la participación no podía llegar a formas de cogestión, ya que a su entender el sindicato no estaba preparado para esto y había demasiada inestabilidad en la empresa.

*“Si había participación ésta debía ser controlada”.*²²³

El programa se encontraba en una etapa formativa y su implantación se preveía como un proceso lento y paulatino, cuyos resultados finales solo podrán apreciarse a mediano plazo.

Con posterioridad a la realización del estudio de caso, también en COLPARTES se nombró un asesor de Calidad Total, encargado de introducir el programa como parte de una gestión global en la empresa, con apoyo de la dirección. Según este funcionario, se trataba inicialmente de crear comités para la resolución de diversos problemas en equipo, de ‘arriba hacia abajo’, y no se había llegado al nivel de la planta. El asesor preveía que este sería un proceso de transformación lenta.²²⁴

c. Los programas de Calidad Total.

Desde finales de la década del 80 y en los 90 se ha dado importancia creciente a los programas de Calidad Total que se han venido introduciendo en empresas del sector industrial, financiero y de servicios, especialmente en los últimos 10 años. Recientemente han recibido un impulso especial, a través de varias enti-

²²¹ Interautos, entrevista al gerente publicada en El Tiempo, agosto 27, 1991.

²²² Interautos, entrevista a secretario general del sindicato, 1988.

²²³ Interautos, entrevista a supervisor 1988.

²²⁴ Colpartes, entrevista telefónica con el Asesor de Calidad Total, 1991.

dades, como la Corporación Colombiana de Calidad, el grupo Colombia Calidad, la Fundación Colombiana de Calidad, la Fundación Carvajal, el Sena y asesores privados que promueven la adopción de políticas de Calidad Total en diversas empresas.

Se podría decir que la forma más extendida de modernización empresarial se da mediante la implantación de programas de Calidad Total. Probablemente en algunas empresas no pasarán de ser una moda; en otras podrían dar lugar a un cambio más profundo.

La manera como se conciben e introducen los programas de Calidad Total en las empresas no es unívoca; en algunos casos se plantean a través de medidas relativamente aisladas; en otras, se pretende que abarquen la empresa en su conjunto. En algunas empresas se hace énfasis en las formas de participación, mientras que en otras, éstas se combinan con cambios en la organización de los procesos de producción y las formas de trabajo y se tiene conciencia acerca de que este cambio deberá conllevar una transformación de los valores, actitudes y relaciones entre directivos, empleados y trabajadores, así como con los proveedores y los clientes.²²⁵

1. Carácter sistémico del programa.

A diferencia de programas anteriores, impulsados la mayoría de las veces desde las dependencias de personal, los programas de Calidad Total, al menos en su formulación teórica -aunque no siempre en su aplicación práctica- se plantean como un **sistema**, que debe abarcar la empresa en su conjunto. El hecho de que los programas de Calidad Total o la gestión participativa abarquen la empresa en su conjunto y se orienten hacia un cambio global, explicaría el hecho de que, a diferencia de las medidas orientadas a modificar una organización tradicional, que fueron agenciados primordialmente por ingenieros en cargos de dirección alta o media, en esta nueva tendencia los principales agentes de cambio sean los gerentes de las compañías o sus representantes directos.

2. Nuevas formas de producción y de trabajo.

Una característica de los programas de Calidad Total, y de la mayoría de los subprogramas que lo conforman, es que se orientan a modificar los procesos de producción y de trabajo. La transferencia a los trabajadores del control de calidad, la redistribución de tareas a través de la rotación o agrupación de funciones, la búsqueda de formación de un trabajador polivalente, el control

²²⁵ López, C. op. cit. 1992.

estadístico del proceso, las formas de producción de acuerdo a los principios Justo a Tiempo, la definición de interrelaciones de acuerdo a la concepción de servicio a los clientes internos y externos, además del establecimiento de los círculos de participación, grupos primarios, mecanismos para el mejoramiento continuo, etc., incluyen un análisis y una búsqueda de transformación de las diversas actividades de la empresa, incluyendo los procesos de producción y de trabajo.

Aunque hay empresas en que solo se impulsan algunos de estos mecanismos, el hecho de que la estrategia de Calidad Total afronte las formas de producción y trabajo constituye un aspecto cualitativamente diferente a programas de cambio organizativo anteriores. En los programas de Calidad Total se busca modificar la división del trabajo, la distribución de tareas y responsabilidades, la manera de ejecutar las labores, la velocidad del trabajo. También cambian las modalidades de supervisión y control, y con ello los valores, actitudes y conductas que subyacen en una organización de tipo taylorista.

En diversos relatos sobre las experiencias de introducción de estos programas se ha señalado cómo una de las mayores dificultades reside en el cambio de actitudes y en las relaciones de autoridad por parte de supervisores e ingenieros que ocupan cargos de mandos medios en la producción. La organización de mecanismos de participación implica que los mandos medios deban atender sugerencias y críticas, lo que involucra un cuestionamiento a la forma autoritaria como se ha venido ejerciendo el mando. Esta resistencia por parte de los mandos medios sería un indicio de la diferencia y contradicción existente entre las concepciones y relaciones de autoridad propias de una gestión participativa y aquellas imperantes en una estructura tecnocrática.²²⁶

3. Posibilidades de medición de los efectos del cambio.

Al igual que el taylorismo, los programas de Calidad Total se vinculan directamente a la búsqueda de mayor productividad del trabajo y ésta, junto con el cambio en el 'clima organizacional', constituyen su objetivo estratégico. La transformación de los procesos de producción y trabajo se relaciona con el carácter medible y cuantificable de los resultados de los nuevos métodos de organización.

Una de las razones por las que aparentemente los programas de Desarrollo Organizacional solo tuvieron alcances limitados y no involucraron las relacio-

²²⁶ Este aspecto se resaltó en entrevistas con directivos de empresas en las que se ha introducido el Programa de Calidad Total, como Rapiscol o Icollantas. También se resalta en las conclusiones del estudio de López, C. op. cit. 1992.

nes sociales a nivel de la producción, residía en el hecho, señalado por Dávila,²²⁷ de que su aplicación suponía inversiones a largo plazo cuyos resultados no eran tangibles y aparentemente no afectaban la productividad.

Las posibilidades de sistematización de la información, como base técnica fundamental de las nuevas formas organizativas, han conllevado el desarrollo de diversos programas que permiten realizar un seguimiento permanente y medir los efectos de la introducción de las diversas iniciativas.

No se trata entonces de pedir a los empresarios un cambio de valores y actitudes o de formas de producción y de control sobre el trabajo por razones 'subjetivas', sino de procesos que, necesariamente y como condición para su aplicación, deberán traducirse en ahorro de costos, mejoramiento de la calidad de los productos y de los servicios y mayor productividad del trabajo.

Para poder responder a los interrogantes acerca de los posibles alcances de los cambios organizativos que comenzaban a darse en las empresas a finales de la década del 80, vamos a señalar las dificultades y contradicciones que se vislumbraban en las empresas estudiadas. Como ya mencionamos, en el momento de realizar la investigación se trataba de la introducción de programas de control de calidad y otros elementos participativos en forma aislada, en una etapa inicial de introducción de este tipo de programas en las empresas colombianas.

B. DIFICULTADES Y CONTRADICCIONES DE LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS

1. COLPARTES: Círculos de Calidad sin participación.

a. Características de la empresa.

COLPARTES es la empresa de autopartes más grande del país tomada como unidad productiva independiente. Su producción es muy diversificada. Fabrica 17 productos en varios modelos cada uno.

Se inició en la década del 50 como pequeña empresa familiar y hacia la década del 80 se convirtió en cabeza de un poderoso grupo industrial. En 1984 las diferentes empresas del grupo se vieron afectadas por una profunda crisis financiera que las llevó finalmente al concordato. Con el concordato se inicia una etapa de transición de la empresa, caracterizada ante todo por la búsqueda de cambios organizativos y formas de racionalización que permitieran superar la crisis económica.

²²⁷ Dávila, Carlos. Op.Cit.1985,p.190.

b. Términos de introducción del Programa de Calidad.

Los nuevos directivos de la empresa iniciaron el programa a través del establecimiento de nuevas formas de control de calidad por parte de los operarios y la introducción del control estadístico del proceso.

*“Hace 5 años se comenzó a aplicar un principio diferente para tratar de adaptar métodos que se utilizan en países desarrollados y que se hacen necesarios en la medida en que la empresa enfrenta mayor competencia. Con la nueva filosofía se trata de que la responsabilidad por la calidad sea de todos y ante todo que el operario que fabrica la pieza pueda juzgar y responder por la calidad”.*²²⁸

La introducción de formas de autocontrol de calidad, se combinaba con la iniciativa de establecer un control estadístico del proceso.

“Los procesos modernos de control estadístico se realizan por muestreo y se basan en la existencia de una ‘distribución normal’ de la producción, que aquí no se da. En primer lugar debe existir la confiabilidad de los equipos, que por su desajuste y la antigüedad de muchos de ellos, dificultan su funcionamiento regular. El hecho de producir en pequeños volúmenes una gran cantidad de productos diferentes, hace que se tenga que dedicar mucho tiempo a adecuar los equipos para el cambio. La distribución normal supone además que no haya muchos accidentes ni cambios y que la materia prima sea homogénea. A estas dificultades se suma la resistencia por parte del sindicato a asumir las nuevas funciones de autocontrol”.

Según el gerente de control de calidad, el nuevo proceso es costoso y su aplicación demora bastante tiempo.

*“Se ha dificultado por falta de continuidad de las políticas, debido a los frecuentes cambios de directivos, por la variedad de procesos y de productos en la empresa, por el costo de los instrumentos de medición requeridos y por la resistencia por parte del sindicato”.*²²⁹

²²⁸ Colpartes, entrevista a gerente de Control de Calidad.

²²⁹ Ibidem.

c. Contexto en que se introducen los cambios.

1. Nivel de la técnica , calificación de la mano de obra y organización del trabajo.

La producción de los diversos artículos que se elaboran y arman en COLPARTES está organizada en secciones que tienen niveles técnicos y formas de trabajo muy diferentes entre sí, que van desde la utilización de máquinas de CNC hasta la elaboración con herramientas rudimentarias y el ensamble manual de algunos productos. En la mayoría de las secciones de producción existe una marcada subdivisión de tareas propia de formas tayloristas de organización, una mano de obra con baja calificación, sobre la cual se ejerce un estrecho control y vigilancia para garantizar la ejecución de labores predeterminadas en las esferas de dirección y planificación, por parte de los ingenieros.

En la sección de máquinas de CNC la transferencia de la labor de control de calidad a los operarios se relaciona con la técnica de producción, ya que los operarios tienen 40 minutos de cada hora como 'tiempo muerto' mientras la máquina elabora la pieza, tiempo durante el cual pueden realizar estas tareas. En las otras secciones, el control de calidad constituye una actividad adicional, que debe programarse dentro de los 'tiempos estándares' de cada labor.

La transferencia del control de calidad a los operarios plantea la necesidad de mayor coordinación entre las diferentes áreas de programación: el diseño de los productos, la especificación de sus componentes, la definición de las formas de fabricación y la provisión de los instrumentos para la medición, lo que apunta al carácter sistémico de esta reforma.

Las nuevas políticas de control de calidad eran rechazadas por el sindicato, entre otros, con el argumento de que a los operarios se los evaluaba por la cantidad que producen y no por la calidad, y se les exigían responsabilidades aunque no se aceptaban sus sugerencias.

“Lo más descarado y grave es que se responsabiliza a todo el mundo de la calidad del producto, mientras al que tiene mayor responsabilidad (la gerencia de control de calidad) se lo deja por fuera y al que menos se lo deja participar (los operarios) se le quiere agregar una carga laboral más”.

Cuando se introdujeron las máquinas de CNC, las directivas de COLPARTES trataron de aumentar el ámbito de responsabilidades de los operarios de estas máquinas. Se diseñaron varios cursos para familiarizar a los trabajadores con

las labores de montaje e introducción de programas. Sin embargo, los operarios no pudieron continuar con los niveles más avanzados de los cursos, debido a deficiencias en su formación escolar básica, especialmente en los conocimientos de trigonometría. El interés por ampliar las funciones de los operarios chocaba con las limitaciones derivadas de su bajo nivel de escolaridad, de suerte que este aumento de funciones se dio solo parcialmente. Esto se atribuía por parte de los ingenieros a la incapacidad de los operarios y por éstos a la desconfianza de parte de los ingenieros, de suerte que el aumento en la responsabilidad de los trabajadores en labores de corrección e introducción de los programas fue limitado.

El trabajo con máquinas automáticas en COLPARTES se da en un contexto organizativo que tiende a la polarización: las mayores responsabilidades son asumidas por los ingenieros, quienes adelantan tareas de programación y control, mientras que a los operarios se les encomiendan labores relativamente sencillas, para las que no requieren mayores niveles de calificación.

Anteriormente el control de calidad se realizaba por inspectores y analistas, quienes estaban al lado de los operarios para ver si el trabajo que hacían estaba bien o mal.

El operario no asumía ninguna responsabilidad, y cuando una pieza salía mal se echaba la culpa al inspector por no haberla detectado. En una época había 50 inspectores de calidad; en el momento del estudio solamente había 12. Los cargos de analistas e inspectores de control de calidad tradicionalmente habían constituido líneas de promoción de los operarios a la categoría de 'técnicos', pero al sustituirse sus funciones por un sistema de autocontrol, se suprimió esta vía de ascenso.

Este nuevo proceso, según los directivos, requiere un cambio de mentalidad y responsabilidad y supone la modificación en la actitud del operario. Sin embargo, teniendo en cuenta el deterioro de las relaciones industriales y un creciente distanciamiento entre la empresa y el sindicato, éste rechazaba las formas de autocontrol y se mostraba partidario de la existencia de inspectores de control de calidad, dedicados exclusivamente a esa tarea. Consideraban que en caso de que la empresa insistiera en la incorporación de nuevas labores, debía pagar más a los operarios por las tareas adicionales que debían cumplir.

A la estructura organizativa imperante en COLPARTES correspondía una concepción sobre el trabajador como el último eslabón de una cadena, sin capacidad para intervenir en la toma de decisiones.

Tal como lo expresaba el gerente de producción de esta empresa, un cambio del sistema policivo de vigilancia y control requeriría un cambio en la concepción acerca del trabajador, que solía ser considerado por los mandos medios

“como un ‘bruto’, de muy bajo nivel educativo, del cual no se esperar ningún aporte”.

Aunque algunos directivos consideraban que la participación y las sugerencias de los operarios, por ejemplo en la definición de procesos y la introducción de innovaciones, eran muy valiosas, pero no existían mecanismos para estimular y encauzar la participación o iniciativa de ‘abajo hacia arriba’. Un mando medio opinaba sobre la falta de valoración de la participación:

“Aquí, uno puede hacer un aporte muy importante a la empresa un día.. y al día siguiente lo despiden”.

La introducción de programas de calidad no había conllevado en COLPARTES modificaciones en las formas tayloristas de organización del trabajo. Al operario no calificado en producción le quedaban apenas márgenes de autonomía muy estrechos, relacionados con pequeñas decisiones sobre la ejecución de sus labores.

Los operarios calificados en producción estaban sometidos igualmente a directrices precisas y definición de estándares y cantidades de fabricación y por consiguiente se les imponía un ritmo de trabajo, aunque el ámbito de responsabilidad de sus tareas, por ejemplo en el manejo de algunas máquinas herramientas o en soldadura, era mayor que el de los operarios no calificados.

Hasta el momento de realizar el estudio, los cambios en las formas de control de calidad no habían conllevado en esta empresa la introducción de mecanismos de participación. Muchos trabajadores tendían a ver estos cambios como imposiciones ‘desde arriba’, en un proceso al cual no se sentían vinculados. Expresaban cierta desconfianza hacia las decisiones de los directivos, cuando no una oposición abierta, como la que ejercía el sindicato.

2. Políticas de personal.

A los fines prioritarios de las directivas de buscar un ‘ahorro de costos’ mediante una gestión empresarial más racional, habían quedado subordinados gran parte de los procedimientos y valores que orientaban anteriormente las relaciones de personal en la empresa.

Una relación basada en la lealtad y la recompensa pasó a relaciones impersonales regidas por la ley y a la implantación de políticas que suponían una mayor autonomía de la empresa frente a la mano de obra. En las nuevas circunstancias tendían a romperse los vínculos tradicionales preexistentes: ya no se percibía un interés por la suerte del trabajador, ni el reconocimiento por parte de los directivos de las capacidades y esfuerzos que anteriormente hacían merecedores a los obreros de recompensas o posibilidades de promoción. La orientación tecnocrática de los directivos determinaba la política prioritaria de búsqueda de una reducción de costos a corto plazo a través del empleo masivo de trabajadores temporales y la negociación del retiro de trabajadores antiguos.

Estas medidas conllevaban un cambio en la política anterior, de la formación por experiencia y una larga permanencia de los operarios en la empresa. Las políticas de personal de los nuevos directivos implicaban para los operarios ante todo una situación de inestabilidad e incertidumbre acerca de su futuro.

Estos factores difícilmente se compaginaban con la búsqueda de una mayor identificación de los trabajadores con los objetivos de la empresa y su preocupación por la calidad de los productos. Por el contrario, las políticas tendientes a buscar una mayor autonomía de la empresa respecto de los trabajadores, conllevaban también una mayor autonomía y distanciamiento de estos últimos frente a la empresa.

3. Relaciones industriales.

Los vínculos afectivos, a la vez que autoritarios, propios de la relación tradicional que había prevalecido hasta mediados de la década del 80, ya habían comenzado a cambiar cuando los trabajadores plantearon la creación de un sindicato de orientación diferente al sindicato patronal que había existido años atrás.

Con la declaratoria del concordato y el reemplazo del antiguo dueño y director por representantes de los bancos acreedores en la dirección de la empresa, se hizo mayor el distanciamiento entre éstos y un sindicato cada día más radical. Cada una de las partes tenía una visión de la otra que difícilmente permitía un acercamiento o una coincidencia de intereses o criterios.

Las diversas políticas, incluyendo la formulación del programa de Círculos de Calidad, eran interpretadas por los líderes sindicales como parte de la estrategia de la empresa para debilitar y quitar legitimidad a su organización.

La oposición del sindicato a toda iniciativa de la empresa reforzaba las tendencias autoritarias de gestión empresarial, manifiestas en la realización de cam-

bios 'desde arriba', sin consulta a los operarios, y la ausencia de mecanismos de participación en la toma de decisiones.

La oposición del sindicato a las diferentes medidas se fundamentaba en la opinión de que éstas se encaminaban a restarle legitimidad a la organización y debilitarla, a conculcar sus derechos adquiridos, a aumentar el grado de explotación y engañar a los trabajadores, al tratar de convencerlos de las bondades de su política por medio de programas orientados hacia el trabajador y su familia.

“Se presenta una ‘falsa imagen’ al trabajador haciéndole creer que existe una coincidencia de intereses entre los trabajadores y la empresa. Los círculos de calidad son peligrosos porque hacen creer al trabajador que no necesita el sindicato. El trabajador no cree porque la empresa lo que busca es crearse una buena imagen con la familia del trabajador, pero por otro lado le da garrote y lo despide. El autocontrol no es bueno porque hace que el trabajador se vuelva patronalista, que le crea más a la empresa que al sindicato...”

Los directivos, a su vez, atribuían al radicalismo político de los líderes sindicales la dificultad de buscar acuerdos concertados, y consideraban al sindicato como el principal obstáculo a sus planes de elevación de la productividad del trabajo. Según algunos directivos, una intervención de los trabajadores en la toma de decisiones en la empresa podría llevar a la ‘destrucción’ de la misma, por el carácter desmedido de las peticiones y exigencias, que probablemente desbordarían su capacidad. El sindicato tampoco desarrollaba una estrategia orientada a ir ganando espacios de participación e intervención en la toma de decisiones. No veía en los círculos de calidad una oportunidad para ir ganando influencia en la producción y el trabajo.²³⁰

Aunque en esta empresa el proceso de automatización creaba condiciones favorables a la transferencia de tareas de control de calidad a los trabajadores y una eventual ampliación del ámbito de su responsabilidad, la estructura de relaciones existente y las formas organizativas de tipo tecnocrático, sin mecanismos de participación y con formas autoritarias de mando y control, no propiciaban, y por el contrario aparecían contrarias a los supuestos de una gestión participativa.

El sindicato, percibía que las iniciativas de la empresa se orientaban a debilitar su organización. Las políticas de nombramiento masivo de trabajadores temporales y la incertidumbre acerca del futuro de la empresa eran elementos adicionales que chocaban con los supuestos de integración y participación.

²³⁰ Colpartes, Boletín del sindicato No. 04 de 1989.

Las dificultades estructurales y en las relaciones sociales existentes en COLPARTES, así como la falta de una decisión de cambio global y profundo en la organización empresarial, hacen que este caso se pueda caracterizar como de "Control de Calidad sin participación".

2. EL TEJAR : Círculos de participación en una época de crisis.

a. Características de la empresa.

Creada en 1942 como empresa de capital mixto, desde su fundación fue una empresa grande en términos de la realidad del país. El crecimiento paulatino por la diversificación no solo de la producción sino de la inversión, hizo que se convirtiera en parte de un importante conglomerado financiero, con filiales en varias ciudades e inversiones en diversas compañías, especialmente en el sector de productos para la construcción. Recientemente la empresa fue vendida por parte del grupo financiero propietario a otro grupo de inversionistas extranjeros, quienes emprendieron una reorganización en todos los órdenes.

b. Términos de introducción del programa.

En 1989 se introdujeron los Círculos de Participación. Ya había el antecedente de algunas formas de comunicación y participación a nivel de supervisores e ingenieros a través de los 'grupos primarios' en los que se discutían problemas de las diferentes áreas.

Con asesoría de Carvajal, se introdujeron 12 programas de participación, entre los que figuraban los Círculos, en el área de producción. Se propuso comenzar a implementar la participación de abajo hacia arriba, recoger las sugerencias de los operarios con base en su conocimiento de las máquinas y el trabajo.

El objetivo primordial era

"aumentar la productividad, mejorar el trabajo, evitar el desperdicio. Se premiaban las mejores sugerencias hechas por los operarios".²³¹

A diferencia de COLPARTES, los Círculos no se limitaban al control de calidad, que por el tipo de proceso solo se puede realizar 24 horas después de termi-

²³¹ Colpartes, estudio de caso.

nados los productos, sino que se buscaba fomentar la participación. Este programa se estableció en el área de producción y a él no se vincularon otras dependencias de la empresa. Según algunos directivos, requerían un cambio en las formas de mandar. Sin embargo, varias personas expresaban dudas sobre su viabilidad.

Acorde con el tipo de relaciones de cooperación y tolerancia entre la empresa y el sindicato de los últimos años, éste se encontraba 'a la expectativa' respecto a los resultados del programa.

Según el Presidente del sindicato ,

“había que esperar, pues todo dependía de cómo se utilizaran los círculos”.

Estos tuvieron un período corto de funcionamiento. Los nuevos dueños, que adquirieron la empresa en 1990, cambiaron las políticas, realizaron despidos masivos que crearon una situación de desconfianza e incertidumbre por parte de los trabajadores, y finalmente se suspendió el programa.

c. Contexto en que se introducen los cambios.

1. Nivel de la técnica, calificación de la mano de obra y organización del trabajo.

En EL TEJAR se producen tanques para agua, tejas, tubos, placas planas y otros productos de asbesto-cemento. Algunos productos se elaboran mediante sistemas de máquinas integradas en un proceso continuo, y otros se fabrican manualmente de forma puramente artesanal. Allí donde el proceso es mecánico, la maquinaria define el ritmo y tipo de actividad de los operarios. El proceso manual requiere la adquisición de una calificación específica de carácter artesanal. Los trabajadores de cada sección se agrupan alrededor de una máquina integrada en grupos o cuadrillas, cada uno de los cuales tiene un supervisor y depende de un ingeniero, jefe de sección.

Los parámetros teóricos definidos por la Gerencia de Producción sirven de base para establecer el control de la producción y las responsabilidades del equipo. Los miembros de un equipo se organizan jerárquicamente en las diversas tareas, y en forma paulatina van rotando y capacitándose para desempeñar aquellas labores más complejas, hasta llegar al cargo de 'operario de máquina'. Este último tiene calidades de jefe y su conocimiento específico es reconocido dentro de la empresa, así como su autoridad sobre los demás integrantes del equipo. Debido al traba-

jo en grupo, se dificulta la programación y el control individualizado. En la sección de moldeo, donde se producen artículos en forma manual, el sistema de trabajo es individual y el pago es a destajo a partir de estándares. Allí se trabaja sobre la base de cálculos de tiempos y movimientos realizados por el ingeniero-jefe de la sección.

El trabajo en grupo y la relativa autonomía en el mismo, constituían un factor favorable al establecimiento de Círculos de Participación. Sin embargo, un directivo sindical opinaba que desde el comienzo los Círculos se deformaron debido a que en algunas secciones se integraron por grupos de supervisores y trabajadores entre los que existían relaciones de amistad.

*“Formaban una ‘rosca’ frente a la que otros trabajadores y aun el sindicato se sentían excluidos. Algunos directivos convirtieron a los ‘circulistas’ en sus interlocutores, ante los reclamos o peticiones que tradicionalmente se habían realizado por el sindicato, lo cual también creó incomodidad entre sus directivos”.*²³²

2. Políticas de personal.

El cambio en la política de personal en EL TEJAR por parte de los nuevos dueños coincidió con el fracaso de los Círculos de Participación. Las nuevas políticas, que incluyeron despidos masivos y negociación del retiro de trabajadores antiguos, pusieron en entredicho la relativa estabilidad de que gozaban los trabajadores de la empresa, la posibilidad de realizar una carrera interna y la integración a la misma. Anteriormente, un proceso de socialización ligado a un sistema de calificación interna y de promoción paulatina propio de un mercado de trabajo interno, conllevaba una política de fomento de la integración de los trabajadores y altos niveles de estabilidad laboral.

Estos factores de estabilidad e integración constituían una de las bases sobre las cuales se había logrado la cooperación inicial por parte de los trabajadores en los programas de participación. El despido masivo y la adopción de medidas de racionalización que implicaban la disminución de mano de obra, se asoció por parte de los trabajadores con las sugerencias que se habían formulado en las reuniones de los círculos. Esto llevó a que se tergiversara y deformara el sentido de los mismos y que finalmente se tuviera que suspender el programa.

²³² Entrevista con expresidente del sindicato, marzo 1991.

Por una parte crecieron los rumores acerca de que varias medidas que llevaban al ahorro de mano de obra en las secciones y que justificaron los despidos habían sido sugeridas en los círculos. Por otra parte, entre los despedidos se incluyeron personas que habían participado muy activamente en el programa, de suerte que, por una u otra razón, se estableció una asociación entre los círculos y las políticas de las nuevas directivas, que conllevaron el despido de más de 200 personas, con lo cual el programa sufrió grave desprestigio.

“En la sección de pintura se decidió mezclar el color directamente con la materia prima. Por eso se han ahorrado 17 personas, que trabajaban en el transporte del producto al lugar de pintura. A la gente le dio miedo seguir haciendo sugerencias que pudieran implicar reducción de personal y más trabajo para los que quedaran. Cuando comenzaron a despedir gente, le echaron la culpa a los círculos. Estos se acabaron porque ningún trabajador quiso volver a participar”.

Las condiciones surgidas a raíz de los cambios en la política de los nuevos directivos crearon una situación de incertidumbre contraria al espíritu de confianza y búsqueda de integración de los trabajadores a la empresa, que anima la filosofía de la participación.

3. Relaciones industriales.

Tradicionalmente las relaciones entre la empresa y los trabajadores habían sido de cooperación. Después de un período de enfrentamientos agudos y despidos masivos a comienzos de la década del 80, se restableció un clima de relaciones abiertas que había caracterizado las negociaciones entre la empresa y el sindicato en los últimos años, lo cual incidió en la actitud de expectativa que asumió el sindicato inicialmente frente al programa de Círculos de Participación. No había un acuerdo entre los miembros de la Junta Directiva del sindicato frente a los círculos y nunca se adoptó una posición colectiva respecto de ellos. No había inicialmente tampoco actitudes de animadversión de los trabajadores hacia la empresa que se trasfirieran a su posición frente al programa, como había ocurrido en COLPARTES.

El cambio de política por parte de los nuevos directivos, orientado a reducir los costos, que incluía despidos masivos, modificó la relación con el sindicato. La oposición hacia estas medidas y especialmente la desconfianza e incertidumbre de los trabajadores, crearon un clima que impedía un normal desarrollo de cualquier forma de participación. La asociación de las sugerencias de los trabajadores en los círculos con los despidos, hizo que éstos sufrieran un grave desprestigio y que la

participación fuera distorsionada. Más que una oposición del sindicato, lo que llevó a la suspensión del programa fue el clima de desconfianza y las reticencias por parte de los trabajadores a formular sugerencias que pudieran redundar en despidos de sus compañeros y en un recargo de trabajo a los operarios restantes.

Cuando se inició el programa de círculos de participación había en esta empresa una serie de condiciones favorables a los mismos: el hecho de que el trabajo estuviera organizado en grupos dentro de los que se establecían relaciones de comunidad y que mantenían cierta autonomía en la ejecución de sus tareas, la dependencia de la empresa respecto de las calificaciones específicas adquiridas por los trabajadores a lo largo del proceso, así como el mantenimiento de una política de personal que no cuestionaba la estabilidad del núcleo principal de trabajadores.

La política de los nuevos propietarios de la empresa -de racionalización a través de la reducción de costos, innovación técnica y reducción de personal- creó un clima de inestabilidad y desconfianza contrario a una filosofía de integración y compromiso.

Aunque los nuevos directivos deseaban reiniciar los Círculos de Participación, ello parecía difícil a corto plazo en el ambiente de desconfianza reinante por la crisis y las distorsiones que habían sufrido. El proceso de cambio organizativo en EL TEJAR ejemplifica la adopción de un programa de círculos de participación, como iniciativa parcial en la que se buscaba utilizar los conocimientos y experiencias de los trabajadores. Este programa sufrió un deterioro y deformación por el hecho de implantarse en una época de crisis y reorganización de la empresa, que conllevó despidos y el cuestionamiento de la estabilidad laboral que había existido anteriormente. Aunque en esta empresa había factores favorables a la adopción de un programa de participación, por el trabajo en grupo y las limitaciones para ejercer una organización del trabajo de tipo taylorista, predominaba de todos modos la orientación tecnocrática de los ingenieros, quienes buscaban someter a los trabajadores a un mayor control. También en este caso, el contexto estructural y el momento en que se implantaron los cambios influyeron en su fracaso.

3. TUBOS TB: de la Tradición a la Participación.

a. Características de la empresa.

Esta empresa fue creada en 1906 como empresa familiar que, desde su fundación y a través de su crecimiento y ensanche paulatinos, acompañados de una modernización técnica, llegó a contar hacia la década del 50 con equipos modernos para su época.

El crecimiento se realizó mediante la diversificación de la producción, el montaje de dos plantas y la integración vertical a través de la integración de minas de carbón y de caliza. En el momento del estudio en 1989 la empresa contaba con 300 trabajadores distribuidos en dos plantas, 31 personas dedicadas a labores administrativas y 47 en ventas.

Aunque la familia propietaria había perdido de tiempo atrás la mayoría de acciones, los hijos del fundador continuaron al frente de la dirección hasta 1975 y dos nietos del mismo ejercían cargos directivos.

En 1982-1983 la empresa sufrió una de sus peores crisis económicas, que culminó en 1986 con la compra del 76% de las acciones por parte de la Cooperativa de Trabajadores. Este hecho hacía que las relaciones de poder tuvieran allí un carácter muy particular: la Junta Directiva está integrada por el Gerente, el Presidente de la Cooperativa, el Presidente del Sindicato, así como otros miembros externos, que colaboran con los trabajadores en la dirección, ya que estos reconocen “la falta de conocimiento y capacidad para asumir tareas de gerencia empresarial”.²³³

El Presidente del sindicato hace parte de la Junta directiva de la empresa y de la dirección de la Cooperativa; igualmente uno de los nietos del fundador, vinculado de tiempo atrás a la empresa, quien ocupa el cargo de superintendente de una de las plantas, está en la Junta Directiva de la Cooperativa y el otro nieto asumió la Gerencia de la empresa, apoyado por el Sindicato y la Cooperativa. En estas relaciones entre empresa, sindicato y cooperativa había una distribución de poder en que no siempre era claro qué intereses se representaban. Así, aunque el poder legal residía en la cooperativa, el poder real continuaba en manos de los representantes de la familia fundadora.

b. Términos de introducción del Programa de Participación.

Desde 1984 se habían introducido comités de productividad entre jefes de área y supervisores para resolver problemas técnicos. Después se crearon subcomités de productividad en algunos grupos de producción. Posteriormente se inició el programa de Círculos de Participación con el objetivo de

“introducir un estilo de dirección participativo, menos autocrático, y fomentar un mayor rendimiento por parte de los trabajadores. Hacer caer en cuenta al operario que podía mejorar el rendimiento a través de cambios organizativos, que con-

²³³ Entrevista presidente sindicato TB, 1989

*tribuían a aliviar el trabajo, elevar la productividad, disminuir los desperdicios y la cantidad de productos en mal estado”.*²³⁴

El Departamento de Relaciones de Personal coordinaba el programa, cuya introducción fue contratada a expertos del Sena. En el momento de realizar la investigación, el programa se encontraba en la etapa de inducción, consistente en el análisis de los principales problemas de la planta.

c. Contexto en que se introducen los cambios.

1. Nivel de la técnica, calificación de la mano de obra y organización del trabajo.

La empresa produce tubos de gres de diferentes tamaños, baldosas, ductos para instalaciones telefónicas, ladrillos, bloques y tabletas para la construcción. El proceso de producción es relativamente sencillo. Es un proceso continuo que va de la extracción de la arcilla, prensado, horneado, secado, clasificación, hasta el almacenamiento de los productos. La casi totalidad de ocupaciones en el área de producción carece de exigencias de calificación técnica. Se requiere esfuerzo físico, destreza manual y disposición a soportar condiciones ambientales pesadas, por la presencia de polvo y barro y cambios fuertes de temperatura.

El rasgo más importante de la organización del trabajo en TUBOS TB es el trabajo en equipo. Los procesos parciales se organizan alrededor de las máquinas integradas o de actividades diversas a través de la conformación de grupos. Desde la década del 40 en la empresa se ha trabajado bajo el sistema de pago por incentivos o a destajo. Este ha sido el principal mecanismo de coacción y constituye la base fundamental de la negociación colectiva, orientada a establecer los montos de remuneración según los estándares fijados por la empresa. El destajo impone un ritmo y una disciplina a los miembros de cada grupo. La organización del trabajo a través de los grupos implica cierta autonomía de cada equipo para definir la distribución de las tareas, el ritmo y la aplicación de normas disciplinarias.

La ausencia de formas tayloristas, el trabajo en grupo, con relativa autonomía en las decisiones acerca de cómo realizar cada labor, por ausencia de una programación y un cálculo por parte de la dirección al respecto, el hecho de que la política de personal no estuviera guiada por un propósito de ahorro de costos a corto plazo, la incidencia del sindicato y la cooperativa de trabajadores por ser accionistas mayoritarios, el predominio de relaciones tradicionales entre los

²³⁴ Tubos TB, entrevista No. 24 a Jefede Planeación, 1988.

miembros de la familia fundadora y los trabajadores más antiguos, así como un sentimiento de lealtad hacia la empresa por parte de estos últimos, eran factores que favorecían la introducción de una gestión participativa, aunque los alcances de la misma para modificar las relaciones existentes y las precarias condiciones de trabajo no se veían claramente.

Según el superintendente de planta ,

*“al igual que en otras empresas, también aquí el grupo más difícil de adaptar a un sistema que implique alguna forma de participación es el de los jefes de sección o supervisores, acostumbrados a detentar un poder autoritario”.*²³⁵

En TUBOS TB, la autonomía de algunos grupos para definir la forma de realización del trabajo, más que el resultado de una valoración de la iniciativa de los operarios, se debía a rasgos tradicionales de la organización, caracterizada por la ausencia de programación y cálculo precisos acerca de cómo realizar cada labor. La programación previa era sustituida por la coacción a través del destajo, para elevar el rendimiento de los trabajadores.

Algunos directivos consideraban deseable introducir formas participativas, pero, en su opinión, el bajo nivel educativo de los trabajadores dificultaba el que éstos pudieran participar efectivamente en la toma de decisiones.

2. Política de personal.

Las políticas de personal de TUBOS TB estaban influenciadas por el nexo particular entre directivos, cooperativa y sindicato. La empresa ofrecía una garantía de estabilidad laboral casi absoluta y se fomentaba la identificación de los trabajadores con la empresa y una lealtad hacia la misma, toda vez que la empresa era de los trabajadores.

No se había procedido a la contratación de trabajadores temporales, y los operarios gozaban de estabilidad laboral a pesar de la crisis. Se comenzaba a negociar el retiro de algunos trabajadores antiguos. El deseo explícito de los directivos de mantener buenas relaciones con el sindicato los llevaba a respetar los derechos adquiridos por antigüedad y a no realizar traslados ni despidos sin el consentimiento del mismo. La ausencia de trabajadores temporales y de políticas que cuestionaran la estabilidad laboral era también favorable a la introducción de formas de participación.

²³⁵ Entrevista al Superintendente de Planta. 1988.

3. Relaciones industriales.

Los directivos del sindicato apoyaban abiertamente el programa y la búsqueda de un estilo participativo en la dirección. Sin embargo, el reconocimiento de la incapacidad de los trabajadores para asumir labores de dirección a pesar de contar con el 76% del valor de las acciones, así como el bajo nivel de calificación de la mayoría de los operarios, limitaban sus reales posibilidades de intervención directa en la toma de decisiones.

El cuestionamiento formulado por los trabajadores y el sindicato al programa de participación se derivaba de la precariedad de las condiciones de trabajo en esta empresa. Se oponían a todo aquello que pudiera afectar sus ingresos. Sometidos permanentemente a la presión del sistema de pago a destajo, percibían que el tiempo dedicado a los círculos era tiempo en que dejaban de percibir salario.

Según la funcionaria encargada de introducir el programa en la empresa, éste constituía un éxito y en breve se iba a iniciar la etapa de "calidad total". Sin embargo, lo que no se veía muy claramente era en qué forma la gestión participativa podía compaginarse con un sistema de pago a destajo, con la precariedad de las condiciones de trabajo y con el sistema de dirección y control tradicionales en TUBOS TB.

Para el presidente del sindicato,

*"El establecimiento de los círculos de participación es un proceso lento, porque uno se acostumbra a que lo traten duro... Los comités de productividad han servido para que haya más responsabilidad y para no esperar a que le ordenen a uno las cosas".*²³⁶

Para otro operario, la filosofía de los círculos estaba cambiando el ambiente en la empresa, el trato con los compañeros e incluso su conducta con la familia, en el hogar.²³⁷

El conjunto de factores favorables -la existencia de formas de trabajo en grupo con alguna autonomía en las decisiones sobre la manera de realizar las labores, el apoyo del sindicato y los trabajadores, la ausencia de formas tayloristas de organización, junto con la existencia de relaciones tradicionales entre los directivos y los trabajadores- permite prever una probabilidad de éxito de algunas formas participativas en esta empresa.

²³⁶ Entrevista No. 8 al presidente del sindicato TB, 1988.

²³⁷ Entrevista a operario de Tubos TB, 1988.

El análisis de este caso plantearía la existencia de una mayor afinidad entre la gestión participativa y la persistencia de valores y relaciones tradicionales. Factores como el fomento de integración a la empresa, de identificación del destino de la empresa y el de los trabajadores, la ausencia de formas tayloristas de organización del trabajo y de políticas orientadas por los intereses prioritarios de reducción de costos a corto plazo a costa de otras consideraciones, como la valoración de la antigüedad y experiencia de los trabajadores, son elementos más cercanos a la gestión participativa, que las situaciones y relaciones propias de una estructura tecnocrática. Por ello hemos caracterizado este caso como paso de la tradición a la participación. Quedan los interrogantes sobre el significado de la participación en condiciones de trabajo precarias, un bajo nivel de los trabajadores y formas de pago a destajo.

C. CONCLUSIONES.

El análisis del contexto en que se introdujeron algunos elementos de una gestión participativa en estas empresas, antes que su evaluación a partir de la versión de sus promotores o de un 'deber ser', nos permite formular una serie de interrogantes acerca de los alcances, dificultades y contradicciones entre los supuestos de los programas de Participación y su aplicación en las circunstancias del desarrollo industrial colombiano.

Si hacemos un paralelo entre las características del 'modelo japonés' y la implantación de elementos de una gestión participativa introducidos en las empresas que hemos analizado, es posible detectar varias diferencias importantes:

- En el caso japonés, las formas participativas se introdujeron en condiciones de un avanzado desarrollo técnico, un proceso de crecimiento y auge del desarrollo industrial. En nuestro medio, por el contrario, algunos elementos de gestión participativa se introducen en condiciones de crecimiento recesivas y crisis de muchas empresas, que crean un ambiente de incertidumbre e inestabilidad para los directivos y especialmente para los trabajadores.
- El uso de nuevas tecnologías en el Japón estuvo acompañado de un proceso de delegación de labores de programación y de mantenimiento a los operarios de producción. El uso 'flexible' de una mano de obra con calificaciones 'polivalentes' se basa en la posibilidad de rotar a los operarios y de ubicarlos en diferentes labores.

En las empresas analizadas, el nivel técnico y de calificación de la mano de obra en labores de producción por lo general era muy bajo.

Aunque estudios recientes sobre procesos de automatización e introducción de programas de Calidad Total señalan cómo una de sus características es la redefinición de las tareas de los operarios y la búsqueda de un trabajador 'polivalente', no está claro si en todos los casos esta 'polivalencia' implica un mayor nivel de calificación.

- La introducción de técnicas modernas, por sí misma, tampoco garantizaría la elevación del nivel de calificación y responsabilidad de los trabajadores. Veámoslo en el caso de las máquinas de CNC en COLPARTES, el proceso de automatización no estuvo acompañado de un cambio sustancial en las exigencias de calificación a los trabajadores y un aumento de sus tareas y responsabilidades. El contexto organizativo de tipo taylorista incidió para que la automatización, antes que a una recalificación del trabajador, tendiera hacia una polarización entre actividades calificadas que se encomendaron a los ingenieros y tareas sencillas que no requieren calificación, que fueron asumidas por los operarios.

Una abundante oferta de ingenieros en el mercado laboral y la asignación de funciones que pueden realizar operarios calificados, refuerza esta tendencia hacia la polarización como consecuencia de la modernización técnica. Esto contrarrestaría entonces una tendencia a la mayor calificación y responsabilidad por parte de los operarios.

Investigaciones futuras sobre el tema tendrán que profundizar en el análisis acerca de si la 'polivalencia' conlleva realmente una recalificación y qué tan extendida está la tendencia encontrada por nosotros hacia la polarización como consecuencia de la introducción de procesos automatizados, relacionada con el predominio de formas tayloristas de organización del trabajo.

- En la gestión participativa, el aumento de la productividad del trabajo no se concibe solo como resultado de un mayor cálculo, planeación y control por parte de los profesionales y mandos medios, sino también como producto de la participación e iniciativa de los trabajadores, las cuales son altamente valoradas y estimuladas.

Todos deben responder por el trabajo, sin necesidad de un control 'policivo'. Se supone un nivel de interiorización de las normas y una ética frente al trabajo, que harían innecesaria una coacción directa e inmediata; lo cual no significa que no existan otras formas de coacción y control sobre el trabajador.²³⁸

²³⁸ Ver por ejemplo, Jürgens, U. op. cit. p. 210 y 55.

En este aspecto se plantea la mayor contraposición entre este tipo de gestión y los supuestos y prácticas de una estructura tecnocrática en la que se imparten directrices exactas desde las oficinas de programación y se vigila su cumplimiento por parte de los operarios, sin esperar ni estimular ningún tipo de iniciativa o toma de decisión autónoma.

- Los Círculos de Calidad constituyeron en el Japón un mecanismo para estimular la participación de 'abajo hacia arriba' y para utilizar los conocimientos de los operarios y de mandos medios a nivel de la planta, en un proceso colectivo de toma de decisiones. Existen mecanismos para introducir modificaciones en el proceso de producción y de trabajo, sugeridas por quienes tienen una mayor experiencia y conocimiento.

En las empresas estudiadas, los mandos medios, acostumbrados a tomar decisiones y contar con autoridad, se oponía a delegar responsabilidades a los operarios y a aceptar sus críticas.

Varios testimonios de gerentes y descripciones de programas de Calidad Total coinciden en señalar a los supervisores e ingenieros en cargos de dirección como los más reacios a perder autoridad y a abandonar su estilo de dirección autoritario ante nuevos mecanismos y relaciones de una gestión participativa.

- El estímulo a la participación opera sobre el supuesto de que el trabajador capaz de realizar una labor es suficientemente inteligente para mejorar la productividad y la calidad de la misma .

Hemos visto cómo en las empresas estudiadas no predominaban estas concepciones y mecanismos y no se estimulaba la participación en la toma de decisiones de 'abajo hacia arriba'. Por el contrario, son permanentes las expresiones de desconfianza de los jefes hacia la capacidad de los trabajadores para efectuar una participación 'ilustrada'.

- El trabajo en grupo constituye uno de los pilares de la organización del trabajo en el Japón. El sentido colectivo y de pertenencia a la empresa es estimulado y los aportes de cada grupo son premiados.

Corresponde a los grupos garantizar la eficiencia y buscar el mejoramiento en el trabajo y la calidad de los productos. El grupo es siempre más importante que el individuo.

En aquellas empresas como EL TEJAR, INDUGRAS o TUBOS TB en las que existe una organización del trabajo en grupo, éste constituía un rasgo de

mayor afinidad con el establecimiento de formas participativas que el trabajo individualizado. Sin embargo, en estas empresas no se estimulaba la autonomía en el trabajo ni la iniciativa, sino que, por el contrario, se buscaba un mayor sometimiento a las órdenes y el control por parte de la dirección, lo cual, como veíamos, muchas veces planteaba conflictos entre los trabajadores y los ingenieros.

- La aceptación de los cambios técnicos y una disposición a colaborar por parte de los trabajadores en el Japón se ha relacionado por varios autores con la estabilidad y seguridad derivadas del empleo de por vida, y la vinculación del destino individual del trabajador al futuro de la empresa.

Difícilmente se podrá lograr una identificación de los trabajadores con los fines de las empresas y su preocupación por la calidad en un contexto de creciente incertidumbre debida a despidos, empleo temporal, subcontratación y negociación del retiro de los trabajadores antiguos. Tampoco se fomentaba la integración de los trabajadores a las empresas, ni existía un compromiso mutuo de rendimiento y dedicación a cambio de una garantía de estabilidad laboral.

- Un conjunto de factores, tales como la exigencia de lealtad a cambio de ciertos niveles de estabilidad, la calificación interna y la valoración de la permanencia de quienes tienen ese tipo de formación y experiencia, un sentido de responsabilidad social de los dueños y directivos por el destino de los trabajadores y sus familias, el estímulo de un sentido de pertenencia a la empresa, son elementos de una relación con rasgos tradicionales que estimulan la integración de los trabajadores a la empresa y favorecen la búsqueda de mecanismos de participación. En la medida en que las relaciones tradicionales de lealtad y compromiso y la política encaminada a integrar a los trabajadores a las empresas crean condiciones favorables a la búsqueda de formas de participación, hipotéticamente habría mayor probabilidad de éxito de una gestión participativa allí donde subsiste este tipo de relaciones; mientras que se presentarían mayores dificultades y contradicciones cuando se introduce la gestión participativa en un contexto en el que predomina una estructura tecnocrática caracterizada por formas autoritarias de dirección y autoridad, así como relaciones distantes y conflictivas entre directivos, mandos medios y trabajadores.
- En los casos estudiados, la reacción del sindicato ante los cambios organizativos propuestos se inscribía en el marco de las relaciones industriales existentes: de oposición abierta en COLPARTES, en una situación de conflicto y distanciamiento entre empresa y sindicato; de expectativa, en una primera eta-

pa, en circunstancias de cooperación entre la empresa y el sindicato, en EL TEJAR y, posteriormente, de rechazo ante el cambio de políticas y en las relaciones con el sindicato; y de aceptación en TUBOS TB, donde se daba una estrecha colaboración entre la empresa, el sindicato y la cooperativa como parte de una situación particular, con rasgos tradicionales.

El rechazo o aceptación no dependió en ninguno de estos casos de una estrategia particular de los sindicatos ante el programa de Círculos de Calidad como tal, sino que correspondió al ámbito de sus relaciones con la empresa.

Las tendencias de cambio organizativo señaladas plantean a los trabajadores un nuevo espacio de negociación ligado a los problemas cotidianos del trabajo, que hasta ahora habían quedado por fuera de la lógica y las costumbres de la negociación colectiva.

Los alcances que en la sociedad colombiana habrán de tener estos procesos de cambio organizativo, dependerán en primer lugar de las posibilidades del desarrollo industrial y de la manera como éste se articule a las condiciones de desarrollo del capitalismo a nivel mundial. Sin embargo, las posibilidades de introducir una organización sistémica y especialmente una gestión participativa dependerán en última instancia de los objetivos, las estrategias y el poder de negociación, tanto de los empresarios como de los trabajadores, para poder modificar las estructuras y relaciones vigentes.

El que a raíz de estos cambios organizativos se produzca una nueva 'revolución mental' como la que preconizaba Taylor para el establecimiento de sus métodos organizativos, pero esta vez para superar el taylorismo; el que se logre un aumento de la productividad y el que éste tenga lugar en condiciones cualitativamente diferentes o mediante la adaptación a los valores y a las relaciones estructurales de hoy, se definirá en la práctica, como resultado de las estrategias y relaciones que tanto los empresarios como los trabajadores desarrollen en torno al trabajo, entendidas como relaciones de poder, existentes tanto en las empresas como en la sociedad.

