

3a. PARTE

**PROPUESTA
DE UNA TIPOLOGIA DE
EMPRESAS EN FUNCION
DE SUS ESTRUCTURAS
ORGANIZATIVAS**

A pesar de la coexistencia de técnicas, formas organizativas y tipos de relaciones diferentes no solo entre empresas sino a nivel de una misma empresa, las relaciones sociales que hemos caracterizado y que van dando lugar a estructuras organizativas nos permiten construir una tipología para establecer una diferenciación sociológica entre empresas que supera las clasificaciones corrientes de las empresas solamente por su tamaño, los montos de producción o el tipo de procesos y productos.

Para la construcción de esta tipología utilizamos parcialmente los conceptos de Max Weber sobre los tipos de dominación, aplicados a elementos propios de las empresas industriales en la sociedad colombiana. Aunque los tipos no tienen la consistencia lógica interna de un 'tipo ideal', las estructuras y relaciones típicas se refieren aquí a la probabilidad de su ocurrencia y a situaciones 'extremas', cuyas dimensiones, como se ha mostrado en los capítulos precedentes, por lo general no coexisten en una misma empresa.

A. ORGANIZACIÓN Y RELACIONES TRADICIONALES

En la referencia a relaciones y estructuras tradicionales nos remitimos tanto a las estructuras, valores y relaciones actuales como a aspectos que se dieron en el pasado en algunas empresas colombianas. El término 'tradicional' no tiene una connotación valorativa, ni se descarta que ciertas prácticas, de acuerdo al contexto en que se dan, puedan tener elementos de 'funcionalidad' o racionalidad, entendida como adecuación entre los medios empleados y los fines que se buscan.

1. Carácter de los directivos y de los trabajadores: términos de su relación.

Los directivos en la relación tradicional por lo general son los dueños de las empresas. La fuente de su autoridad se deriva de la propiedad de la empresa, del

conocimiento empírico del proceso y de los medios de producción. Se trata de empresas de carácter familiar. La relación tradicional se caracteriza por su carácter personalizado. El dueño y/o jefe establece con sus subalternos una relación personalizada que a veces se combina con vínculos de parentesco, amistad o compadrazgo.

El carácter personalizado de las relaciones conlleva un amplio margen de arbitrio por parte de los jefes. En últimas, el trato que se da a los trabajadores depende del carácter más benévolo o más autoritario y despótico de estos jefes. En estas circunstancias, la situación de los trabajadores depende en alto grado de 'la manera como los tratan', derivada del arbitrio y la personalidad de los jefes, y ésta se convierte en un criterio importante para decidir la permanencia o abandono de una empresa por parte de los trabajadores.

Los ámbitos de responsabilidad y los límites de la autoridad de los jefes no están claramente establecidos. Lo que regula las relaciones personales no es la ley o un sistema impersonal de derechos y deberes estatuidos. Por ello predominan la costumbre y el arbitrio personal.

Los trabajadores en este tipo de relación muchas veces no cuentan con contratos de trabajo por escrito, no reciben el pago de las prestaciones sociales legales, ni están afiliados al seguro social. En cualquier momento son despedidos. Su permanencia en la empresa y su remuneración dependen altamente de las relaciones con el jefe. Este decide si aplica sanciones, cómo se distribuye el trabajo, cuáles trabajadores pueden eventualmente ascender y cuáles son despedidos.

Un bajo poder de negociación individual o colectivo obliga a los trabajadores en la relación tradicional a aceptar condiciones de trabajo precarias, sin cumplimiento de las normas legales ni sujeción a contratos laborales. Por ausencia de un marco de regulación institucional de las relaciones, los conflictos entre los trabajadores y sus empleadores muchas veces se arreglan mediante las "vías de hecho". La relación transcurre entre la sumisión y la violencia.

Hay una diferencia marcada en la relación tradicional si ella se da en empresas grandes y antiguas o en empresas pequeñas.

La relación laboral es percibida como un intercambio de 'favores' o 'servicios' y no de derechos y deberes impersonales. En este marco de relaciones de 'lealtad y recompensa', que se dan especialmente en **empresas grandes y antiguas**, los pagos y posibilidades que ofrece la empresa no son vistos por los obreros como remuneración a un trabajo, producto de un contrato laboral, sino como consecuencia de la benevolencia de los empresarios.

Se desarrolla muchas veces un sentimiento afectivo hacia la empresa o sus dueños, a quienes “se está muy agradecido” y “se les debe todo lo que se tiene”. Esta relación afectiva constituye el fundamento de la motivación y la ética laboral.

En **empresas más pequeñas** en las que no hay lugar a ‘recompensas’, la benevolencia de los jefes se vincula a la posibilidad de permanencia en la empresa, al otorgamiento eventual de permisos o préstamos en dinero ante una calamidad doméstica o en un momento de crisis personal.

Aun cuando se conocen las normas legales, no se exige su cumplimiento. Los operarios por lo general carecen de un nivel de calificación del cual puedan derivar alguna autonomía. Sus alternativas en el mercado laboral suelen ser muy limitadas: difícilmente pueden encontrar un trabajo en mejores condiciones.

Ya sea por motivos afectivos o por ausencia de alternativas y de poder de negociación en el mercado laboral -y muchas veces por la combinación de ambos factores-, los trabajadores se someten a la precariedad y el arbitrio propios de la relación tradicional.

Además de trabajadores que se encuentran en relaciones tradicionales, podemos hablar de un tipo de **trabajador tradicional**, cuyas características contrastan con las de un ‘nuevo tipo de trabajador’.

A las formas de socialización, capacitación y mando imperantes en la relación tradicional, corresponde un tipo de trabajador que se puede catalogar también como ‘tradicional’: con bajos niveles de escolaridad, de origen rural, sin experiencia previa en el trabajo industrial y altamente dependiente de la relación personal con los jefes, de quienes depende su formación y sus probabilidades de permanencia en la empresa. Estos trabajadores tienden a aferrarse a la manera habitual de hacer las cosas y se oponen a cualquier cambio que implique un cuestionamiento a sus conocimientos y autoridad tradicionales.

La falta de calificación o la rutinización en un mismo trabajo, que muchas veces tiene un carácter parcial y repetitivo, hace que el trabajador difícilmente pueda adaptarse a las innovaciones y cambios. Esto lo induce ser conservador.

En **empresas grandes**, los trabajadores ‘tradicionales’ son operarios antiguos, con bajos niveles de escolaridad, casi analfabetos, de origen rural, que realizan labores parciales y repetitivas y se encuentran rutinizados, sin disposición o capacidad para adaptarse a los cambios técnicos y a nuevas formas de trabajo u organización. Pueden llevar 10 ó 15 años dedicados a una misma labor, sin posibilidades de ascenso o progreso debido a su baja calificación. Por lo general,

se oponen a los cambios, reivindican el reconocimiento a la antigüedad desligada de otros criterios, se sienten 'estancados' y tienden a aferrarse a la 'tradicición' por la dificultad de adaptarse a los cambios.

La estabilidad y remuneración de estos trabajadores son producto de regulaciones establecidas por la acción sindical, que les permiten mantenerse en un mercado laboral 'protegido', a pesar de su baja calificación. Estos trabajadores son conscientes de sus limitaciones y de las dificultades para poder adaptarse a los cambios.

En **empresas pequeñas o medianas** el trabajador no cuenta con este tipo de protección. Los trabajadores 'tradicionales' en estas empresas son personas provenientes de capas sociales bajas -de origen rural o de zonas urbanas deprimidas-, con muy bajos niveles de escolaridad, sin ninguna capacitación técnica ni experiencia previa en labores industriales. La remuneración de estos trabajadores suele ser baja, especialmente en empresas pequeñas, en las que no hay sindicatos y en las que se trabaja sin cumplimiento de las normas legales.

Así como puede haber trabajadores tradicionales en relaciones no-tradicionales, también puede haber otro tipo de trabajador de origen urbano, alta escolaridad y calificación técnica, consciente de sus derechos y deberes, que se encuentre laborando en empresas en donde predomina una relación tradicional.

2. Estructura organizativa general de la empresa.

En la estructura organizativa tradicional no existe una delimitación y diferenciación de funciones. Se caracteriza por una concentración de tareas de dirección, administración, manejo de la producción y del personal, y por la toma de decisiones en cabeza de una o dos personas, generalmente los dueños y directivos de la empresa, con lazos familiares entre sí. La ocasión y la costumbre definen quién desempeña una actividad o toma una decisión. Cuando existe una subdivisión de funciones, se da como delegación de responsabilidades y de autoridad por parte de los jefes y no como definición impersonal de cargos. Las funciones y la jerarquía de los cargos dependen de quién los ocupa.

Los dueños y directivos por lo general conocen personalmente a los trabajadores, y en ocasiones laboran con ellos hombro a hombro en la planta. Resuelven problemas técnicos, manejan el personal, definen los montos de producción, a la vez que realizan tareas administrativas de contabilidad, compras, ventas, y toman decisiones de carácter organizativo, económico y financiero, con ayuda de algunos empleados.

3. Organización de la producción y el trabajo.

La separación entre el taller y la oficina es rudimentaria. La organización y las relaciones tradicionales muchas veces coinciden con procesos productivos relativamente sencillos, en los que se utilizan técnicas rudimentarias y procesos de trabajo simples con tareas fáciles de aprender, que frecuentemente conllevan fuertes recargos físicos y condiciones ambientales desfavorables.

La responsabilidad por la producción y el trabajo en la relación tradicional es asumida por los mismos dueños, por contratistas o por jefes de tipo 'capataz'. Estos responden por la manera como se realiza el trabajo, dan instrucciones a los operarios, vigilan la disciplina y el rendimiento, tienen a su cargo el control de calidad e intervienen cuando se presentan problemas técnicos o daños menores en los equipos. No hay una subdivisión entre tareas de producción, mantenimiento y control de calidad.

La práctica y la costumbre definen los parámetros de rendimiento de acuerdo a la manera tradicional de hacer las cosas. No se trata de ejecutar un trabajo previamente determinado, sino que "se saca lo que se puede" de acuerdo a la costumbre, la buena voluntad o diligencia de los operarios, como producto de diversas formas de estímulo y coacción por parte de los jefes.

Cuando hay autonomía en el trabajo es producto de la falta de programación y control, y no resultado del aprovechamiento calculado de la participación e iniciativa del trabajador.

Muchas veces para lograr mayor rendimiento y disciplina se ejerce una vigilancia y control por métodos autoritarios y coactivos, lo que vale a los jefes la designación de 'capataces'. Este tipo de situación se da también en las relaciones de subcontrato. Aunque el vínculo de los trabajadores subcontratados a una empresa puede ser transitorio, el mantenimiento de 'cuadrillas' entre el 'maestro' que subcontrata un trabajo y sus ayudantes tiende a ser estable.

Afinidad técnica.

Aunque no hay una conexión unívoca entre la técnica, el tipo de relaciones y la estructura organizativa, hay ciertas afinidades entre características de la técnica y la organización. El trabajo con técnicas rudimentarias, de carácter artesanal o manufacturero, en grupo o cuadrillas, es afín al establecimiento de relaciones directas y personalizadas.

4. Una calificación tradicional.

Los dueños, sus ayudantes y los trabajadores, son formados empíricamente, a través de la experiencia. Cuando la producción tiene un carácter artesanal o manufacturero y se utilizan herramientas, aparatos o máquinas rudimentarias, no existe una delimitación clara de tareas entre los trabajadores. La división del trabajo se define en el ámbito de las relaciones personales dentro del grupo de trabajo, conformado por un 'maestro' u operario-jefe y sus ayudantes.

El dominio de un 'oficio' o un conjunto de conocimientos específicos acerca de un proceso de producción particular, del producto y las formas de trabajo, así como de las 'mañas' de los equipos y de las personas, da a sus portadores, que se han formado a través de la experiencia, márgenes de autonomía dentro de su trabajo. Sus conocimientos y antigüedad constituyen la fuente de su prestigio y autoridad.

Tanto la división del trabajo como las formas de calificación frecuentemente siguen los principios de la formación artesanal, que comienza con la ubicación como ayudante al lado de un operario o 'maestro' con mayor experiencia. Mediante un proceso paulatino, el ayudante aprende las diferentes tareas, hasta llegar a dominar un conjunto de conocimientos que lo hacen acreedor a titular de un cargo y eventualmente a realizar las funciones de supervisor.

Cuando el trabajo se adelanta en grupo y no existe una delimitación de responsabilidades, la forma y contenido de la enseñanza y el aprendizaje dependen de la voluntad del jefe u operario y de la relación personal con sus ayudantes. La transmisión de conocimientos se realiza en un terreno de ambigüedad, en que, por una parte, el 'maestro' desea conservar los 'secretos' que le otorgan autoridad y son fuente de seguridad en el empleo, y, por otra, el aprendizaje de los ayudantes le permite delegar un mayor número de funciones y responsabilidades.

Para el operario, la oportunidad de adquirir una formación depende de los conocimientos del 'maestro', de su deseo de enseñar, que se subordina ampliamente a la relación personal. En esta relación se transmiten los conocimientos adquiridos por experiencia, pero igualmente se transmiten las 'mañas', en una tendencia a perpetuar la manera habitual de realizar cada labor.

El trabajador tradicional es reacio a aceptar cambios y a adecuarse a condiciones nuevas que cuestionen su autoridad y su estabilidad laboral, derivada del dominio de una actividad.

5. Políticas de personal.

Las políticas de personal, en el marco de relaciones tradicionales, varían según los rasgos de la personalidad y el estilo de dirección de los jefes, el tipo de trabajador y las características y el tamaño de las empresas. Dentro de la relación tradicional pueden distinguirse situaciones muy diferentes, si se trata, por ejemplo, de empresas grandes y antiguas de carácter familiar manejadas por sus dueños, o de empresas pequeñas.

El carácter ‘tradicional’ de políticas y relaciones que se desarrollaron en un período histórico anterior en **empresas grandes y antiguas**, y que frecuentemente son catalogadas como patronales o ‘paternalistas’, comprende un estilo de dirección en el cual se establece un vínculo de ‘lealtad’ y ‘recompensas’ entre la empresa (sus dueños) y los trabajadores. A cambio de la exigencia de lealtad hacia la empresa o hacia sus dueños, la subordinación a la autoridad y la disciplina, de una entrega de toda la capacidad de trabajo y una disposición a desempeñar ‘cualquier labor’, se garantizaban ciertos niveles de estabilidad laboral, posibilidades de promoción o ascenso y eventualmente la oportunidad de hacer una ‘carrera’ dentro de la empresa. En muchas empresas grandes y antiguas se desarrollaron programas orientados a la satisfacción de necesidades básicas de vivienda, salud y educación de los trabajadores y sus familias, en un contexto en que estas posibilidades no estaban garantizadas por el Estado. Estos programas se fundamentaban en una concepción acerca de la responsabilidad social directa de los empresarios por las condiciones de vida y el destino del trabajador.

Antes de que se convirtieran en normas legales u objeto de negociación colectiva, en muchas empresas grandes se implantaron préstamos para vivienda, programas de alimentación, salud y educación para el trabajador y su familia. A las empresas les interesaba mantener vinculados a trabajadores (o al menos a un núcleo básico entre ellos) que se habían socializado y calificado internamente a través de la experiencia. Los trabajadores gozaban de ciertos niveles de estabilidad e ingreso y de los servicios mencionados, a los que no podían acceder por fuera de la empresa. Por diversos mecanismos se estimulaba la integración e identificación con las empresas o sus directivos.

El rasgo tradicional de esta política reside en la fuerza de la costumbre como base para definir los derechos y deberes, la dependencia personal de los operarios respecto al arbitrio personal de los directivos, por la ausencia de regulaciones legales de las relaciones. Una relación de ‘lealtad y recompensa’ de carácter patronal no es incompatible con un estilo de dirección muy autoritario.

Una situación diferente se presenta en la relación tradicional en las **empresas pequeñas**: la ausencia de aplicación de la ley u otras normas hace que la situación del obrero dependa totalmente del arbitrio de los jefes, que, como mencionábamos, puede ser más despótico o benévolo, según sus valores y su personalidad. El vínculo laboral no está garantizado mediante contrato ni se aplican las normas legales. La política de personal tiene también rasgos tradicionales cuando:

El reclutamiento se realiza con criterios de relación personal, ya sea por parentesco, compadrazgo o clientelismo político; la permanencia en la empresa, los ascensos o despidos dependen totalmente de la relación personal con los jefes y de la voluntad y arbitrio de estos últimos y se aplican selectivamente; el pago se decide en forma individual y personalizada y no por las funciones propias del cargo; las sanciones dependen de quién comete una falta y no de una norma universal.

6. Relaciones industriales.

En una relación tradicional no se admite la organización de sindicatos y toda manifestación tendiente a su establecimiento o reclamo mediante acciones colectivas es considerada síntoma de 'deslealtad'. En caso de existir sindicato, se buscan acuerdos para subordinar su acción a los intereses y mandatos del dueño de la empresa, a cambio de ventajas y 'favores' para los dirigentes. Desde el punto de vista ideológico, se enfatiza la identidad de intereses y se busca evitar el conflicto.

B. ESTRUCTURA TECNOCRÁTICA

1. Carácter de los directivos y de los trabajadores: términos de su relación.

En la estructura tecnocrática los directivos típicamente son profesionales. Por lo general existe una separación entre los propietarios y los profesionales que dirigen y administran la empresa. En empresas familiares en las que predomina una estructura de relaciones tecnocrática los dueños o sus hijos suelen tener una calificación profesional. La idoneidad para ocupar cargos de dirección no depende del hecho de ser propietario de la empresa o de contar con cualidades personales como 'don de mando' o 'personalidad de líder', sino de la calificación profesional o técnica.

Las relaciones tienen un carácter impersonal. Se hallan institucionalizadas a través de la ley, reglamentos, manuales de funciones, descripción de cargos,

escalafones de oficios, convenciones colectivas o pactos laborales, mediante los cuales se establecen los derechos y deberes y se limita el arbitrio de los jefes. La calificación formal, especialmente la profesional, reemplaza a la antigüedad y la experiencia como fuente de valoración, prestigio y autoridad.

Prima la certeza de superioridad y objetividad de las disposiciones de la dirección, en tanto son producto de un conocimiento profesional. Los profesionales se oponen a las actitudes y prácticas tanto por parte de los dueños y jefes con formación empírica como de los operarios, que las consideran contrarias al mayor rendimiento y productividad.

La presencia de profesionales al frente de las diversas dependencias y en la toma de decisiones, crea una línea divisoria en la estructura ocupacional, en las líneas jerárquicas, en la autoridad y el prestigio entre profesionales y no profesionales. Esta diferenciación trasciende a las relaciones sociales dentro y fuera de la empresa.

De los principios tayloristas que subyacen en este tipo de relación, se deriva el carácter autoritario y excluyente de la dirección y organización del trabajo. Las relaciones entre directivos y trabajadores se rigen por valores tecnocráticos, de los que son portadores los profesionales, particularmente los ingenieros. Forma parte del pensamiento tecnocrático la concepción de que toda consideración personal debe subordinarse al cálculo de costos y a los requerimientos de la productividad. Se rechazan las políticas y compromisos de carácter personal e individual. Se exige una adaptación del trabajador a los "requerimientos de la técnica" y a supuestas 'necesidades objetivas del proceso de producción', sin consideración de otros aspectos propios del manejo del 'factor humano'.

El conocimiento profesional se considera la base fundamental para la resolución de todos los problemas ligados a la producción, sin importar cuáles puedan ser las consecuencias sociales de la toma de decisiones. Ideológicamente, por una supuesta 'neutralidad científica o técnica' no se admite la necesidad de recurrir a postulados de valor.

En la medida en que, de acuerdo a la concepción taylorista, el mejor trabajador es el que cumple fielmente las disposiciones de la dirección, no se valora ni estimula su iniciativa ni su participación activa. A la diferenciación entre la esfera de dirección y la de ejecución del trabajo tiende a corresponder un distanciamiento laboral, social y personal entre los directivos (ingenieros y mandos medios) y los operarios.

Los trabajadores en la estructura tecnocrática.

El carácter impersonal de las relaciones remite al marco normativo y legal para su regulación. Se acepta y reclama el cumplimiento de contratos, pactos y leyes. Los trabajadores canalizan su lucha hacia logros convencionales y legales. Los directivos solo consideran legítima la acción y la lucha que se mantienen dentro de los marcos legales.

Frente a la organización del trabajo de acuerdo a los principios tayloristas, los trabajadores se adaptan a la división del trabajo y al ejercicio de la autoridad, sobre las bases anotadas. Desarrollan diversas formas de pasividad, desinterés por el trabajo, rutinización del mismo y, en ocasiones, formas de resistencia a través del freno, presión para disminuir el ritmo de trabajo u oposición abierta a las exigencias de la dirección.

La responsabilidad por el trabajo se delega por parte de los trabajadores a los jefes y 'controladores' y se tiende a 'negar o a esconder las faltas' cometidas, en un sistema en el que se enfatiza la 'culpa' y la aplicación de sanciones, antes que una responsabilidad compartida y la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas. Los trabajadores calificados son conscientes de su situación laboral diferencial en cuanto a rutina y sometimiento a control, frente a quienes realizan labores parciales, que no requieren -y en las que no se reconoce- una calificación ni autonomía en la ejecución del trabajo.

Un nuevo tipo de trabajador.

El desarrollo de la industria y los cambios en el sistema educativo y en el mercado laboral conllevan una tendencia de reemplazo del trabajador tradicional por un nuevo tipo de trabajador. Aun para efectuar tareas que no requieren calificación, las empresas pueden contar hoy con una mano de obra de origen urbano con nivel escolar de bachillerato y aun de bachillerato técnico, socializada por fuera de la empresa, en la escuela o a través del servicio militar.

Para tareas que requieren calificación técnica, como son típicamente las labores de mantenimiento mecánico, los trabajadores antiguos formados por experiencia tienden a ser reemplazados por técnicos calificados en escuelas especializadas. Para los cargos de dirección de la producción, el manejo de equipos complejos y procesos automatizados, algunas empresas contratan tecnólogos e incluso ingenieros.

Bachilleres, bachilleres técnicos, tecnólogos e ingenieros conformarían un nuevo 'tipo de trabajador industrial', que tendería a reemplazar en las empresas más

grandes y con procesos modernos a los operarios antiguos, casi analfabetos, de origen rural formados por experiencia. Este nuevo tipo de trabajador, consciente de sus derechos y de sus posibilidades de rendimiento, está en condiciones de adaptarse a las innovaciones técnicas y a los cambios organizativos.

2. Estructura organizativa general de la empresa.

La estructura organizativa en este tipo de relaciones está altamente diferenciada. Las diversas funciones de dirección, administración, organización de la producción y del trabajo y manejo de personal son realizadas por profesionales, que en las empresas grandes trabajan en departamentos especializados y en las medianas y algunas pequeñas constituyen áreas de trabajo a cargo de los especialistas. Se establece una estructura burocratizada,²³⁹ con una amplia diferenciación jerárquica, poderes de mando y responsabilidades claramente establecidas. Cada departamento o gerencia se comunica con la gerencia o presidencia general que concentra la toma de decisiones. No existen mecanismos de comunicación entre los departamentos y ella se realiza a través de las gerencias.

Los derechos y deberes están establecidos por normas objetivas que no varían según las personas que ocupan un cargo. Hay una diferenciación entre la planta y las oficinas. Las labores de dirección, administración, planeación y control adquieren un papel estratégico. Tiende a aumentar el número de empleados, mandos medios y directivos en proporción a los trabajadores. Dentro de cada dependencia hay una alta diferenciación funcional y jerárquica.

3. Organización de la producción y el trabajo.

Una mayor complejidad técnica conlleva una mayor subdivisión de tareas y la diferenciación entre labores de producción, control de calidad, almacenaje y mantenimiento. La producción y el trabajo se realizan de acuerdo con cálculos, diseños y programas definidos en la esfera de dirección y administración **en empresas grandes y medianas**, o por quienes tienen a su cargo la dirección y el control de la producción **en empresas más pequeñas**.

Los diseños, cálculos y programas se elaboran en las dependencias de ingeniería industrial e ingeniería de proceso, y desde allí se imparten instrucciones precisas a la planta, acerca de las características del producto, los materiales, los diseños, la cantidad a producir, el tipo de trabajo y el ritmo del mismo. La organización de la producción y el trabajo y las formas de control se orientan en la práctica por los principios tayloristas.

²³⁹ En el sentido weberiano del término.

Según la naturaleza del proceso, el tipo de producto, el nivel de la técnica, el tipo de trabajador, las formas de cálculo, de programación y control varían. En las secciones de mantenimiento o cuando la producción se realiza en series pequeñas o por piezas, se requiere un trabajo calificado, no susceptible de subdivisión en tareas parciales y repetitivas, de programación o control precisos de las cantidades y tiempos de trabajo. Por la naturaleza de su trabajo y su calificación, los operarios calificados que adelantan este tipo de labores mantienen mayor autonomía en el trabajo. La producción y el trabajo se realizan de acuerdo a lo programado y los jefes y supervisores tienen como tarea fundamental hacer cumplir los programas definidos previamente.

La responsabilidad por el cumplimiento de lo previsto recae en los jefes y subjefes de la planta. Estos deben responder por la producción ante la dirección. Muchas veces reciben recompensas o bonificaciones cuando se producen mayores niveles de rendimiento laboral. Especialmente **en las empresas grandes**, tiende a haber una alta diferenciación jerárquica, que implica diferencias en las funciones y la autoridad de gerentes, jefes, subjefes y supervisores. Los trabajadores se ubican como último eslabón de una larga cadena. Los supervisores se encargan de establecer una vigilancia estrecha sobre los trabajadores, a quienes se exige que cumplan exactamente los programas y presenten informes escritos, para establecer los montos de producción por hora o por turno y las causas en caso de incumplimiento.

Afinidad técnica.

La mayor afinidad técnica de relaciones tecnocráticas se da en procesos de mecanización de la producción y en procesos susceptibles de subdivisión técnica mediante la descomposición de labores en tareas parciales y repetitivas, que son objeto de programación y cálculo como base para exigir un rendimiento individual al trabajador de acuerdo con la definición de estándares.

4. Formas de calificación.

La introducción de nuevos procedimientos productivos y mayores niveles técnicos, y de cambios en el sistema educativo y el mercado laboral, llevan a la exigencia y reclutamiento de personas con mayores niveles de escolaridad y con calificación técnica y profesional. Se reclutan bachilleres y aun bachilleres técnicos, especialmente en las empresas grandes, para realizar labores 'no calificadas'. Hay una valoración creciente de los estudios escolares y los títulos de estudios técnicos y profesionales.

En aquellas áreas del conocimiento en que existe una posibilidad de calificación institucionalizada, ésta se prefiere a la formación empírica a través de la experiencia.

En las áreas en que no existe calificación institucional, ésta se adquiere empíricamente en talleres y empresas pequeñas. Las empresas grandes establecen la calificación como requisito de ingreso, que debe demostrarse a través de una prueba.

En las empresas en las que se mantiene la calificación interna, generalmente por las características particulares del proceso de producción y de los equipos técnicos, existe una delimitación de funciones y responsabilidades en los diferentes cargos que deben ocuparse consecutivamente para completar una calificación. Esta está institucionalizada, y no depende de la disposición personal o la voluntad de los jefes o 'maestros' para transmitir sus conocimientos, como ocurre en la relación tradicional.

5. Políticas de personal.

Los profesionales que tienen a su cargo el manejo del personal en la producción y en dependencias especializadas, se oponen a lo que consideran prácticas paternalistas y al trato personalizado de los problemas, por fuera de los procedimientos institucionales y los marcos legales.

Las normas formales e informales, las convenciones, pactos y leyes forman el marco de las políticas de personal. Estas no dependen de la benevolencia o voluntad de un dueño o un jefe, sino se regulan de acuerdo a convenciones y leyes.

La organización de un sindicato y la existencia de dependencias de personal contribuyen a la institucionalización de las políticas de personal y de las relaciones industriales.

Los 'beneficios sociales' que se otorgaban en **empresas grandes y antiguas** como parte de una concepción acerca de la responsabilidad social de los empresarios sobre la suerte del trabajador y su familia, se transfieren, por una parte, a la negociación entre los sindicatos y las empresas, y, por otra, al Estado, quien se considera debe responder por los servicios de salud, vivienda o educación de los ciudadanos.

En **empresas pequeñas** se establece una relación estrictamente contractual y salarial, en la que apenas se cumplen las disposiciones legales, sin ninguna otra 'política' hacia el personal.

Los procesos de reclutamiento, promoción, remuneración y despidos se institucionalizan. El pago se realiza de acuerdo a disposiciones impersonales y de acuerdo a los contratos, pactos y normas legales.

La política de personal y el trato a los trabajadores en el modelo tecnocrático se subordina a consideraciones de rendimiento laboral y al cálculo de costos a corto plazo. Se produce una tendencia hacia una mayor autonomía de la empresa frente a los trabajadores. En consecuencia, se desarrollan prácticas como el despido antes de los 10 años de antigüedad, la negociación del retiro de trabajadores antiguos, las formas de subcontratación de servicios y el empleo temporal. A estas tendencias de autonomía de la empresa frente a los trabajadores corresponde una actitud de mayor autonomía, desinterés y distanciamiento de los trabajadores frente a las empresas.

6. Relaciones industriales.

Las relaciones se enmarcan en las negociaciones entre el capital y el trabajo, como relaciones en las que hay momentos de cooperación y momentos de conflicto. La reivindicación de los intereses de los trabajadores y la existencia de sindicatos se consideran legítimas. A veces los sindicatos se toleran 'como un mal necesario'. Se busca enmarcar las relaciones estrictamente en lo pactado y lo establecido por convención y por ley.

C. GESTION PARTICIPATIVA

Como se señaló, en ninguna de las empresas que fueron objeto de nuestra investigación la gestión participativa y una organización sistémica habían reemplazado las estructuras y relaciones tradicionales o tecnocráticas. Sin embargo, la tendencia a conformar un nuevo tipo de organización en el marco de relaciones cualitativamente diferentes conforma un nuevo parámetro en el cual se pueden ubicar procesos de cambio de los últimos años.

La referencia a la gestión participativa como un tipo de estructura organizativa remite a este parámetro, pero, en la medida en que se trata de un proceso reciente y de cambios que se introducen de manera paulatina, los elementos que conforman este tipo se derivan de supuestos teóricos o de experiencias en otros países, más que de la realidad encontrada en las empresas estudiadas.

1. Carácter de los directivos y de los trabajadores: términos de su relación.

En la gestión participativa los profesionales deben tener una alta disposición hacia la cooperación, la integración y el trabajo en grupo. El saber profesional de cada uno se relaciona con el de los demás, mediante una integración en grupo

de acuerdo a los principios de la sinergia, para lograr mediante un esfuerzo cooperativo un resultado superior al de la suma de las partes.

Cada uno se constituye en integrante de un sistema, a cuyo funcionamiento debe contribuir activamente. En la gestión participativa se valora la integración de todos los miembros de la empresa a la misma, se busca que haya una preocupación compartida por el aumento de la productividad y la calidad de los productos, y una participación activa en el mejoramiento de la producción y el trabajo. Se requieren trabajadores con mayores niveles de calificación, con posibilidades de adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes mediante su formación, no como especialistas, sino como trabajadores 'polivalentes'.

2. Estructura organizativa.

La estructura organizativa en la gestión participativa se orienta a formar un sistema integrado sobre el principio cibernético según el cual la empresa se concibe y maneja como un todo, en que cada una de las partes debe contribuir al funcionamiento del conjunto a través de la retroalimentación, para obtener una información que sirva de base para un proceso colectivo de toma de decisiones, más descentralizado.

La configuración por departamentos, que en la organización burocrática funcionan de manera separada y se ligan entre sí solamente a través de la gerencia, tiende a una integración a través de diversos organismos. Estos actúan con base en redes de información y desarrollo de programas organizativos sistematizados. Estos buscan conformar un sistema no solo dentro de la empresa, sino con los proveedores y los clientes.

Los cambios organizativos a nivel de la administración general de las empresas no necesariamente coinciden con cambios de tipo técnico u organizativo en la producción. Algunos de estos programas con los que se sistematiza la administración empresarial se ubican en el sistema CIM (Computer Integrated Manufacturing). Pueden incluir el CAD (Computer Aided Design) y el CAM (Computer Aided Manufacturing) o referirse a sistemas de organización que incluyen la comercialización y las finanzas, el sistema de calidad, etc.

Aunque la integración puede comenzar por programas sectoriales, la lógica de los sistemas conlleva una tendencia a integrar cada vez nuevas áreas, hasta conformar una organización sistémica que abarque el quehacer de la empresa como un todo, incluyendo la relación con los proveedores y los clientes y las formas de producción y trabajo.

Se emplean diversos mecanismos para integrar y coordinar procesos que anteriormente se organizaban de una manera separada. Se busca la participación activa de todos los integrantes de la organización. La coordinación y la participación se realizan mediante la organización de diversos grupos y comités, que trascienden la estructura diferenciada por departamentos típica de la organización burocrática.

La programación estratégica, el mejoramiento continuo, los círculos de participación, la coordinación de labores en el espíritu de los programas Justo a Tiempo, son elementos de esta organización sistémica y una gestión participativa.

Una comunicación entre directivos, empleados, mandos medios y trabajadores, tiende a la **integración** y mayor coordinación entre las diferentes actividades. La estructura organizativa en la gestión participativa abarca labores de dirección, administración y ejecución que antes se realizaban como tarea de especialistas en cada departamento, pero ahora se encuentran coordinadas entre sí, sobre la base de redes integradas de información y grupos de trabajo. Los profesionales que antes respondían por la actividad que está en el marco de su especialidad, ahora deben integrarse con personas de otros departamentos y especialidades para ajustar sus programas y actividades a los de los demás.

3. Organización de la producción y el trabajo.

El cálculo y la programación de la organización y el trabajo en la organización sistémica están mucho más integrados a las otras áreas que anteriormente. Se busca superar la división y separación entre tareas de dirección y de ejecución del trabajo. Entre la producción, el mantenimiento y el control de calidad. Se crean mecanismos para buscar la participación (retroalimentación) ilustrada de todos los integrantes del sistema, incluyendo a los trabajadores.

Se fomenta la participación de los operarios, mandos medios y directivos en procesos de formulación de sugerencias sobre cómo realizar el trabajo, cómo adecuar cada una de las actividades y coordinarla con las acciones de los demás, cómo reducir desperdicios, tiempos muertos, mejorar la calidad de los productos, buscar la 'satisfacción de los clientes internos y externos', etc.

Para fomentar la participación se establecen **mecanismos** como los grupos primarios, los círculos de calidad, los círculos de participación, los grupos de mejoramiento continuo. Tareas que anteriormente estaban separadas, de producción, control de calidad y mantenimiento, **se integran**.

Se introducen mecanismos de medida y control, como el control estadístico del proceso de producción, que debe servir de base para ajustar los ritmos de pro-

ducción y las formas de trabajo. La obtención de mayores niveles de productividad, ahorro de tiempo, disminución de desperdicios, mejoramiento de calidad de los productos legitiman las nuevas formas de organización del trabajo.

Mediante la participación se busca que cada integrante de la empresa asuma como propio el mejoramiento de la calidad, la búsqueda de nuevas formas de trabajo y el mayor rendimiento.

El cálculo y la programación sistémica determinan en forma más precisa los requerimientos de producción y rendimiento en el trabajo; por ello la participación no implica el desconocimiento de los estándares.

La responsabilidad por la producción y el trabajo ya no recae primordialmente en los directivos y jefes, sino que se busca una responsabilidad compartida mediante los mecanismos de participación y una interiorización de las normas y formas de 'autocontrol'. Las formas de control estrecho de carácter policivo aparecen innecesarias e inconvenientes.

La ejecución del trabajo ya no consiste en la ejecución precisa de las directrices derivadas de los programas previos de la dirección, sino que se busca crear mecanismos para integrar a los operarios a la toma de ciertas decisiones. Se fomenta la iniciativa y se utilizan y valoran los conocimientos y experiencia de todos los miembros de la empresa, incluyendo a los trabajadores.

Afinidad técnica.

Aunque, como se ha anotado, ni una organización sistémica ni la gestión participativa dependen de la existencia de determinadas técnicas en la producción, se establece una mayor afinidad con la automatización, especialmente en procesos que permiten una organización del trabajo en grupos autónomos y la delegación al personal de la planta de tareas de reprogramación de equipos que realizaban ingenieros o mandos medios.

La automatización crea espacios para que teóricamente se produzca una reorganización del trabajo, aunando tareas que antes se encontraban separadas, por ejemplo, de producción y control de calidad. Sin embargo, el que ocurra un cambio organizativo no depende de la técnica per se, sino de las estrategias que se adopten.

4. Formas de calificación.

La posibilidad de responder a situaciones cambiantes, de adaptarse a las innovaciones técnicas y organizativas requiere una calificación suficiente y adecuada a

los cambios. Se exige mayor escolaridad y calificación técnica. Al integrarse labores que antes estaban separadas, por ejemplo, de producción, mantenimiento y control de calidad, o para asumir tareas de reprogramación de equipos automáticos, los operarios requieren mayor calificación. La disposición a adaptarse a los cambios debe ligarse a una calificación básica que permita esta adaptación. Sin embargo, dependiendo del contexto organizativo de las empresas, de características del sistema educativo y del mercado laboral, así como de las estrategias tanto de los directivos como de los mismos trabajadores, ante los procesos de automatización no necesariamente se produce una recalificación, sino que puede tener lugar una tendencia hacia la polarización de las calificaciones. Esta lleva a que las labores altamente calificadas sean encomendadas a ingenieros y las tareas poco calificadas, de vigilancia de los equipos, se dejen a los operarios.

5. Políticas de personal.

Para interesar a los empleados y trabajadores por la calidad de los productos y el mejoramiento continuo de la producción y por el destino de las empresas, se buscan diversas formas de motivación y mecanismos de integración a las empresas.

Los objetivos de motivación, participación e integración de los trabajadores, guían la política de personal, que, a diferencia de lo que ocurre en el modelo tecnocrático, no se limita a políticas particulares de un departamento de 'relaciones humanas', sino que abarca toda la empresa e incluye el manejo del personal en la planta.

Los programas de calidad total, aun cuando se introducen en ocasiones de manera parcial y paulatina, tienden a abarcar a todos los integrantes de la empresa y se aspira a modificar los valores, conductas, clima empresarial y formas de producción y trabajo.

Se comienzan a estimular y valorar actitudes como la cooperación, el trabajo en grupo, un sentido colectivo y la disposición a la integración, superando el fomento del individualismo.

La gestión participativa no implica solo una 'tecnología' o un método de organización, sino que conlleva una ideología, que formula la superación de las contradicciones y diferencias de intereses propias del capitalismo. La búsqueda de integración del trabajador a la empresa y el estímulo a su participación aparentemente son incompatibles con las políticas de despidos y empleo temporal, orientadas básicamente a lograr un ahorro de costos a corto plazo.

6. Relaciones Industriales.

La racionalización sistémica y la gestión participativa crean un espacio de participación de los trabajadores ligado al desarrollo del trabajo y la vida cotidiana en las empresas, que estaba por fuera de las tradiciones de la negociación colectiva. La existencia de este espacio no anula las relaciones de poder y dominación existentes en las empresas y en la sociedad, ni el hecho de que el objetivo estratégico de la gestión participativa sea el logro de una mayor productividad del trabajo. La amplitud y el contenido de las formulaciones en este espacio de participación pueden variar de acuerdo a las estrategias empresariales y al poder de negociación de los trabajadores para buscar soluciones ‘negociadas’ a los conflictos y dar un contenido a la participación que incluya un mejoramiento en las condiciones de trabajo de acuerdo con sus propios intereses y reivindicaciones.

