

## **Hacia un nuevo modelo de organización del trabajo: ¿Cambio radical o moda pasada?**

*Ma. Eugenia de la O Martínez*

### **Introducción**

EL PROPÓSITO DE ESTE ARTÍCULO ES ANALIZAR EL DEBATE del surgimiento de un nuevo modelo de acumulación y organización del trabajo que se dio a partir de las transformaciones de la economía mundial en la década de los años ochenta. Dicho modelo, según varios autores, lograría cierta universalidad y a la larga resultaría más relevante que el fordista, por lo que llevaría a reflexionar las siguientes preguntas: ¿cuál es la naturaleza y la dinámica de estos nuevos modelos? y ¿cuáles son los puntos de ruptura respecto a los anteriores conceptos y modelos de organización del trabajo?

Por una parte, es posible advertir que ante los cambios de la economía mundial ocurridos durante la década de los años ochenta, no fueron pocos los estudiosos que desdijeron las anteriores interpretaciones acerca del mundo del trabajo, argumentando el surgimiento de un nuevo paradigma productivo. Aunque al analizar algunas de las principales escuelas, especialmente en torno a la organización del trabajo, es posible identificar conceptos y procesos que se atribuyen al momento actual, cabe advertir que algunas nociones como “sistema de incentivos”, “democracia industrial”, “cooperación en el trabajo”, y los aparentes beneficios que la tecnología aporta al trabajo humano, ya habían sido planteadas por otras vertientes en décadas anteriores.

De aquí la necesidad de dilucidar si se trata de un cambio radical hacia un nuevo modelo de organización del trabajo distinto a los anteriores planteamientos. Al parecer existe cierta diversidad de prácticas y objetivos, así como pluralidad de modelos productivos, por lo que la tesis de convergencia, un único modelo basado en la combinación de lo mejor de cada método es cada vez más relativa. Si bien la creciente liberalización del comercio internacio-

nal y la desregulación de la economía en muchos países podría permitir la convergencia de las condiciones competitivas, existen otros factores que son fuentes de diferenciación, como las condiciones económicas y sociales de cada país.

Al respecto varias investigaciones muestran que la variedad de las soluciones utilizadas en las formas de producir y organizar el trabajo se dan entre la imitación y la innovación, lo que manifiesta que existen condiciones históricas particulares en las que operan o se instalan las empresas, y que dan como resultado la combinación de elementos productivos y de organización del trabajo, tanto tradicionales como contemporáneos.

El surgimiento de modelos industriales se da también de la aplicación de estrategias, de formas de organización del trabajo, y de prácticas llevadas a cabo en un periodo histórico dado. De aquí la importancia de rescatar a los sujetos en el contexto de estos “nuevos modelos productivos”, ya que lo que se busca es el mejoramiento de la empresa, las instituciones, los patrones de competitividad y de productividad en los países industrializados, y se ha concedido menos importancia a los sujetos en estas transformaciones.

En este trabajo se hace la revisión de las principales teorías acerca de la organización del trabajo, que *grosso modo* se sintetizó en tres ejes. El de las teorías deterministas, que incluye el taylorismo, la escuela de las relaciones humanas, la teoría de sistemas y de las organizaciones. El segundo eje es el de las teorías críticas a dicho determinismo, que incorporaron en sus análisis nociones como el conflicto industrial, la naturaleza del proceso de trabajo y la importancia de la clase social; éstas se prolongarían en un conjunto de trabajos posteriores orientados al análisis del impacto de la tecnología en el trabajo humano. Y finalmente, el eje de las interpretaciones recientes de la crisis del modelo de producción y el agotamiento de los procesos productivos dominantes. En éste destaca la vertiente posfordista sustentada en teorías como el regulacionismo francés (Algietta, 1979; Coriat, 1979; Lipietz, 1985, y Boyer, 1988), el neoschumpeterianismo (Dosi, 1988, y Freeman, 1982), y la especialización flexible (Piore y Sable, 1984), cuyo centro de discusión está en la aparente crisis del fordismo y del régimen de acumulación.

Se espera que mediante este balance se reconozcan los argumentos de continuidad y ruptura en los modelos de organización del trabajo en el actual debate. Si bien un artículo es un espacio reducido para un recuento amplio, se pretende identificar algunos de los argumentos novedosos y los que no lo son, además de rescatar la importancia de los sujetos en este debate.

## Los paradigmas de la organización del trabajo: un balance

### *Las teorías deterministas*

Desde fines del siglo XIX existió interés por entender el espacio del trabajo en la sociedad. Gran parte de la literatura se basó en el análisis de los principios de la administración de la empresa y en las formas de organización; se realizó un gran número de estudios empíricos acerca de la profesionalización de la dirección en la empresa, los tiempos y movimientos en el trabajo y la motivación laboral. En la década de los años cincuenta surgió un grupo de ideólogos que resultaron pioneros en el análisis del lado humano de la empresa, pues mostraron su importancia como una organización con poder y control sobre la sociedad.

Estos enfoques propiciaron el surgimiento de investigaciones orientadas con una visión empresarial y tecnocrática de los espacios del trabajo,<sup>1</sup> razón por la que fueron denominadas *teorías deterministas*. Éstas incluyen al taylorismo (Taylor, 1911; y Fayol, 1916), la escuela de las relaciones humanas y las teorías de sistemas y de organizaciones (Mayo, 1945; Simon, 1958; Whyte, 1961; McGregor, 1960; Druker, 1951; Selznick, 1957; Crozier, 1963; Blau, 1971, y Herzerberg, 1966).

Con la formulación de la administración científica del trabajo de Taylor<sup>2</sup> se logró terminar con el control del oficio de los trabajadores mediante la aplicación de principios técnicos, construyendo un modelo basado en la racionalización de la fábrica. Este método fue más organizacional que técnico, por lo que la dirección científica implicó una revolución organizacional y mental, de tal forma que las diferencias entre los trabajadores y los empleadores pudieron terminarse, demostrando que la aplicación de los principios científicos al trabajo podrían hacerlo más eficiente e incrementar las ganancias (Grint, 1991).

El taylorismo fue una ideología con su propia visión de la industria y la sociedad, que destacaba el individualismo y el conocimiento científico. Pero

<sup>1</sup> La orientación de estos análisis se explica por la importancia de los ingenieros y gerentes de las fábricas como pioneros de los estudios del trabajo hasta fines de los años cuarenta, por lo que se podría afirmar que durante este periodo no existió formalmente una teorización sociológica que procurara la comprensión del fenómeno del trabajo a la luz de la dinámica de los procesos sociales.

<sup>2</sup> Entre los elementos clásicos del modelo de Taylor se encuentran la separación del concepto respecto de la ejecución del trabajo, la medición de las tareas mediante su estudio científico, la instauración del sistema de "retribución al esfuerzo" con salarios e incentivos, y la puesta en marcha de una estructura organizativa y jerárquica basada en gerentes y supervisores, lo que significó la profesionalización del puesto.

también una estrategia gerencial<sup>3</sup> con claras limitaciones, como asumir que todos los actores (trabajadores, gerentes, empresarios y propietarios) podían comportarse racionalmente, y que el conflicto industrial podría evitarse al incrementar las ganancias y al reconocer el esfuerzo mediante el esquema de incentivos.

La influencia del paradigma de la dirección científica se prolongó en el fordismo, con el que continuó el proceso de descalificación del obrero como rasgo central del trabajo. Ford hizo extensivo el uso de las técnicas de la dirección científica en su fábrica de Highland Park, en Detroit, y adaptó al proceso de producción el sistema de prueba y error, la estandarización de tareas, el estudio de tiempos, las técnicas de planeación sistemática, y además llevó a la práctica la primera línea de montaje. También estableció estrategias, como el *five dollar day*, que al ser instrumentadas se presentaron como formas de “humanitarismo” y “justicia social” (Coriat, 1982; Womack, 1991; Guillén, 1994).

De esta forma se provocó la aparición de un nuevo tipo de trabajador, al que sólo se le admitía mostrar iniciativa para reducir tiempos o costos al margen de la organización. En estas condiciones fue desapareciendo progresivamente la figura del trabajador profesional al surgir una etapa de grandes colectivos de trabajadores. Este desarrollo en las empresas ocasionó problemas como el aumento del cansancio y las enfermedades de los trabajadores en detrimento de la productividad. Este hecho suscitó varias investigaciones en torno a la motivación y la insatisfacción en el trabajo, y fue en este contexto en el que surgiría la temprana escuela de las relaciones humanas y los posteriores principios de la teoría de la organización del trabajo industrial.

<sup>3</sup> Si bien la dirección científica significó una revolución mental, sus técnicas no fueron adoptadas rápidamente por todas las industrias tradicionales, por ejemplo, en los Estados Unidos las industrias editorial, de publicidad y del vidrio, que contaban con gerentes tradicionales, sindicatos y un alto porcentaje de trabajadores calificados, evitaron su introducción (Nadworny, 1955; Nelson, 1974; Ozanne, 1979; y Goldman y Van Houten, 1980, citados por Grint, 1991). Con excepción de los Estados Unidos, Lenin intentó adoptar tal sistema, aunque el Estado soviético gobernado por Stalin suspendió este intento (Traub, 1978). En tanto la experiencia japonesa es ambigua, según Dore (1973) las ideas de Taylor acerca del tiempo y los movimientos fueron conocidas durante la Primera Guerra Mundial, aunque su esquema de incentivos fue ignorado, lo que resultó contradictorio ante la extendida división del trabajo y la tradicional desconfianza japonesa. Aunque otros autores afirman que el taylorismo realmente no se impuso en Japón sino hasta el año 1927, y que se limitó sólo a algunas empresas y varias compañías estadounidenses (Nakase, 1979). Al respecto Daito (1979, citado por Grint, 1991) finaliza su texto explicando: “No nos encontramos en la capacidad para identificar ninguna firma que haya adoptado el sistema de Taylor de forma completa, y el mayor problema es que cualquier cosa relacionada con la “eficiencia” fue calificada como *scientific management*.”

La escuela de las relaciones humanas intentó justificar el origen de los nuevos problemas del trabajo considerándolos como resultado de la excesiva racionalización industrial, y basó gran parte de sus análisis en la sociología de Pareto y Durkheim, así como en la psicología y en la antropología social. En esta perspectiva los trabajadores eran entendidos como gente con identidad de grupo y emocionalmente dependientes de normas psicológicas y necesidades individuales. Esta teoría mencionaba que los gerentes debían propiciar las condiciones necesarias para influir en aspectos de cooperación en la fábrica, por lo que el conflicto industrial era evitable. En este sentido, se buscaba lograr la máxima productividad mediante el incremento de la cooperación, tal y como se establece actualmente en las juntas de trabajo de algunas industrias de alta tecnología.

Los primeros estudios<sup>4</sup> emprendidos bajo este enfoque se interesaron en aspectos estrictamente individuales como el cansancio, el aburrimiento, la falta de interés y la aversión a los empresarios. Más tarde, entre 1924 y 1934, se realizaron varios experimentos acerca del ambiente de trabajo, concluyeron de manera similar,<sup>5</sup> de hecho, a partir de estos experimentos se identificó que pocos trabajadores comprendían realmente el esquema de incentivos, por lo que el problema más importante era incrementar la eficiencia del lado organizacional.

En este contexto surgieron varios modelos motivacionales que no necesariamente se contraponían al taylorismo, ya que ambos presentaban una orientación tecnocrática; la escuela de las relaciones humanas fue más crítica, especialmente en cuanto a los modelos de eficiencia, pues se basaba más en la interacción social y en la motivación que en las recompensas monetarias.

Para la década de los años cincuenta los cuestionamientos al modelo inicial de la escuela de las relaciones humanas la sometieron a diversas interpretaciones, entre las que destaca la del modelo neohumanista. En ésta se criticaba a los anteriores esquemas humanistas que plantearon la posibilidad de una “democracia industrial” y la “paz organizacional”, ya que dichos es-

<sup>4</sup> Véase Mayo, 1933 y 1945, que en los años veinte destacaba la importancia de que el trabajador estuviera integrado en redes de comunicación e interacción grupal, con lo que se esperaba aumentar la productividad. Otros trabajos relevantes fueron los de William Whyte: 1948, 1951, 1955, 1959, y 1961. También R. Blauner, 1964; y George Homans, 1960 y 1961.

<sup>5</sup> También véase los trabajos de la National Research Council of the National Academy of Sciences, en la Harvard Graduate School of Business Administration y en el Hawthorne Employee Relations Department, en asociación con estudiosos como Dickson y May. En estos estudios fueron conocidos como “experimentos de iluminación”. La mayoría de ellos llegó a conclusiones interesantes en el ámbito de los problemas organizacionales más que en el de la estima (Grint, 1991).

quemas actuaban como un péndulo de reacciones en condiciones previas de control y de métodos autocráticos (McGregor, 1984). Por tal razón, ninguna de las aproximaciones anteriores se había planteado una verdadera alternativa organizacional, de ahí que la tarea de los gerentes fuera desarrollar procedimientos organizacionales integrales que permitieran a los individuos realizarse con el logro de las metas de la organización.

De alguna forma, tanto el enfoque de la dirección científica como el de las nuevas relaciones humanas estuvieron orientados al logro de la cooperación en el lugar de trabajo, a incrementar la productividad y a justificar la autoridad de la dirección, además de intentar cierta objetividad científica en el manejo de la negligencia en el ambiente de la organización, objetivos que continúan siendo la mayor preocupación de muchas empresas.

Mientras tanto se desarrollaba la perspectiva de las organizaciones,<sup>6</sup> que se fortaleciera entre los años 1950 y 1960 al volverse dominante el fenómeno de la burocratización de las firmas, la expansión del Estado de Bienestar y la creación de nuevos ámbitos y formas organizacionales, en parte, para enfrentar las consecuencias de la industria a gran escala.

Esta época marcó a los actores de las organizaciones con un toque de racionalidad debido a que el conocimiento técnico superior de profesionales, directores y técnicos era, junto con la autoridad, necesario para planear metas, definir problemas, listar alternativas y tomar decisiones. El paternalismo fue atacado como una estrategia de la gerencia caduca,<sup>7</sup> mientras el conflicto se vio como un punto de contraste útil para ayudar a resolver disputas, improvisar decisiones y generar cambios. La perspectiva de las organizaciones representó un intento de mayor comprensión respecto a los paradigmas anteriores.

Se podría afirmar que los enfoques de la administración científica del trabajo, de las relaciones humanas y las teorías de la organización, constituyeron uno de los principales ejes analíticos del trabajo industrial de la primera mitad del siglo xx. Así, el carácter tecnocrático y un tanto determinista de estas vertientes estructuró su cuerpo teórico, ya que en el fondo se buscaba un camino para organizar no sólo a las fábricas sino a la sociedad.

<sup>6</sup> Véanse los trabajos de Gouldner, Simon, Blau, Chandler, Selznick, Bendix, Crozier y Wright Mills. También obras como las de Druke, 1946 y 1954; Burns, 1961; Simon, 1945; Blau, 1963 y 1971; Chandler, 1962 y 1977; Selznick, 1949 y 1957; Goldner, 1954; Crozier, 1963.

<sup>7</sup> Véase A. Chandler (1962), quien mostró cómo la gran empresa a cargo de directivos asalariados sustituyó a la pequeña empresa familiar tradicional. Así, la empresa moderna reemplazó los mecanismos del mercado mediante la coordinación de las actividades y la asignación de sus recursos, convirtiéndose así en la institución más poderosa de la sociedad, y sus directivos en el grupo más influyente en la toma de decisiones económicas, dando paso al capitalismo gerencial.

El carácter tecnocrático se basaba en la orientación empresarial, y su propósito era confirmar, reproducir e improvisar la eficiencia de las organizaciones contemporáneas en la sociedad. En tanto, el lado determinista pretendía que cierta estructura socioeconómica o material definiera su forma organizacional, ya que de no hacerlo, sería proclive al fracaso. En estos enfoques el significado del componente humano y no humano se traduce en factores a los que se imputa el fracaso de una empresa, obviando la vía de comprensión de los procesos interpretativos de los actores y de la generación de representaciones persuasivas de las organizaciones.

Con el paso del tiempo la estructura jerárquica de la empresa bajo la que se teorizó se fue haciendo más compleja, a medida que los sistemas productivos se fueron modificando y que las direcciones empresariales trataron de incrementar su eficiencia mediante la intervención de principios de autoridad y de orden burocrático informal y consensual, lo cual dio como resultado la ausencia de análisis de los sujetos en el ámbito del trabajo y la atribución de un excesivo peso a la supuesta racionalidad de los gerentes.

*La crítica a las teorías deterministas: la naturaleza del proceso de trabajo, el conflicto industrial, el consenso y la resistencia*

La impronta de las décadas de los años sesenta y setenta fue el surgimiento de teorías que iban a contracorriente de los anteriores enfoques, pues reconocían el papel protagónico de los sujetos. Estas reflexiones evidenciaron la existencia del conflicto industrial, las variadas dimensiones de la naturaleza del proceso de trabajo, y la importancia de la clase. Autores como Braverman (1974), Clegg (1976), Edwards y Scullion (1982) y Edwards y Whitston (1983) fueron relevantes; asimismo se encuentran trabajos críticos acerca de los efectos de la tecnología en el trabajo humano en Dunlop, 1958; Blauner, 1964; Silverman, 1970; Gallie, 1978.

Se podría afirmar que una de las obras pioneras fue *Labor and Monopoly Capital*, escrita por Braverman en 1974, en la que se rescata la preocupación marxista en torno al conflicto social y la naturaleza del proceso de trabajo, centrándose en el análisis del control, la descalificación y la degradación del trabajo bajo el capitalismo monopolista. Este autor se basó en las ideas de Taylor, aunque destacó tres principios diferentes: la disociación del proceso de trabajo respecto a los obreros; la separación entre el concepto y la ejecución del trabajo, y el uso gerencial de este conocimiento para controlar cada etapa de la división del trabajo, culminando en la gradual descalificación del trabajador.

La aportación más importante de Braverman fue identificar que los cambios en la jerarquía y las calificaciones de los trabajadores y los empresarios, son motivadas por cuestiones de control y de poder de clase, y no tan sólo por principios abstractos de eficiencia organizativa o tecnológica, como fue planteado por las vertientes de la primera mitad del siglo xx (Smith, 1996). A pesar de las críticas al trabajo de Braverman,<sup>8</sup> se debe reconocer que éste abrió una importante línea de investigación neomarxista ocupada de analizar los cambios de la calificación, las formas de control, así como las causas de la transformación del proceso de trabajo (De la Garza, 1996). La polémica que generaron sus planeamientos influyó tanto en los teóricos de la naciente sociología industrial (Friedman, 1977; Touraine y Naville, 1963) como en algunos otros de la escuela de las relaciones industriales en Inglaterra (Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Littler, 1982; y Salaman, 1980).

En la segunda etapa del debate en torno al proceso de trabajo un grupo continuó con la tesis de la descalificación, sólo que bajo los efectos del incipiente desarrollo tecnológico, mientras que otros se centraron en la diversidad de estrategias de control empresarial acerca de la fuerza de trabajo y las posibles formas de resistencia obrera en un amplio ámbito de relaciones sociales capitalistas. Así, el primer grupo propuso una teoría más compleja de los determinantes industriales y ocupacionales dentro de las estrategias de descalificación y control, llegando a un exacerbado determinismo tanto tecnológico como social. En esta lógica sus estudios consideraban la tecnología como un ente exógeno y autónomo que permitía dar cohesión social y económica a las organizaciones.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Las principales críticas fueron acerca de su teoría de la descalificación del trabajo, porque carecía de definición formal y precisa del término "calificación", que podría ser desde un equivalente del "oficio" hasta un componente técnico, con lo que se perdía la dimensión social y contingente de tal fenómeno. Igualmente se criticó que el autor asumiera que el taylorismo hubiese sido adoptado ampliamente y sin ninguna resistencia, de tal forma que la reorganización del proceso de trabajo aparece como un resultado homogéneo y consciente de la dirección de las empresas, más que como un efecto de las múltiples relaciones sociales. Finalmente se le acusó también de ignorar la complejidad de los roles de los sujetos sociales, ya que cualquiera que fuese su función, no dependía únicamente de los modelos de trabajo.

<sup>9</sup> Véase la obra de Walker y Guest (1952), que percibe en un grupo de trabajadores sentimientos de insatisfacción e inestabilidad respecto al control del trabajo y a la realización de actividades extremadamente parciales. Estos autores propusieron el uso de la tecnología como un principio liberador del trabajo, acompañada de actividades de rotación y promoción del trabajo en equipo. Otra perspectiva fue la de Robery (1977), quien argumentó la existencia de un mayor contingente de relaciones entre la tecnología y las organizaciones, y llegó a definir como inestables a aquellas organizaciones que no presentan un desarrollo tecnológico computarizado y una estructura descentralizada. Asimismo K. Vedder (1983) afirmó que el uso de la tecnología estaba dirigido al ahorro de trabajo y a generar mejores niveles de vida

En contraste se desarrolló una vertiente crítica acerca del dicho determinismo tecnológico, aunque en algunos casos se derivó en un determinismo social, al asumir que los cambios tecnológicos eran concebidos socialmente y que las relaciones de trabajo se derivaban, en última instancia, de aspectos culturales o sociales más que tecnológicos (Gallie, 1978; Silverman, 1970; Goldthorpe, Lockwood y Platt, 1968).

A pesar de que surgió una variedad de enfoques a raíz de las nuevas condiciones tecnológicas, varios elementos continuaron vigentes, como la facultad de la gerencia de implantar nuevas formas de control en el proceso de trabajo, y de definir los espacios, junto a la capacidad de discernimiento de los trabajadores, lo que dio lugar a un nuevo campo de análisis en torno a las variadas formas de conflicto y resistencia, y no sólo en cuanto al problema del control despótico de la empresa como lo fuera en las teorías deterministas.

Por otro lado, el segundo grupo heredero de las tesis de Braverman se centró en el rol de los trabajadores como agentes del cambio, cuya participación y resistencia correspondería al ámbito de la pluralidad de las estrategias de control y a la existencia de nuevas formas de disputa (Smith, 1996). En algunos trabajos se intentó recuperar el planteamiento marxista de la contradicción entre capital y trabajo, lo cual generó investigaciones empíricas acerca de las formas variadas del conflicto y la resistencia en las fábricas, reconociendo el carácter histórico<sup>10</sup> y estructural de tal contradicción (Edwards, 1979; P. Edwards, 1986; y Edwards y Scullion, 1982).

Así, autores como Edwards (1979) y Friedman (1977) analizaron la forma como los conflictos y la lucha de clases se encontraban directamente relacionados con las estrategias de la gerencia, sin dejar de lado la necesidad de analizar estos fenómenos en el contexto de las relaciones sociales capitalistas. Los aportes de Edwards (1979) al análisis del control en el proceso de trabajo fueron varios, aunque sobresale su tipología de los sistemas de control y la determinación de los ciclos del control.<sup>11</sup>

---

para los obreros, lo que redundaría en el incremento de empleos y salarios. En tanto, Schotsman (1981) planteó que las nuevas tecnologías podrían conducir a la creación de puestos de trabajo a mediano y largo plazos, con lo que el mercado se expandiría y lograría precios bajos e inversión del capital en nuevas actividades creativas y de producción.

<sup>10</sup> Durante las décadas de los años setenta y ochenta se llevaron a cabo varias investigaciones basadas en la noción de conflicto desde cierta perspectiva histórica; otras se interesaron en el concepto de acción industrial valiéndose de un minucioso seguimiento de los movimientos de huelga, ausentismo y sabotaje (Edwards, 1981, y Eldridge, 1968; Shorter y Tilly, 1974).

<sup>11</sup> Dicha tipología distingue dos sistemas de control: 1) El jerárquico, que representa el ejercicio del poder capitalista de manera abierta, arbitraria y personalizada, y que se formó en las bases organizacionales de las firmas del siglo XIX y continúa presente en pequeñas empre-

Si bien las investigaciones que se realizaron durante la década de los años setenta y principios de los ochenta dejaron una importante huella en el ámbito del control del proceso de trabajo, con frecuencia este fenómeno fue subsumido a otro de igual importancia: el conflicto industrial. A este fenómeno se le consideró inevitable y se le reconoció bajo una gran variedad de formas, pero no se logró identificar sus bases ni desarrollar herramientas analíticas para profundizar en dichas formas. En este contexto se desarrolló un modelo simple de control versus resistencia, que hizo más difícil tratar los aspectos cooperativos de las relaciones laborales.<sup>12</sup>

Estos planteamientos presentaron limitaciones como teorías del conflicto, en cambio permitieron reconocer la importancia de la cooperación y el consenso, al admitir que los obreros no se encuentran en una situación de conflicto permanente con sus patrones y pueden, al menos, adoptar o dar por naturales los objetivos de la firma. Muchas de estas perspectivas continuaron centrando su análisis en la identificación de las luchas por la negociación del esfuerzo en el trabajo y la ejecución del poder en la empresa, temas ya identificados desde la administración científica del trabajo de Taylor. En este sentido, los enfoques heredados del proceso de trabajo enriquecieron el análisis del conflicto al integrar elementos como la organización del trabajo y las luchas en el proceso de producción.

---

sas competitivas (Edwards, Reich y Weisskopf, 1978), 2) El control burocrático, en el que el ejercicio del poder es jerarquizado e institucionalizado, lo que provee de racionalidad a la organización. Si bien Edwards (1979) consideró que estos sistemas de control no eran los únicos posibles, al menos históricamente lo son. En trabajos posteriores Edwards desarrollaría un tercer sistema de control denominado técnico, que motivó nuevos campos de resistencia, pero también nuevas estrategias de la dirección mediante las cuales se procuraba atenuar los intensos conflictos entre los trabajadores y los empresarios. A este fenómeno lo denominó crisis de control, aunque en el fondo se trataba de las crisis de control generadas por los conflictos en los procesos de trabajo (Edwards y Scullion; 1982).

<sup>12</sup> Véase Fox (1966), quien partía de la creencia de que las organizaciones laborales eran cuerpos unificados en los que cada quien compartía las mismas metas. Asimismo, Crouch (1982) consideraba al conflicto como innecesario debido a la falta de entendimiento o interés. Estas perspectivas fueron calificadas por P. Edwards (1986) como unitarias y por completo inadecuadas. Otros enfoques asumieron una posición pluralista, en la que consideraron la existencia de equilibrio entre el poder de los patrones y los obreros organizados en sindicatos, aunque esta posición fue criticada por suponer que el Estado era una entidad neutral respecto a los intereses de patrones y trabajadores. Finalmente, uno de los críticos más fuertes de este enfoque es Clegg (1980), para quien el estudio de las relaciones industriales es el estudio de "las reglas que gobiernan el empleo". Estas reglas no se pueden entender sin comprender a las organizaciones que toman parte en su creación. Cada una de éstas tiene sus propias fuentes de autoridad, y donde hay fuentes sin autoridad existe el riesgo de conflicto, y de igual forma, cuando una organización está en conflicto puede aplicar presiones para persuadir a la otra parte de que haga concesiones.

Un enfoque propositivo fue el de P. Edwards (1986), para quien cualquier sistema de control representaba un complejo de prácticas gerenciales y de actividad laboral. Su punto de partida fue la crítica a los tipos ideales de control y resistencia de años anteriores, que consideró como distorsionadores de la realidad. Para este autor el control es multifacético y producto de luchas pasadas en las relaciones sociales de trabajo. Burawoy afirmaba que la conducta obrera incluía la adaptación tanto como la resistencia, de ahí que desarrollara un planteamiento en torno al proceso laboral que distó del modelo "control versus resistencia". Argumentó que el término "adaptación" es preferible al de "resistencia", porque los mecanismos ideológicos influyen en los obreros para que acepten las acciones "como naturales e inevitables". Aquí el problema para el capitalista no es forzar a los obreros para que adquieran un conocimiento acerca del proceso de producción, sino persuadirlos para que cooperen en su propia explotación.

Nociones como el compromiso, el consentimiento o la aceptación de los trabajadores son producto de las relaciones sociales de producción. De igual forma, el conflicto debe percibirse como un principio de organización laboral en el que las formas de cooperación y ajuste al trabajo deben ser entendidas en su contexto.

Si se realiza un balance acerca del conjunto de las teorías ya expuestas se puede observar que en los enfoques "deterministas" predominó el supuesto de un actor racional que trata de aprovechar las reglas a su favor, sin tomar en cuenta la existencia de espacios no reglamentados en las organizaciones en las que los sujetos pueden actuar. Asimismo, en varias teorías de la organización la acción de los sujetos depende de las estructuras, por lo que el conflicto es un desajuste de la organización. Estudios posteriores, junto con los críticos de las teorías deterministas, demostraron que la planeación "científica" de las empresas no es siempre funcional debido a la presencia de procesos de negociación del orden y del control, así como de diferentes significados sociales de los sujetos involucrados. Esta misma crítica podría aplicarse a los recientes paradigmas organizacionales que se basan en estrategias racionales para el trabajo humano.

De aquí la importancia de los enfoques del conflicto industrial y el proceso de trabajo que se enmarcaron en la perspectiva marxista, conformando un marco crítico a los trabajos funcionalistas y deterministas de la primera época de estudios acerca de la empresa. En esta perspectiva conceptos como los de descalificación y degradación del trabajo fueron fundamentales (Braverman, 1974). Otros orientaron sus trabajos hacia aspectos relacionados con el conflicto de clases (Hayman, 1972; Shorter y Tilly, 1974; Gouldner, 1954; Eldridge, 1968; Edwards, 1981; y Edwards y Scullion, 1982), y algu-

nos más intentaron comprender el fenómeno de la acción industrial mediante el análisis histórico de las huelgas, el ausentismo, el sabotaje y la reglamentación del trabajo.

Estos estudios, forma, permitieron ampliar las explicaciones en torno a la empresa y reconocer la heterogeneidad de acepciones relativas al control, la resistencia y el consenso en la fábrica, poniendo en evidencia que las estrategias empresariales no son tan coherentes y racionales como los teóricos de la organización habían planteado. Muchos de estos enfoques llegaron al particularismo extremo, dificultando el camino hacia una construcción teórica capaz de relacionar las estructuras con los campos de acción de los sujetos (De la Garza, 1996).

### **El debate de los nuevos paradigmas productivos**

A los escenarios anteriores les siguió una crisis generalizada durante la década de los años setenta y parte de los ochenta. Para unos se trató de la crisis del Estado Social, para otros fue el agotamiento de los procesos productivos dominantes, y para otros tantos, una crisis de acumulación que se hizo más evidente durante los años ochenta (De la Garza, 1988). En estas circunstancias se formularon nuevos marcos teóricos, entre los que destacan: la vertiente posfordista mediante el regulacionismo francés (Algietta, 1979; Coriat, 1979; Lipietz, 1985, y Boyer, 1988), el neoschumpeterianismo (Dosi, 1988, y Freeman, 1982), y la especialización flexible (Piore y Sable, 1984).

En estos enfoques estaban presentes la búsqueda de explicaciones a la crisis de los años ochenta y sus efectos en los patrones de productividad, y en adelante uno de los supuestos más fuertes sería el agotamiento del fordismo ante la crisis económica generalizada. Por una parte, el fordismo se había caracterizado por ser un régimen de acumulación de naturaleza intensiva y la incorporación de principios de organización del trabajo taylorista a la línea de montaje. Por otra parte, se había propiciado el modelo de regulación monopolista que configuró instituciones mediadoras entre el capital y el trabajo, como el Estado, los sindicatos y el sistema de seguridad social, entre las más importantes.

En este contexto, la hipótesis de que la crisis había afectado al régimen de acumulación basado en el taylorismo-fordismo influyó en varias investigaciones del momento. Primero se asoció al fenómeno de las nuevas tecnologías y al impacto de éstas en la estructura económica, hasta plantear el surgimiento de un nuevo régimen sociotecnológico capaz de sustituir al fordista, dando origen a un nuevo paradigma tecnológico (Pérez, 1986).

Sin embargo, fueron varios los matices entre los distintos enfoques. En Francia surgieron algunas de las principales líneas de explicación basadas en las corrientes neofordistas y posfordistas (Boyer, Coriat, Piore y Sable); en Alemania los estudios se enfocaron en nuevos conceptos de producción (Kern y Schumann, 1984) y en el toyotismo (Dohse, 1984), y en los Estados Unidos en la segunda división industrial (Piore y Sable, 1984), y posteriormente en la especialización flexible, haciendo énfasis en las capacidades de las pequeñas y medianas empresas en un contexto de alta demanda.

Con el enfoque de la especialización flexible se anunció el surgimiento de un nuevo principio de organización productiva que supondría la superación de la forma de producción en serie y los mercados en masa. Bajo esta hipótesis la flexibilidad se convierte en una estrategia de innovación continua y de adaptación a la nueva dinámica de mercados cada vez más volátil, en contraposición a la rigidez que representa la producción estandarizada del fordismo.

Los sistemas de manufactura flexible, los trabajadores calificados, y cierta política pública que favoreciera la innovación, eran elementos que deberían flexibilizar la producción (Piore y Sabel, 1984). Esta postura propone la creación de un sistema sociotécnico moderno en el que existan pequeñas unidades productivas con nueva tecnología y fuerza de trabajo capacitada, lo que permitirá enfrentar un mercado cada vez más diferenciado.<sup>13</sup> Esta teoría asume que las pequeñas empresas tienen capacidad para ser competitivas y que el trabajo humano se encuentra en condiciones de constituir un aporte central para la eficiencia del sistema. En consecuencia, es importante que la cooperación entre empresa y obreros se base en la búsqueda de una mayor flexibilidad en la producción.

Este enfoque fue objeto de diversas críticas, ya que si bien algunos estudiosos aceptaron el proceso de transición de un sistema rígido a uno nuevo,

<sup>13</sup> A la especialización de la producción se le consideró como la principal fuente de agotamiento y desequilibrio del fordismo, ya que es difícil mantener una proporcionalidad constante entre los elementos de la línea de montaje y las inversiones masivas a gran escala. Estos factores tienen claros efectos en la competitividad industrial, de tal forma que los sistemas fordistas y tayloristas parecen cada vez más rígidos frente a una demanda variada tanto en volumen como en composición, con lo que la búsqueda de rendimientos mediante el sistema de máquinas especializadas encuentra evidentes límites de saturación de mercados. En estas condiciones la introducción de herramientas computarizadas y equipos automatizados ha logrado reducir costos e inducir cambios cuantitativos y cualitativos en la producción. Los artículos fabricados de esa manera no corresponden a los anteriores criterios de estandarización, sino a especificaciones marcadas por el cliente, elemento clave para el logro de su comercialización. Estos nuevos factores conforman el nuevo modelo a seguir para muchos capitales.

redujeron la especialización flexible a un progreso marginal de la tecnología existente, atribuible al factor tecnológico (Soete y Freeman, 1984). Otros afirmaron que este enfoque no constituía un sistema productivo alternativo al fordista, ya que en el pasado el fordismo enfrentó y superó problemas de diferenciación de la demanda. Además argumentaron que las estrategias empresariales individuales no garantizan el logro de un equilibrio macroeconómico entre la producción y el consumo; en este sentido la producción flexible es más bien una adaptación que permite enfrentar la crisis (Boyer, 1984), y aun en este supuesto, implica la formación de trabajadores, la instrumentación de nuevos sistemas de pago, y mayor eficiencia en la comercialización y en la administración financiera.

En este contexto, la perspectiva neofordista (Aglietta, 1979) planteó la creación de grupos semiautónomos en el lugar de trabajo y la restructuración de las disposiciones sociales del Estado. Esta posición inicial se centró posteriormente en la automatización y recomposición del trabajo (Kern y Schumann, 1988; y Coriat, 1988).

En este punto del debate, Coriat (1993) enfocó su análisis en el mercado, afirmando que si bien éste era restringido, la perspectiva de la especialización flexible también enfrentaría estas limitaciones. En este sentido se estaría ante dos principios de configuración productiva producto de nuevas normas de producción y competencia: por un lado la especialización flexible, que se orienta hacia una economía de variedad o de productos de corto ciclo, y por otro, un principio de flexibilidad dinámica que se sustenta en economías de repetición que buscan, en última instancia, economías de escala propias de la producción en serie. De hecho, la hipótesis central de este autor es que el agotamiento no se encuentra en la producción en masa propiamente, sino en la producción en masa indiferenciada (Pérez, 1993).

Basado en el mismo principio crítico, Leborgne y Lipietz (1992) plantearon diversos cuestionamientos a la producción flexible que se contraponían a la idea de un nuevo orden posfordista. De esta manera exteriorizaron una crítica al enfoque de la producción flexible al considerar que tenía un acercamiento puramente tecnológico, eludiendo con ello cuestionar al modelo de desarrollo de manera estructural; de igual forma, criticaron el supuesto de una salida única a la crisis del sistema fordista, argumentando que es posible la permanencia de sociedades duales en las que se mantienen los principios tayloristas pero sin los beneficios del fordismo.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> En este sentido, la flexibilidad puede asumir en el corto plazo dos vertientes: por un lado, la denominada automatización flexible, que representa una posible tendencia a un nuevo principio para el progreso técnico acumulativo tendiente a bajar los costos de producción e

La polémica acerca de la especialización flexible se basa en los cambios que son necesarios en este régimen de producción, tales como los requerimientos de polivalencia y las nuevas calificaciones de los trabajadores, las nuevas relaciones salariales, las formas de la productividad y la calidad, la distribución de los productos del progreso técnico, así como aquellos factores que pudieran fomentar o debilitar el escenario productivo. Desde este punto de vista se han planteado varias interpretaciones del impacto de las transformaciones productivas globales en ámbitos concretos de la empresa.

Piore y Sabel ejercieron gran influencia con su supuesto de separación entre el modelo taylorista-fordista y las nuevas formas de organización de la producción, que colocaba al trabajo humano como elemento central de eficiencia para el sistema. Sus primeros planteamientos enfatizaron la importancia del compromiso colectivo del trabajo y la capacidad para involucrar al trabajador con las metas productivas de la empresa, con el fin de aumentar la productividad y la flexibilidad que exigen las nuevas condiciones de competencia globales.

Algunos analistas han caracterizado a este fenómeno como la recalificación de la mano de obra por medio de la capacitación y de una nueva relación entre el capital y el trabajo; otros lo ven como el uso del trabajo humano como una reserva productiva ante las necesidades de la empresa; algunos más, como la profundización del modelo taylorista-fordista en situaciones concretas del trabajo, y otros tantos, como el surgimiento de un modelo integrativo de la empresa que tiende a disminuir la oposición entre capital y trabajo, llegando a plantear un tipo de democracia industrial.

Es posible afirmar que en el actual debate acerca de los nuevos paradigmas un aspecto importante es el interés por el surgimiento de otro tipo de relaciones entre los gerentes y los trabajadores. En estas relaciones, la eficiencia económica ocurre a costa de una mayor explotación del obrero, y de la difusión desigual y fragmentaria de las innovaciones, ante la presencia de formas de control algo difusas e indeterminadas. Asimismo, el factor humano y el uso del conocimiento de los trabajadores continúa siendo estratégico para racionalizar las actividades productivas y definir el conjunto de relaciones de trabajo ante la transformación de los patrones de productividad y la aparente crisis del taylorismo-fordismo.

---

incrementar la productividad y la competitividad, y por otro, la continuidad de la formación tradicional de salarios y precios bajo los principios fordistas, lo que significaría la coexistencia de principios de automatización flexible con formas tradicionales de tipo fordista.

*Los nuevos enfoques de la organización del trabajo*

Ante las recientes explicaciones, fue relevante la propuesta de Kern y Schumann (1988), quienes analizaron los nuevos contenidos del trabajo bajo el enfoque de la automatización flexible; según ellos, los patrones de trabajo en la industria automotriz alemana han cambiado sustancialmente, propiciando que los trabajadores se dediquen al mantenimiento del equipo, vigilancia de fallas e imprevistos. Para estas nuevas actividades se requieren obreros calificados y capacitados técnicamente, aunque en las tareas directas se ocupen los no calificados. Este tipo de automatización genera la polarización de habilidades e inclina la balanza laboral hacia actividades de control y mantenimiento de maquinaria compleja, y cada vez menos hacia las faenas repetitivas.

Hoffman y Kaplinsky (1988), por su parte, plantean la necesidad de la multicalificación de los obreros y de un sistema de cooperación que permita el flujo de información en el ámbito productivo. En estas condiciones aumenta la importancia de las relaciones entre la concepción, la producción y los proveedores, que vienen a ser los nuevos elementos de organización de la empresa.

En estos planteamientos es evidente que las interpretaciones acerca del espacio fabril, la organización del trabajo y los cambios productivos, la importancia del análisis de la empresa, desplaza a la del sujeto, entendida ésta como un sistema inserto en una economía global de tiempo que se opera mediante métodos de organización del trabajo.

En la misma lógica de la multicalificación surgieron interesantes propuestas enfocadas a la empresa, como las del sistema Ohno de polivalencia y multicapacitación (Coriat, 1991); el de interrelación entre la concepción, producción y proveedores y *lean production* (Womack, Jones y Ross, 1991); así como los JAT/CTC, métodos justo a tiempo y control total de calidad (Humphrey, 1995) y el sistema japonés o toyotismo (Dohse, 1984).

El sistema Ohno o líneas U (Coriat, 1991) atribuye su eficacia a la vinculación entre la máquina y los flujos de producto, lo cual permite un ajuste rápido de los obreros a las funciones que desempeñan; en este contexto la flexibilidad se encuentra más unida a la capacidad del trabajador que a la máquina. Así, el concepto de fábrica mínima de Coriat implica la disminución de mano de obra y la operación de acuerdo con sistema de existencias, con líneas claras de flujo del producto y métodos JAT/CTC, que incrementan el efecto de otros elementos de control.

Acerca de esto Humphrey (1995) argumenta que existen importantes distinciones entre los análisis de la automatización y los que se basan en los métodos justo a tiempo y control total de calidad, pues en estos últimos no hay polarización entre obreros muy calificados y poco calificados, la capaci-

tación es menos intensiva para un amplio número de obreros y la reorganización del trabajo se basa en la redivisión de las tareas existentes. Esto implica la transferencia de las labores rutinarias de mantenimiento y verificación de la calidad a los obreros de producción, sin necesidad de realizar cambios significativos en la maquinaria y el equipo.

De esta forma, los obreros de producción desempeñan funciones distintas en diferentes horarios y participan en procesos de mejoras, círculos de calidad, trabajo en equipo y Kaizen, aunque sólo el personal técnico y los ingenieros pueden desempeñar un papel más importante. En este sentido, el vínculo entre eficiencia e intensidad del trabajo se modifica pero no se rompe.

El modelo JAT/CTC impone exigencias a la mano de obra; este método se implanta por medio del Kanban y otros sistemas de incentivos que exigen a los trabajadores la elaboración de productos en un tiempo determinado; al igual que el modelo japonés, procura contar con mano de obra más activa y participativa como medio para lograr mejoras continuas y flexibilidad en el trabajo, aunque también con el principio de una fuerte intensificación del trabajo, como en el modelo Ohno.

Por otra parte, las perspectivas de *lean production* (Womack, Jones y Ross, 1991) y del control total de calidad (TQM, *Total Quality Management*) son dos de las aproximaciones organizacionales dominantes en los años noventa. La *lean production* fue el modelo pionero en Toyota Motors en Japón, y se ha transformado en la forma de organización aparentemente más aceptada del sistema de diseño-producción-distribución.

Los principios del *lean production* se basan en la crítica a la producción de masa fordista, aunque incorporan algunos elementos de la escuela de las relaciones humanas y de los nuevos modelos de acumulación. Asimismo se ha aplicado el principio de *lean production* en las actividades de investigación y desarrollo, suministro y distribución de las tareas de manufactura, pero la organización de la producción continúa siendo la parte central de este sistema.

Es evidente la contribución de la escuela de la dirección científica en la *lean production* al recuperar el estudio de los tiempos y movimientos para eliminar el desgaste y movimientos del trabajo innecesarios, y al perseverar en la meta de lograr el "mejor camino" en la organización de la manufactura para minimizar el costo de inventarios y ciclos. En suma, el *just in time*, los bajos costos y la alta calidad dan como resultado la *lean production*.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Esta perspectiva también recurre a la escuela de las relaciones humanas y a técnicas sociales de trabajo por medio del grupo de trabajo, como un principio importante en la organización de la producción, de ahí que casi dos terceras partes de la fuerza de trabajo en muchos de los modelos *lean* estén organizadas en equipo para facilitar la comunicación y la cooperación (Guillén, 1994).

Asimismo, el sistema de empleo está asociado a la seguridad en el trabajo, al entrenamiento en varios tipos de calificaciones, a la frecuente rotación del trabajo, a una baja especialización, y a la cooperación informal entre los trabajadores de los distintos equipos y unidades de trabajo. El resultado que se espera es: alta calidad, bajo costo, e incremento de la satisfacción en el trabajo. La firma es concebida como una comunidad con empleados entrenados, y se asume la existencia de un trabajador feliz como producto de los cambios y de la satisfacción intrínseca (Guillén, 1994).

Al igual que en los paradigmas de la dirección científica y de las relaciones humanas, la *lean production* posee una poderosa ideología: promete un mundo mejor a cada uno de los actores involucrados. Así, el consumidor obtendrá variedad y calidad y los precios más bajos; el trabajador disfrutará de seguridad en el trabajo, satisfacciones, cambio de tareas y altos salarios; el ingeniero podrá usar su imaginación para desarrollar nuevos diseños y procesos de producción; el gerente o director podrá disfrutar de los cambios organizacionales en la empresa (Guillén, 1994). Es decir, se plantea un principio de equilibrio y distribución de oportunidades, aunque en realidad se trata de un sistema ambiguo que permite a la dirección de la empresa aumentar su grado de exigencia a los trabajadores.

En esta misma línea de análisis, R. Jaikumar (1986 y 1988) plantea que la crisis de la manufactura es resultado del uso de nuevas tecnologías bajo un estilo de organización obsoleto. En el caso específico de Estados Unidos, este autor advierte un pobre desarrollo de la flexibilidad y de los sistemas de dirección, a pesar de las inversiones en equipo y nueva tecnología.<sup>16</sup>

El entusiasmo que suscitó la figura de la empresa flexible en los estudios del trabajo, así como el supuesto fin del fordismo, y el ingreso a un modo de regulación flexible, llevaron a plantear que el caso japonés era el ejemplo viviente de la empresa exitosa (De la Garza, 1996). Algunos recalcaron la importancia de aplicar las técnicas grupales y de reproducir tal experiencia; otros se preguntaron acerca de las características del trasplante del modelo japonés a otros países, y otros tantos afirmaron la existencia de un estilo de dirección inspirado en el modelo mencionado.

<sup>16</sup> Jaikumar propone que se analicen las formas en que se está utilizando el equipo, lo que permitirá desarrollar óptimamente la manufactura flexible. Lo más importante es que los gerentes y directivos tomen en cuenta los sistemas de manufactura flexible para crear objetivos de operación y capitalización, ya que generalmente se considera a los cambios en la manufactura como una simple automatización del taller. Esta perspectiva propone que se tome en cuenta al factor humano como proceso inteligente mediante grupos de trabajo, formas de dirección y trabajadores intelectuales.

Entre las primeras perspectivas en esta línea de estudio están las del Total Quality Management (TMQ) y el círculo de control de calidad (QCC), que surgieron durante el periodo de la posguerra en Japón.<sup>17</sup> Se trató de un modelo que influyó en la escuela de las relaciones humanas de los Estados Unidos, y quien encabezó el movimiento durante los años cincuenta y setenta fue E. Deming, quien en la década siguiente sería uno de los asesores más famosos debido a su éxito en el sistema de control de calidad de la Ford.

En la actualidad algunas compañías utilizan el TMQ como herramienta para identificar las causas de la baja productividad, realizar cambios en la calidad del producto, y controlar el ausentismo, la rotación, la parálisis burocrática y otros problemas organizacionales. La solución a este sistema es ecléctica, ya que combina los procesos de la dirección científica, las técnicas propias de la escuela de las relaciones humanas, y los arreglos en la estructura organizacional. A los empleados y directivos se les entrena en el control estadístico de la producción y en el análisis detallado de las técnicas de trabajo con el fin de ayudarlos en el aprendizaje de los principios básicos de eficiencia y calidad en el diseño de la producción, manufactura, distribución y ventas. Los esquemas de participación, entrevistas de actitud, equipos de trabajo y técnicas de liderazgo son instrumentos para lograr que empleados y directivos estén más motivados, innoven, cooperen y se responsabilicen por su trabajo.

A pesar del aparente éxito del modelo japonés,<sup>18</sup> análisis bastante críticos, como el de Dohse *et al.* (1984), detectaron cierta orientación hacia una mayor racionalización productiva. En su estudio estos autores plantearon de manera crítica tres niveles que sintetizan el actual debate acerca de los nuevos modelos de organización del trabajo respecto al paradigma japonés: el cultural, el de las relaciones humanas y el del control de la producción.

En el primero se analizan los rasgos históricos y culturales de Japón como una mezcla de producción industrial a gran escala, valores del feuda-

<sup>17</sup> Matsushita fue la empresa pionera en utilizar los QCC, en los años sesenta, lo que añadió fuerza al componente de la dirección en la producción, al impulsar la participación del trabajador en las metas productivas.

<sup>18</sup> En el modelo japonés, según ha sido entendido por analistas anglosajones, la gerencia se basa en un sistema de relaciones personales, valores e interacciones sociales que responden a un sistema de creencias y expectativas que producen formas de comportamiento tanto individual como grupal, por lo que es la compañía quien provee de una existencia social a la persona, logrando así tener autoridad sobre ciertos aspectos de su vida privada (McMillan, 1985:169). Sin embargo, la concepción cultural se enfrenta al problema de adaptar este modelo independientemente del contexto sociocultural, ya que los propios argumentos anglosajones se refieren a rasgos históricos que han contribuido a su éxito en Japón.

lismo y estructuras organizacionales. Estos elementos, trasladados al contexto de la fábrica actual, implican la presencia de modelos feudales en las relaciones de trabajo, lo que origina cierta responsabilidad paternalista que permite aumentar las presiones por parte de la dirección y usar el consenso y los principios de realización individual. Este modelo cuenta con factores que lo refuerzan, como el sistema vitalicio de trabajo y las relaciones recíprocas entre los trabajadores, lo que algunos han interpretado como la continuidad de la tradición feudal y el confucianismo.<sup>19</sup>

En las relaciones humanas se da mayor interés en la importancia de la creatividad de los empleados para la dirección, ya que en el taylorismo y el fordismo se subestimó el potencial de creatividad que tenían los trabajadores. En el primero se separó el trabajo intelectual del manual, y en el segundo, se especializaron las actividades en tareas repetitivas. En este sentido, el sistema de relaciones humanas propone una dirección integral mediante el uso de los recursos humanos, al aprovechar las máximas capacidades intelectuales de los obreros en las metas de producción. En éstas los trabajadores tienen la responsabilidad y el control, lo que los motiva a participar e identificarse con la empresa.

Entre los rasgos distintivos de este modelo de relaciones humanas está el uso de departamentos descentralizados y modelos de responsabilidad, más que de control y rotación de tareas en el trabajo. Esta acepción de las relaciones humanas como elemento explicativo del éxito del modelo japonés propició el surgimiento de una importante filosofía directiva: la teoría "y", que plantea el éxito de la organización con base en la confianza mutua, en la responsabilidad y en la iniciativa de los miembros de la organización.

Finalmente, el nivel del control de la producción (Knuth *et al.*, 1984) se basa en la responsabilidad y ejecución flexible del trabajo, lo que no significa que los japoneses hayan eliminado las tareas repetitivas y estandarizadas en el proceso de trabajo. En el fondo se trata de eliminar el trabajo innecesario por medio de la especialización y de un sistema específico de relaciones industriales.

<sup>19</sup> Con frecuencia se identifica la actitud de los trabajadores japoneses con la tradición cultural del confucianismo, y se plantea que éste es el principal factor de competitividad de la industria japonesa. Tal interpretación es refutada por Watanabe (1987:51), quien afirma que los factores que realmente alientan a los trabajadores japoneses a dedicarse en tal forma a sus compañías son la seguridad en el empleo (vitalicio) y el sistema de promociones y pagos, es decir, factores de orden económico. También Humphrey (1995) distingue entre el término toyotismo, para denotar los principios organizativos, y japonización o niponismo, para referirse a un contexto más amplio, tal y como se hace con el fordismo como sistema de producción y sistema social en los Estados Unidos.

Este modelo, llamado por algunos autores toyotismo, en realidad es la intensificación de los rasgos de control que contiene el fordismo, en los que la administración y el sistema de relaciones humanas son elementos importantes. En este modelo se da mucha cooperación y fomento del espíritu de grupo, pero con absoluto apego a las reglas establecidas en los criterios de evaluación y remuneración, por lo que la carrera salarial se basa en la competencia. Estas innovaciones al modelo fordista permiten lograr lo que se buscó por mucho tiempo: canalizar la presión del grupo hacia el incremento de normas de trabajo, consiguiendo con ello su intensificación.

La organización japonesa del proceso de trabajo, según los autores referidos, no puede considerarse como una alternativa al fordismo o como un nuevo modelo de participación. El toyotismo, trabajo flexible o cualquier denominación que se le quiera dar, es la práctica de principios de organización del trabajo del fordismo en condiciones en que las prerrogativas gerenciales son extendidas en su ejercicio. La definición de tareas de producción para los trabajadores, tanto directas como indirectas, no significa un cambio fundamental en el carácter del trabajo, sino el advenimiento de la racionalización de las actividades productivas.

Estas funciones son sencillas debido a que la gerencia contemporánea ha sido capaz de utilizar grupos homogéneos como instrumentos de control, con base en la competencia entre trabajadores individuales sobre los que se ejerce presión de equipo. Éste constituye un elemento central que marca al sistema, y en estas circunstancias el modelo actual de relaciones industriales no es un modelo más de participación. También abarca principios de descentralización, delegación de autoridad, poder y cambios en la estructura de organización. De esta forma, "la participación" se da en un contexto controlado en el que las metas y las formas de articulación son prácticamente limitadas por los intereses de la compañía. Sólo en estas condiciones se demanda la participación de los trabajadores, es decir, se le utiliza como reserva productiva.

En este contexto, no es posible interpretar la participación de los trabajadores como una alternativa "creativa dentro del fordismo", sino como una respuesta al problema clásico planteado por la administración científica acerca del conocimiento de los trabajadores y su uso potencial para los propósitos de la racionalización productiva. Paradójicamente ante las presiones de la competitividad mundial, las decisiones gerenciales han sido menos certeras y comprensivas de lo que la literatura ha sugerido, y en la práctica han incidido en irregularidades e incertidumbres. Los resultados son la reelaboración de las fronteras del ajuste y el control del factor humano, más que el establecimiento de nuevas relaciones de trabajo, por lo que no es fácil afirmar que existe la tendencia hacia un nuevo modelo de organización el trabajo.

Estas interpretaciones contemporáneas originan varias interrogantes, no sólo en torno a las consecuencias de estos nuevos enfoques, sino también de la supuesta homogeneidad del sistema fordista. En este sentido, algunos autores han afirmado que la nueva flexibilidad parece reconstituir los términos tayloristas y fordistas de la subordinación del empleado (Garrahan y Stewart, 1990, 1992).

Si el fordismo representó una forma de subordinación laboral en un régimen específico de acumulación (Lipietz, 1986; y Clarke, 1988), entonces ¿cuál será el nuevo régimen de acumulación y cuál su régimen de subordinación? A esto hay que añadir la necesidad de discutir los términos y condiciones de la continuidad y discontinuidad de los regímenes organizativos en la fábrica, y cómo realmente operan las formas de control en el “nuevo régimen” de subordinación.

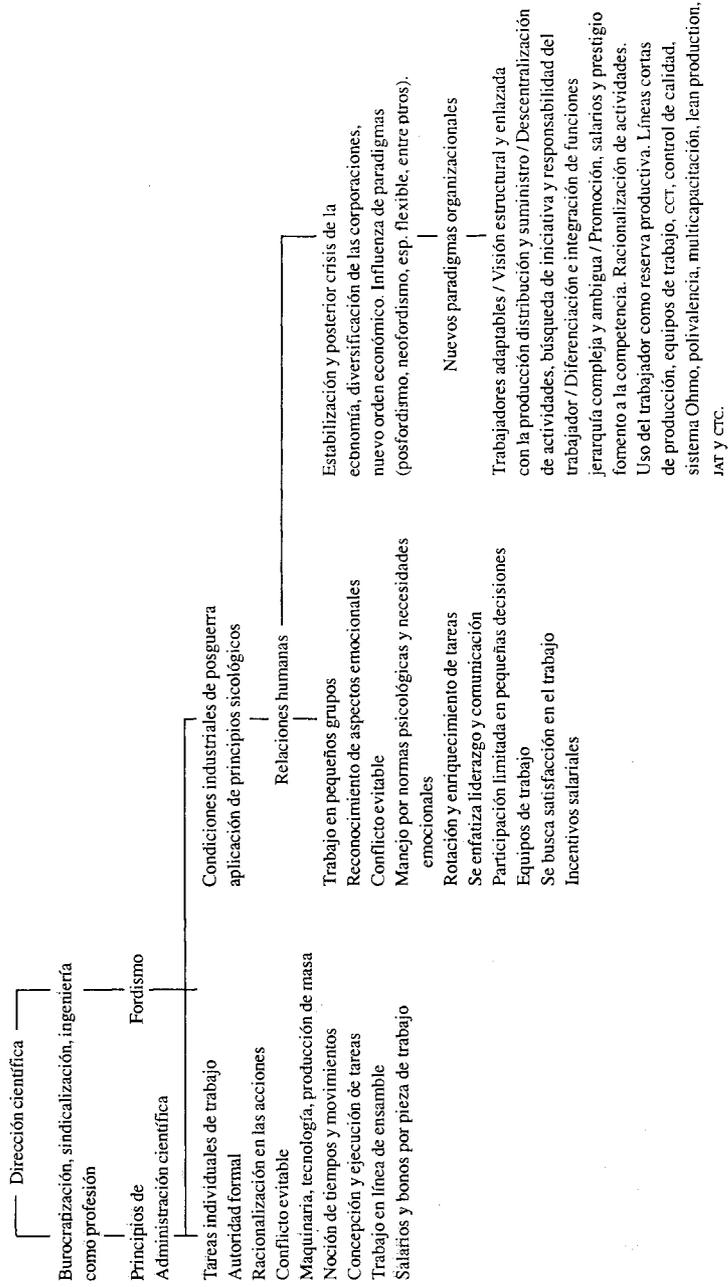
### **¿Hacia un nuevo modelo de organización del trabajo?: cambio radical o moda pasada**

Los enfoques ya expuestos permiten identificar históricamente los principios que han conformado la organización del trabajo. En primer lugar destaca la importancia que en la mayoría de los planteamientos teóricos se atribuye al factor humano como medio para incrementar la eficiencia productiva y las ganancias del capital (véase esquema 1).

En este sentido, es evidente la importancia de los paradigmas tayloristas, de relaciones humanas y fordistas en los actuales enfoques organizacionales y sociotécnicos. Premisas tales como el enriquecimiento de las tareas, el riesgo compartido y la democracia industrial fueron discutidas desde que surgió la dirección científica del trabajo y, principalmente, por la escuela de las relaciones humanas. De aquí que el argumento de una ruptura radical resulte demasiado aventurado.

En segundo lugar, es necesario plantear que la configuración de los espacios de trabajo ha resultado de los cambios económicos estructurales, que van desde la separación histórica de la dirección respecto de la propiedad tradicional, la complejidad y diversificación de las firmas, así como las presiones internacionales y los cambios en las relaciones de trabajo a lo largo del tiempo. En su conjunto, estas circunstancias han propiciado cierta variabilidad histórica en las formas de adopción de dichos paradigmas. Por esta razón es necesario estudiar los cambios organizacionales en el contexto histórico de origen con el fin de relacionar de manera objetiva la discusión teórica respecto de la práctica empresarial real. De aquí la necesidad de ha-

Esquema 1



cer cada vez más investigación comparativa e histórica relacionada con la adopción de ideologías y técnicas de la organización, lo que permitirá definir los verdaderos cambios, rupturas y continuidades.

En tercer lugar, hay que reconocer que en la discusión actual la fábrica ya no es el punto principal de análisis, como lo fuera inicialmente. El interés ha derivado hacia factores estructurales y de mercado, de tal forma que las perspectivas teóricas más recientes conllevan tres supuestos básicos: 1) que los actuales cambios en las relaciones de trabajo se debieron a las presiones competitivas en favor del cambio (tales como el mercado internacional, la calidad, la variedad de productos en oferta, la velocidad en la entrega de pedidos y en la llegada de productos al mercado; 2) que las transformaciones en el trabajo son de naturaleza sistémica, relacionadas con el carácter estructural de las economías nacionales, y que se materializan en la flexibilidad, eficiencia y capacidad para controlar costos, suministrar variedad de productos y satisfacer a los consumidores más exigentes; 3) que todo intento de cambio aislado resulta insuficiente ante la necesidad de lograr mayores habilidades y participación de la fuerza de trabajo en las empresas (Humphrey, 1995).

Es importante señalar, en primer lugar, que es claro que en los planteamientos recientes de la modernización industrial existe un supuesto, casi generalizado, de ruptura o cambio radical en el ámbito productivo y de organización del trabajo; aunque no se logra determinar si éste tiene lugar en la base sociotécnica o en el régimen de acumulación, por lo que sus efectos en la continuidad o ruptura en el ámbito del trabajo podrían adquirir otras dimensiones.

En segundo lugar, se ha dado mucha importancia a los factores internacionales y a la acción del mercado al considerarlos como las explicaciones centrales de los nuevos modelos industriales sin tomar en cuenta a lo regional como espacio que media en la configuración de las relaciones industriales contemporáneas. En tercer lugar, hay poca evidencia para apoyar la idea de que los regímenes laborales están transitando del fordismo hacia un nuevo modelo industrial, a lo que cabe añadir la poca definición que existe acerca de dicha transición y la presunción de que tales cambios en lo macro se reflejan en la misma proporción en la práctica laboral.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Como lo ha mostrado el debate en torno a la introducción de nueva tecnología, el avance de ésta y los efectos en términos de grados de habilidad y de balance de poder han dependido de un amplio rango de factores. De manera general, en cualquier periodo de la historia del capitalismo ha sido observada una gran variedad de sistemas de control laboral, de tal forma que dicho control no cae en patrones puros surgidos de una estructura de acumulación determinada (Nolan y Edwards, 1984).

Finalmente se puede decir que el conjunto de los paradigmas organizacionales busca obtener máximas ganancias con la menor pérdida, utilizando el factor humano. Esto indica que aunque los caminos hayan sido diferentes, el fin se conserva, por lo que cabe preguntar ¿se está ante un nuevo paradigma organizacional o una mayor sofisticación de las formas de control para maximizar las ganancias?

En apariencia lo nuevo depende de lo viejo, y los medios tradicionales para arrancar el compromiso al obrero han asumido nuevas formas de disciplina, más que buscar un quiebre radical con el pasado. Por ello, aquí se plantea que los actuales organizativos, en gran medida se basan en aspectos fundamentales de los viejos modelos, especialmente en cuanto a su régimen de subordinación.

En conclusión, el ejercicio de reconstrucción sobre los viejos y nuevos argumentos en torno a la organización del trabajo permite analizar de manera crítica las nuevas formas del trabajo. Asimismo, este ejercicio permite obtener elementos interpretativos para estudiar realidades concretas, evitando la importación acrítica de modelos teóricos.

Recibido en junio de 2000

Revisado en marzo de 2000

Correspondencia: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS)-Unidad Occidente/Av. España 1356, Col. Moderna/Guadalajara, Jal./e-mail: mdelao@megared.net.mx

### **Bibliografía**

- Aglieta, M. (1979), *A Theory of Capitalist Regulation: The U.S. Experience*, Londres, New Left Books.
- Bendix, Reinhard (1956), *Work and Authority in Industry*, Nueva York, Harper.
- Blau, P. M. (1971), *The Structure of Organizations: A Comparative Approach*, Scranton, Pennsylvania, Chandler Publishing.
- Blauner, R. (1964), *Alienation and Freedom; The Factory Worker and His Industry*, Chicago, Chicago University.
- Boyer, R. (1984), "Nuevas tecnologías y empleo en los ochenta", en *La tercera revolución industrial*, Argentina, GEL.
- Braverman, Harry (1974), *Trabajo y capital monopolista*, México, Nuestro Tiempo.
- Burawoy, Michel (1985), *The Politics of Production: Factory Regimes under Capitalism and Socialism*, Londres, Verson.

- Burawoy, Michel (1979), *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, University of Chicago Press.
- Chandler, Alfred (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press.
- (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Clarke, S. (1988), "Over Accumulation, Class Struggle, and the Regulation Approach", *Capital and Class*, núm. 36, pp. 59-92.
- Clegg, Stewart y David Dunkerley (1980), *Organization, Class and Control*, Londres, Routledge & Kegan Paul.
- Coriat, Benjamín (1993), *Pensar al Revés*, México, Siglo XXI.
- (1991), "Desindustrialization and Tertiaritaton: Toward a New Economic Regimen?", en A. Amin y M. Dietrich (eds.), *Toward a New Europe?*, Londres, Anershot.
- (1982), *El taller y el cronómetro*, México, Siglo XXI.
- Crozier, Micher (1963), *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago, University of Chicago Press.
- Croach, C. (1982), *Trade Unions: the Logic of Collective Action*, Londres, Fontana.
- De la Garza, Enrique (1996), *La restructuración productiva en América Latina*, Inglaterra, Universidad de Warkick (mimeo).
- (1988), "Desindustrialización y reconversión en México", *El Cotidiano*, enero-febrero, México.
- Dhose, J. Malsch (1984), "From 'Fordism' to 'Toyotism'?. The Social Organization of the Labour Process in the Japanesse Automobile Industry", Berlín, IIVG Papers.
- Dosi G. (1988), *Technical Change and Economia Theory*, Londres, Printer London.
- Edwards, Paul K. (1986), *Conflict at Work. A Materialist Analysis of Workplace Relations*, Londres, Basil Blackwell.
- Edwards, Paul y Colin Whitston (1983), *Attending to Work. The Mangement of Attendance and Shopfloor Order*, Londres, Basil Blackwell.
- Edwards, Paul. K. y H. Scullion (1982), *The Social Organization of Industrial Conflict. Control and resistance in the workplace*, Oxford, Basil Blackwell.
- Edwards, Richard (1979), *Contested Terrain: the Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Nueva York, Basic Books.
- Eldridge, J. E. (1973), "Industrial Conflict: some Problems of Theory and Method", *Man and Organization*, Londres, Routledge.
- (1968), *Industrial Disputes*, Londres, Routledge.
- Friedman, A. (1977), "Responsible Autonomy vs. Direct Control Over Labour Process", *Capital and Class*, núm. 1.
- Freeman, C., Clarke, J. y Soete L. (1982), *Unemployment and Technical Innovation. A Study of Long Waves in Economic Development*, Londres, Frances Printer.
- Gallie, Duncan (1978), *In Search of the New Working Class*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Garrahan, P. y P. Stewart (1992), *Working for Nissan*, Forthcoming, Science as Culture.
- (1990), *Nothing New About Nissan?*, en C. Lawced (ed.), *Restructuring the Central Automobile Industry*, Londres, Routledge.
- Goldthorpe, J. H., D. Lockwood y J. Piatt (1968), *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*, Londres, Cambridge University Press.
- Gouldner, Alvin W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Nueva York, Free Press.
- Grint, Keith (1991), *The sociology of work: an introduction*, Cambridge, Polity Press-B. Blackwell.
- Guillén, Mauro F. (1994), *Models of Management, Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Haug, M. (1977), "Computer Technology and Obsolescence of the Concept of Profession", *Work and Technology*, Beverly Hills, California, SAGE.
- Hayman, R. (1981), *Relaciones industriales: una introducción marxista*, Madrid, Blume.
- Hoffman, Kurt y Raphael Kaplinsky (1988), *The Global Restructuring of Technology, Labour, and Investment in the Automobile and Components Industries*, EU, United Nations Centre on Transnational Corporations y Westview Press.
- Humphrey, John (1995), "Nuevas temáticas en sociología del trabajo", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, núm. 1, Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.
- Jacoby, S. M. (1988), "Employee Attitude Surveys in Historical Perspective", *Industrial Relations*, vol. 27, núm. 1, pp. 74-93.
- Jaikumar, Ramchand (1986), "Postindustrial manufacturing", *Harvard Business Review*, núm. 6, noviembre-diciembre.
- Kern, H. y M. Schumann (1988), *El fin de la división del trabajo*, Madrid, Ministerio del Trabajo y de la Seguridad Social.
- Leborgne, Danielle y Alain Lipietz (1992), "Ideas falsas y abiertas sobre el posfordismo", *Revista Trabajo*, núm. 8, julio.
- Littler, C. R. (1982), *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*, Londres, Heinemann.
- Lipietz, Alain (1986), "New tendencies in the International Division of Labor: Regimes of Accumulation and Modes of Regulation", en Scott, A. y Storper, M. (eds.), *Production, Work, Territory*, Los Angeles, Universidad de California.
- McGregor, D. (1984), "Theory X and Theory Y", en D. Pugh (ed.), *Organization Theory*, Harmondsworth, Pinguin.
- Mayo, Elton (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard, Harvard University Press.
- Pérez, Carlota (1992), "Reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo", *El Trimestre Económico*, vol. LIX (1) núm. 233, enero-marzo.
- (1986), "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto", *La Tercera Revolución Industrial*, Argentina, GEL.

- Pérez Sáinz, Juan Pablo (1993), "Referentes históricos y teóricos para contextualizar el actual proceso de reestructuración industrial en Centroamérica", Costa Rica, Flasco (mimeo).
- Piore, Michel y Charles Sable (1984), *The second industrial divide. Possibilities of poperty*, Nueva York, Basic Books.
- Robery, D. (1977), "Computers and Management Structures: Some Empirical Findings Re-examined", *Human Relations*, vol. 30, pp. 963-976.
- Salaman, G. (1980), *Control and Ideology in Organizations*, Stratford, The Open University Press.
- Selznick, A. (1943), "An Approach to a Theory of Bureaucracy", *American Sociological Review*.
- Shorter, E. y Charles Tilly (1974), *Strikes in France 1830-1968*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Silverman, M. (1970), *The theory of organizations*, Londres, Heinemann.
- Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Nueva York, Harper.
- Touraine, A., P. Naville y Friedman (comp.) (1976), *Tratado de Sociología del Trabajo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, Alain y P. Naville (1963), "La organización profesional de la empresa", en *Tratado de Sociología del Trabajo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Womack, J. P., D. T. Jones y D. Ross (1991), *The Machine that changed the world*, Nueva York, Haper Collins Publishers.
- Wood, Stephen y John Kelly (1988), "Taylorismo, autonomía responsable y estrategia gerencial", en R. E. Pahl (ed.), *On Work. Historical, Comparative and Theoretical Approaches*, Basic.