

TEMA 5. EL TRABAJO Y SU ORGANIZACIÓN.

1. EL TRABAJO: CONCEPTOS GENERALES Y DIMENSIONES SOCIALES.

El trabajo está experimentando profundos cambios en las sociedades actuales, así el reparto del trabajo es uno de los problemas actuales y que requiere un planteamiento global porque afecta a todos los países, regiones y clases sociales.

Las múltiples dimensiones del trabajo.

Las nuevas realidades que venían experimentando las sociedades avanzadas obligaron a un cambio de enfoques en la disciplina desde finales de la década de los años sesenta. Entre otros procesos que se iban desarrollando, era necesario tomar en consideración el declive, tanto en términos absolutos como relativos del valor de la producción y del empleo en el sector industrial, también la gradual configuración de una nueva división internacional del trabajo con la consiguiente emigración de la producción industrial hacia el Tercer Mundo, el crecimiento de los servicios, cuya fuerza de trabajo sobrepasa con creces a la empleada por la industria, la incorporación de la mujer al trabajo y la importancia creciente del paro y de las nuevas relaciones laborales, como consecuencia del incremento notable del número de trabajos que se desarrollan a tiempo parcial, de forma temporal o en la economía sumergida. Como consecuencia de todas estas situaciones el arquetipo del trabajador masculino en el sector industrial no sólo dejaba de ser representativo sino que cada vez era más minoritario.

A partir de los años ochenta se considera al trabajo de forma más amplia que la de una actividad necesariamente vinculada a la relación salarial con valor en el mercado. Ello significa que se contempla también las actividades no asalariadas así el concepto de trabajo incluye también actividades cuyo móvil escapa a las explicaciones económicas, también se revaloriza el trabajo en la esfera doméstica

.

¿Hacia dónde va el trabajo?

Los cambios han sido tan acelerados que incluso los especialistas tienen dificultades para encontrar los conceptos adecuados para describirlos. Al estudiar los cambios en el trabajo vamos a destacar tres tendencias: el crecimiento del sector servicios, la flexibilización y la informalización.

El crecimiento del sector servicios según Offe existen cuatro modelos explicativos:

1º Explica el crecimiento por necesidades del sistema, desde una perspectiva funcionalista, la cada vez más compleja división del trabajo, que conlleva una diferenciación de funciones y una pluralidad de los grupos de interés, se requiere el desarrollo de tareas de planificación, coordinación y control.

2º El desarrollo del sector terciario desde el punto de vista de la oferta del mercado. En las sociedades capitalistas avanzadas, donde cada vez se genera un excedente de mano de obra en el sector productivo, se origina un trasvase de mano de obra hacia el sector terciario.

Los servicios son necesarios para absorber mano de obra que no es necesaria para el proceso de acumulación de capital.

3º El cambio del comportamiento de la fuerza de trabajo en lo que se refiere a la elección de ocupación. Cada vez más número de personas elige trabajar en ocupaciones del sector servicios, en parte por la atracción que

ejerce la forma de vida de la clase media. Los trabajos en los servicios se perciben como mejor retribuidos, más limpios, más prestigiosos, más autónomos, etc.

4º Los cambios experimentados en las pautas de consumo de las economías domésticas. La formulación tradicional sostiene que el crecimiento de la productividad en el sector secundario revierte en un aumento de los ingresos de las economías domésticas, por lo que éstas demandan más bienes y servicios. La consecuencia inmediata es un aumento del porcentaje de la población ocupada en el sector servicios.

La flexibilización productiva en un estudio realizado por R. Boyer, ofrece cinco definiciones del término flexibilidad que se corresponden con los componentes de la relación salarial. Por forma de la relación salarial Boyer entiende el conjunto de condiciones jurídicas e institucionales que regulan el uso del trabajo asalariado así como la reproducción de la existencia de los trabajadores.

1º El grado de adaptabilidad de la organización productiva (organización del proceso de trabajo)

2º La aptitud de los trabajadores para cambiar de puesto de trabajo (jerarquía de cualificaciones)

3º Las restricciones jurídicas al despido y al contrato laboral (movilidad de los trabajadores dentro y entre empresas)

4º La sensibilidad de los salarios a la situación económica de cada empresa o al mercado de trabajo (principio de formación del salario, directo e indirecto)

5º La posibilidad de las empresas de liberarse de los costes fiscales y sociales (utilización de la renta salarial).

Otros estudios sobre la flexibilidad sistematizan los aspectos que conforman el concepto y aunque señalan nuevos rasgos, en general coinciden con las cinco dimensiones de Boyer. Un informe de la OIT sobre distintas experiencias de flexibilidad agrupa las posibles definiciones en torno a cinco grandes factores:

1º El coste del trabajo. Desde mediados de la década de los años ochenta se ha venido imponiendo la idea de que los elevados costes salariales y no salariales del trabajo eran los responsables de que no se creara empleo y de la sustitución de éste por maquinaria. Los mecanismos puestos en marcha para flexibilizar la forma de fijación de remuneraciones fueron de muy distinta naturaleza.

2º Un empleo más precario. La necesidad de revisar el Derecho del Trabajo para permitir nuevas formas de contratación y despido que permitan contar con una plantilla dinámica y adaptada a la coyuntura económica.

3º El tiempo de trabajo. Las políticas flexibilizadoras relacionadas con el tiempo de trabajo se articulan en torno a la reducción del tiempo de trabajo, la disminución de la edad de jubilación y la ordenación del tiempo de trabajo.

4º La organización del trabajo, la polivalencia y la movilidad. Esta dimensión de la flexibilidad está relacionada con las exigencias de las nuevas formas de trabajo que como el sistema "justo a tiempo", requieren una mayor responsabilidad y participación por parte del trabajador. La necesidad de una cualificación polivalente otorga al trabajador la posibilidad de una mayor movilidad.

5º La formación, cualificación y motivación. Los requisitos de polivalencia y autonomía no surgen por sí solos, es preciso llevar adelante una adecuada política de formación, cualificación y

recualificación del trabajo.

La economía informal, en ella podemos distinguir tres grandes bloques como son, la economía doméstica, la

economía asociativa o comunitaria y el trabajo sumergido u oculto.

Para Castells y Portes la economía informal "es el proceso de actividad generadora de ingresos caracterizado por un hecho principal: no está regulado por las instituciones de la sociedad en un medio social y legal en el que se reglamentan actividades similares". Así podemos decir que la economía informal es un proceso generador de ingresos y por ello es incorrecto identificar al sector informal de un sistema económico con el sector no monetario. Y se basa también en el sistema de legalidad laboral y jurídica de las actividades de la economía informal.

Hay varias teorías para explicar como surge la economía informal pero podemos decir que se ha producido una revalorización de la importancia del trabajo doméstico. También podemos destacar el auge del asociacionismo y la expansión del trabajo voluntario que han puesto de relieve la importancia del trabajo no mercantil. Y mencionar el aumento constante del desempleo y la elevación del coste de los servicios sociales que ha llevado a abogar por políticas fiscales y de empleo más flexibilizadoras. Así como se ha producido una reacción en contra del sindicalismo al que se acusa de obstaculizar el proceso de acumulación. También es preciso considerar el proceso de globalización de la economía y la división internacional del trabajo.

Podemos distinguir tres clases de economía informal:

1º La economía doméstica que se define por su ubicación en el ámbito de las familias, inicialmente esta economía se analizó sólo en términos de consumo, ahora también se considera desde el punto de vista de la producción.

Una definición de la economía informal la encontramos en Gershuny "una economía que se basa en la producción no monetaria de servicios en el hogar y que sustituye progresivamente a la producción de servicios en la economía formal". Así la economía doméstica no genera ingresos directamente sino de forma indirecta, ya que ahorra costes en servicios y bienes que sino habría que contratarse fuera.

2º La economía comunitaria o asociativa, caracterizada por la ausencia de pagos en dinero como forma de intercambio.

Las asociaciones que participan de la economía informal se basan en vínculos sociales que son institucional o económicamente informales. Por lo general estas asociaciones utilizan mayoritariamente trabajo voluntario y no remunerado, aunque no hay que descartar la posibilidad de que se encuentren a medio camino entre la economía comunitaria y el trabajo oculto.

3º La economía oculta, esta categoría se encuentra más cercana a la actividad productiva formal, por su carácter monetario. Estas actividades de producción están insertadas en el proceso productivo aunque no se reconoce formalmente y además producen bienes y servicios directamente para el consumidor y que escapan al control oficial.

En general los trabajadores del sector informal presentan características similares se trata de trabajadores jóvenes con una alta proporción de mujeres e inmigrantes con niveles de cualificación bajos y que experimentan malas condiciones de trabajo.

El crecimiento de la informalización, unido a la flexibilización del mercado de trabajo ha dado lugar al surgimiento de nuevas formas de trabajo o a la reaparición de formas que ya se creían extintas.

Nuevas formas de trabajo.

Cada vez más el trabajo se segmenta y surgen formas laborales más precarias, peor remuneradas y cuya relación con el empleador están menos definidas. Así surgen el trabajo a tiempo parcial que para algunos

constituye una amenaza para los trabajadores a tiempo completo y una forma de empleo precario y una fuente de discriminación hacia las mujeres. Las organizaciones empresariales insisten por lo general en que el trabajo a tiempo parcial constituye una excelente solución para aquellos que deseen conciliar el trabajo con sus responsabilidades familiares o para los que se encuentren en edad de jubilación. La Oficina Internacional del Trabajo define el trabajo a tiempo parcial como "un empleo regular asalariado con horas de trabajo sustancialmente más cortas de lo normal en la propia empresa".

Una variedad del trabajo a tiempo parcial es el trabajo compartido consistente en la división del trabajo a tiempo completo entre dos o más trabajadores que reparten equitativamente remuneración y beneficios sociales, esto en España no se considera legal.

Otra nueva forma de trabajo es el trabajo temporal, esta contratación temporal se apoya en la nula capacidad de resistencia de los trabajadores que produce un modelo de organización del trabajo más barato, precario y menos protegido.

La otra nueva forma es el teletrabajo, aquí pueden encontrarse trabajadores asalariados y cualificados como trabajadores descualificados, frecuentemente mujeres que trabajan a destajo y carecen de prestaciones sociales. El trabajo a distancia permite dedicar más tiempo a la familia pero al mismo tiempo conlleva la pérdida del propio espacio familiar, que se confunde con el laboral, potenciando la sensación de aislamiento y soledad, las jerarquías tradicionales se diluyen y también se ve disminuida la participación en los procesos de decisión en las empresas. Además la remuneración del teletrabajador depende del estatus legal.

La redefinición del trabajo.

El problema está en los índices de desempleo que se ha extendido a los países avanzados. Los economistas neoliberales consideran que nunca se llegará a la sociedad del pleno empleo ya que el avance de las tecnologías destruyen los puestos de trabajo en vez de crearlos.

2. LA EMPRESA COMO ÁMBITO ESPECÍFICO DE TRABAJO.

2.1. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL :

La Empresa es la Organización de recursos inertes (capital) y vivos (trabajo Humano), en orden a dotar a la Sociedad de los bienes y servicio que ésta necesita, y que trascienden al esfuerzo individual, asegurando un plus valor, económico y social.

–Funciones que la Empresa realiza en la Sociedad:

- La producción de un bien o servicio que satisfaga, o bien Necesidades existentes, o bien Necesidades en gestación. Sus productos han sustituido a los de la economía doméstica o artesanal.
- La generación de empleo. Es función de la Empresa crear empleos productivos. El papel del Empresario consiste primordialmente, en poner en marcha actividades que utilicen rentablemente empleo (que es también un medio de distribuir la renta), y satisfacer Necesidades mal satisfechas.
- La satisfacción de Necesidades humanas (físicas, sociales y psíquicas), satisfacción que se obtiene a través del trabajo. Se generaliza la idea –valor cultural– de que el bienestar individual y social, debe ser función de la Empresa y, por consiguiente materia de Gestión.

Esta amplia función social de la Empresa la hace objeto de la presión normativa de los poderes públicos en los más diversos campos: social, técnico –normalización–, precios, operaciones financieras, Medio Ambiente, etc.

2.2. EL BENEFICIO ECONÓMICO.

- *Naturaleza:* El fin primordial de la Empresa, se afirma generalmente, es el de ganar dinero; se arriesga dinero con la expectativa de su recuperación y de un beneficio. O. Gelinier (1976) por su parte afirma que el beneficio no es la finalidad de la Empresa, sino una condición necesaria para su desarrollo autónomo. El beneficio es un subproducto natural del hecho de hacer algo bien, en vez de un fin en sí mismo.
- *El riesgo.* El riesgo se presenta, económicamente, como el factor justificativo del beneficio. El riesgo deriva de la incerteza (por presión de la competencia) del éxito de la acción que, con medios escasos, se acomete. Este beneficio –llamado competitivo–, se difunde en la colectividad, induce a la inversión, y eleva el nivel de vida. Por ello carece de justificación el beneficio no competitivo, aquel que tiene su origen en factores extraeconómicos, como violencia, fraude, monopolio, privilegios, corrupción, especulación...
- *El beneficio económico* revela un comportamiento eficiente a lo largo del proceso económico, un proceso creador de riqueza, en cuanto que el output generado supera el valor del input utilizado.
- *El beneficio económico en nuestra Cultura* es el Estímulo del tipo de Conducta, que conduce a la iniciación y mantenimiento de las actividades empresariales. Mientras el beneficio económico cumpla esta función no será posible erradicar el sentimiento de alienación que caracteriza al trabajo por cuenta ajena.
- *El beneficio* debe contemplarse con una perspectiva amplia en lo espacial y en lo temporal.

El enfoque tradicional, que mide la cifra de beneficio por acción, no refleja muchos de los factores que afectan a la capacidad de producir beneficios futuros por parte de la Empresa, como son inversiones –en inmovilizado, I + D, Formación...– que, al cabo de algunos años aprovecharían a las Empresas más que lo que representa el aumento de los beneficios del año siguiente. De aquí el dilema frecuente entre una decisión correcta pero con una menor tasa de beneficios o a la inversa.

Los mecanismos contables pueden fomentar la asignación eficiente de recursos, estimulando a las Empresas a que complementen los estados financieros con una Información proyectada hacia el futuro. Cuando menos Información y mayor incertidumbre exista sobre las perspectivas futuras de una Empresa, mayor será la importancia que se conceda a los beneficios actuales.

Además, las cifras contables han llegado a politizarse, usándose de ellas de manera simplista e irresponsable por los protagonistas políticos y sociales.

La técnica contable actual facilita la Percepción del beneficio, más que como un índice de la calidad de la gestión, como el resultado de una forma de asignar los fondos.

–Reparto del beneficio. Lentamente, y desde luego por presiones sociales, se aprecia una reducción en la desproporción en el reparto de beneficios.

–Cómo se obtiene el beneficio: El beneficio de toda Empresa depende cada vez más de la Calidad de la Gestión Directiva, reflejada en las diversas áreas funcionales – técnicas, producción, comercial. Financiera...– y, sobre todo, en la mejor utilización del trabajo Humano.

Fruto normal de esa gestión es la competitividad, que puede definirse como la capacidad de la Empresa de ser suficientemente rentable, de modo que asegure su crecimiento.

Los recursos incluyen tanto el factor trabajo –Humano, animal o máquina–, como los materiales. Claro que todos los recursos tienen una fuente indiscutida, el trabajo o actividad, ya sea ésta:

·Actual: prestación o actividad.

·Pasada: ahorro.

·Futura:crédito.

La efectividad del factor trabajo Humano es el resultado de dos factores complejos:

·Habilidad = Aptitud + Formación.

·Motivación. Esta última, a su vez, es el resultado de la incidencia del modelo de Organización y de Gestión dominante en la Empresa en donde se preste la actividad.

Se ha confiado demasiado en la posesión de bienes, olvidándose de que el más importante de todos los recursos con que contamos, el que permite compensar la carencia de otros recursos, es el trabajo Humano.

Muchas empresas no conocen el gran potencial de rendimiento y disposición que existe en las Personas, y de ahí que no puedan aprovecharlo. La historia de las Sociedades pone de manifiesto que el trabajo, la actividad económica, es la base de su desarrollo, de su sistema social, y de su civilización.

Es una queja habitual es la industria moderna el desinterés de los Trabajadores en utilizar totalmente su capacidad de elevar o mantener el nivel de producción previamente determinado por Dirección. Pocos trabajadores trabajan a pleno rendimiento. Una especie de indiferencia general por parte de los trabajadores es, definida como el factor responsable de las disminuciones en su eficiencia. Esta indiferencia se produce sobre el fondo del conflicto que parece irreductible, entre trabajo y capital, o entre trabajo y burocracia.

2.3. DISFUNCIONAMIENTO SOCIAL.

El modelo actual de Empresa exige de la Persona obedecer y adaptarse rígidamente a la Organización, lo que genera, como respuesta adaptativa, conflictos, comportamientos de holganza y tendencia a eludir la asunción de responsabilidades. Mas la indolencia propia de la holganza, no es normal, en términos filogenéticos, sino mas bien un síntoma de desarreglo mental. La persona resiste el tedio que produce la inactividad, enfermando. Es el trabajo enajenado lo que provoca el ideal de holganza.

Efectos del estado de insatisfacción:

- Alteraciones fisiológicas, causa principal del absentismo.
- Fatiga.
- Rotación o cambio frecuente de trabajo.
- Restricciones al trabajo.
- Ideal de ociosidad total y hostilidad, aunque inconsciente, hacia el trabajo, las cosas y Personas relacionadas con él.
 - Adquisición por la Persona de una imagen secundaria de sí misma, que nace de la percepción estereotipada que de ella tienen los demás, y como tal, empaquetable en alguno de los estereotipos corrientes.
 -

La Persona se siente a sí misma como objeto, no como sujeto, como abstracción, no como un ser real y concreto que desempeña una función en el sistema social. Su éxito y su fracaso le son ajenos, no dependen de él, sino de la valoración que le da el Mercado.

Esta enajenación lleva a la Persona a la pérdida importante de su identidad, es decir, de sí mismo, como sujeto

de su experiencia, su pensamiento...

El propio papel del Director es enajenador, en cuanto trata con entes abstractos e impersonales que determinan su actividad.

- Huida o lucha por parte del trabajador, apatía o destructividad. Regresión psíquica.
- Conversión del trabajo en deber y obsesión, un medio para ganar dinero, pero no una actividad con sentido en sí misma.

Rasgos del estado de insatisfacción.

- Puede ser profundamente reprimido.
- Se expresa de una manera indirecta, y no abiertamente ante la Dirección o lo mandos directivos. La sindicación, el absentismo, el desinterés en la calidad..., constituyen las maneras que los trabajadores tienen de adaptarse a la Frustración que experimentan en el trabajo.
- Aumentan a medida que, a través de la presión, se intenta cambiar el descontento de los trabajadores.

Origen del estado de insatisfacción.

Es fruto de la desconexión entre las Necesidades que las personas tienen que satisfacer en su trabajo y las oportunidades que la empresa ofrece para la satisfacción de las mismas.

Hacia la búsqueda de soluciones.

- Soluciones jurídico-económicas, en base a una nueva conceptualización del derecho de la propiedad.
- Soluciones organizativas. Ya en el Socialismo comunitario priman los temas de Organización del trabajo y relaciones sociales entre las personas, sobre la cuestión de la propiedad.
- Soluciones políticas. Tampoco la solución vendrá de la estructura del régimen político.
- Soluciones tecnológicas. Insuficientes será también la solución que pudiera aportar el recurso tecnológico.
- Soluciones de renta. Tampoco conduce a modos de trabajo que faciliten la salud mental, la utilización de incentivos económicos, no obstante su aparente efecto inicial dinamizador del comportamiento laboral de las personas.

El deseo de ganar más dinero, constituye para la teoría convencional y más común, el incentivo principal.

- Soluciones desde una Ciencia de la Conducta. El progreso evolutivo pasa por conocer el doble aspecto técnico y social del trabajo. Se necesita aumentar el Conocimiento sobre el Comportamiento Humano, y de aquí la importancia del análisis del mismo en el área concreta de la producción económica.
- Soluciones desde un Estado del bienestar. El sistema de seguros sociales debe extenderse hasta constituir una garantía universal de subsistencia, manteniéndose tan solo la duda de si quizás debiera limitarse a un periodo de tiempo.

Este sistema, reforzaría también la esfera de la libertad en las relaciones interpersonales. Y este costo sería totalmente asumible en una sociedad activa del ciudadano individual en su trabajo.

- La profundización en la Democracia. Que requiere una sociedad en la que el individuo tenga conocimientos y no solo opiniones y prejuicios, que le hacen manipulable por la maquinaria de propaganda.

El sistema democrático requiere también un alto grado de descentralización, llevando la capacidad decisoria a

grupos reducidos en que se organizaría toda la población, que de este modo participaría en la adopción de decisiones, lo que ahora es prácticamente inexistente.

El proceso democrático exige desmontar la fuerte trama de autoritarismo sobre la que se construye la vida colectiva.

En esta línea de democratización es interesante recoger la experiencia del Movimiento comunitario, se desarrolla en Europa, ofreciendo posibilidades de transformación de nuestra Organización industrial.

Tal como recoge E. Fromm, hay varios cientos de comunidades de trabajo en Europa, unas industriales, otras agrarias, y sus principios básicos son:

- La persona debe gozar de todo el fruto de su trabajo.
- Todo individuo debe poder instruirse.
- Todo individuo debe participar activamente en las decisiones.
- El trabajo debe realizarse en grupos proporcionados a la capacidad de la persona.
- Toda persona ha de relacionarse activamente con el mundo en general, de modo que su percepción abarque más allá de su propia empresa.
- Interesa la persona concreta, en su aquí y ahora, por encima de las formulaciones puramente teóricas por su generalidad.
- La actividad económica es una parte de la vida social.

La idea comunitaria centra precisamente el interés, no en el derecho de propiedad, sino en la participación responsable de todos y cada uno de los miembros, en el proceso de trabajo. Esta idea, sostenida en el pasado por Movimientos político sociales anatematizados, parece ganar terreno lentamente, en forma menos ideológica y dogmática, y más real y concreta, a través de diseños organizativos y de gestión que hacen que la organización sea aceptada por todos los individuos que la integran.

El autogobierno en la industria con derecho a elegir a los propios Jefes, no es suplemento de la libertad política, sino su precursor. La situación de asalariado acabará cuando los trabajadores se sientan motivados a satisfacer sus necesidades superiores, superiores, asumiendo el riesgo de la inseguridad.

El proceso de la Democracia del trabajo consiste en el derecho de cada trabajador a discutir y a expresar libremente sus críticas, fuente básica de la personalidad humana.

La enajenación del trabajador por su trabajo solo puede superarse, si los trabajadores aprenden a conocer los aspectos técnicos de la empresa, y con ello asumen su cuota de responsabilidad social y se elimina la contradicción entre el trabajo satisfecho y el enajenado. La conciencia de la propia capacidad debe reemplazar a la conciencia de clase.

La democracia del trabajo elimina la falta de interés de los trabajadores, haciendo posible que sientan una responsabilidad real por su producto y sepan que esa empresa es suya. Consideración final. La empresa tiene un lugar central en nuestra sociedad, en cuanto que es la principal vía de producción de los bienes y servicios que la sociedad utiliza y consume. Sin embargo, el juicio sobre la empresa es contradictorio.

Una de las explicaciones más significativas, radica en el hecho de que el estatuto y estructura fundamentales de la empresa han sido fijados en una época, S. XIX, en la que las exigencias del Medio Ambiente.

El mecanismo de adaptación de su actividad se realiza gracias al doble flujo de información: sobre el medio ambiente y su evolución, en feedback, sobre las reacciones del medio ambiente mismo.

Es condición necesaria que la empresa disponga de un poder de decisión autónomo, que le permita adaptarse

al medio ambiente modificado, en función entre otras, de la propia actividad de la empresa. Concluimos recordando por una parte, que no hay soluciones definitivas ya que la existencia social es un proceso continuo.

2.4. APORTACIONES A LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

Finalidad y condicionamientos.

Situación subyacente. La función dirigente viene interesándose de una forma creciente por el factor Humano que interviene en los procesos de producción, buscando cómo mejorar la dirección de los Recursos Humanos.

El clásico tópico de la empresa, de que cualquier persona es productiva si se aporta suficiente capital, parece estar experimentando, con visos de premura, un cambio.

- La sensación dominante de cambio en el mundo de las ideas que recorren la empresa, provocada por lo que puede denominarse, caracterizada por rasgos singulares, como mecanicismo agonizante, protección del medio ambiente, utilización más plena del conocimiento y del ocio,...
- El cambio de la Cultura laboral, caracterizada por el menor respecto a las instituciones, el colapso de viejos modos de vida, el menor aprecio del valor antigüedad, y el surgimiento de expectativas de algo mejor para sustituir a los viejos modos, valores e instituciones.

Finalidad:

Se busca una vía que permita la supervivencia de la empresa. Si las organizaciones se resisten a reconocer la necesidad del cambio en los valores sobre los que se asientan, ello propiciará un debilitamiento del sistema de empresa capitalista, en cuanto organización que refleja, en el área de la producción, los valores sobre los que se asienta un determinado modo de existir, una Cultura, a la sombra de la cual se reproducen, en la organización, los intereses, hábitos y tensiones sobre los que dicurre el vivir Humano.

Las alternativas:

- El desarrollo acelerado de formas de organización productiva inspiradas en principios o valores diferentes.
- La mayor intervención de la institución política para garantizar el derecho de los trabajadores a una satisfacción en el trabajo.

Objetivos.

- Inmediato. Favorecer en el Humano el desarrollo de sus potencialidades y Creatividad, o lo que es igual, su crecimiento. Ello precisa de nuevos Sistemas de Organización y de Gestión.
- Mediato o último. Conjunción de intereses entre la Persona y la Organización, una conjunción más profunda y estable que la que produce el mecanismo de la retribución económica.

Dificultades.

- El desarrollo de lo que se conoce como Recursos Humanos constituye una nueva frontera para la empresa.
- La contradicción, pero que en nuestra Cultura se estima insalvable, entre las exigencias de la Persona en el trabajo y las del trabajo.
- Los sistemas de Organización del trabajo buscan el rendimiento, que a su vez, conduce al beneficio, el cual conlleva, en la subcultura de la población calificada como trabajadora, un sentimiento de expropiación de riqueza.
- Ignorancia cultural del fenómeno de que el Humano cambia, y que los problemas de adaptación o

inadaptación, son la razón principal del deterioro de la productividad de trabajo.

- La complejidad de formular nuevas alternativas, entre la confusa y contradictoria información sobre el Humano.
- La enorme importancia que en esta materia tienen las consideraciones económicas y sociales.
- El puesto de trabajo es uno de los reductos donde pervive el valor de la autoridad paterna, encarnado en el derecho de la empresa a dirigir, fuente de Alienación, aburrimiento e insatisfacción.

Eficacia.

El cambio de gestión que resulta de la aplicación de la tecnología originada en las Ciencias del Comportamiento, proporciona una alta tasa de rentabilidad, con una inversión de coste bajo y con escaso riesgo.

La mejora de la gestión de un recurso tan subdesarrollado como es el trabajo Humano, produce inmediatos resultados, como son: menos accidentes, más calidad, menos absentismo, menos errores más tiempo.

Requisitos.

Son exigencias básicas para una Gestión orientada al desarrollo de los Recursos Humanos, en el sentido que apuntan la Ciencias del Comportamiento.

- Actitud neutra y tecnicista ante el examen de los problemas del trabajo Humano.
- Autoconocimiento por el Directivo de los propios Valores, Actitudes, y Comportamiento directivo para poder distinguir entre lo que requiere la situación y lo que uno aporta.
- Experimentación por los Directivos de nuevas formas innovación de Organización y Gestión del esfuerzo Humano.
- Cambio planificado de las estructuras organizativas y de los procesos que sirven de soporte a la toma de decisiones.
- Enriquecimiento de la tarea esencial directiva en una Organización verticalizada en la distribución del Poder, como es la de toma de desiciones, con los numerosos dispositivos puestos a disposición de la organización empresarial.

En tales dispositivos se hallan:

- Los instrumentos manipulables, como el ordenador.
- El lenguaje matemático, como las técnicas cuantitativas.
- Los numerosos intrumentos conceptuales aportados por las Ciencias del Comportamiento.

El manejo de estos Instrumentos requiere:

- Que los Directivos posean un Conocimiento científico de la Conducta Humana.
- Que se formen especialistas staff.
- Que se movilice la Información.

3. SISTEMAS TRADICIONALES DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

La *idea de trabajo* se configura cuando la agricultura y el artesanado se asientan, institucionalizan, como Sistemas, primero de satisfacción de Necesidades básicas y sociales, y después producción de riqueza. Ambas actividades trajeron consigo:

- Regularidades a las tareas, lo que constituiría la base de la división del trabajo.
- La idea y la vivencia de la dependencia, que es la originaria por asociación, ya desde la antigüedad, su identificación con pena, Castigo, dolor, vergüenza, y que conduce a la formación de una Actitud de profundo rechazo del trabajo.

Aunque el desarrollo tecnológico (Conocimiento) mejora aceleradamente las condiciones en que se realiza el trabajo, la Actitud hacia el mismo apenas ha cambiado. Se trata de una actividad que provoca rechazo, y sin embargo se acepta universalmente la inexistencia de otras vías para atender a la satisfacción de la Necesidades de nuestra especie.

Sin duda que numerosas actividades laborales son duras. Pero todo ser vivo ha biologizado el proceso de subsistencia., es decir, se halla en equilibrio mientras realiza la actividad que le mantiene vivo. Nuestra especie no ha hallado todavía tal situación de equilibrio, pero no por la actividad en sí, sino esencialmente por el modo en que ésta es desarrollada. No es el trabajo lo que desequilibra nuestro proceso vital, sino las condiciones sociales (Organización y Gestión) en que el mismo es prestado.

Durante siglos, la manufactura de los productos utilizados por el hombre para su uso personal (vestidos, calzados, adornos, etc.), para su casa (muebles, enseres, etc.), carruajes, etc., se hacía en trabajo de pura artesanía, por productores aislados o ayudados por sus familiares.

Posteriormente, y ya en la Edad Media, se agrupan los artesanos en *gremios*, uno por cada especialidad. Estas agrupaciones tenían por objeto defender sus intereses en común y formar los artesanos.

Hacia el año 1750, con la invención de la máquina de vapor por Jaime Watt, se inicia una nueva era en la producción industrial. Se crean entonces las primeras empresas industriales, en el moderno sentido de la palabra, y nace una clase de productores, los *obreros*.

Para la gran mayoría de los empresarios de aquella época, el obrero era un simple servidor de la máquina a la que había sido asignado, sin prestar la menor atención a su condición humana. Durante años, no hay limitación de jornada laboral, siendo corriente trabajar hasta doce horas diarias.

En 1824 se empiezan a dictar las primeras leyes para proteger a los trabajadores, prohibiéndose el trabajo de las mujeres y los niños.

En 1847 se reduce a diez horas la jornada de trabajo para las mujeres y los niños.

Pronto empezó la fabricación en serie y masiva de algunos productos industriales de gran consumo, obligando a la ampliación de las fábricas. Para conseguir los fondos necesarios se crearon sociedades anónimas.

Este sistema, si bien permitió la implantación de grandes empresas industriales, que siguen siendo la base de la industria moderna, deshumanizó el trabajo, convirtiendo a los obreros en una masa anónima que se denominaría *proletariado*, adquiriendo pronto esta expresión una acepción humillante.

Por esa época es cuando Taylor, precursor de la racionalización del trabajo, inicia sus famosas experiencias para aumentar el rendimiento de sus trabajadores.

La mecanización del trabajo le permite dividirlo y simplificarlo. Los oficios tradicionales quedan sustituidos por labores semiautónomas que pueden ser realizadas por personas sin oficio.

A partir de principios de este siglo, con la baratura y facilidad de utilización de energía eléctrica para un incontable número de aplicaciones y el cúmulo de invenciones mecánicas y electrónicas, se produce una verdadera explosión de la producción industrial.

Coincidiendo con la llegada del hombre a la Luna en el año 1969 y la exploración de los satélites solares que se viene realizando sistemáticamente desde esa fecha, se inicia la fabricación de los componentes electrónicos de la tercera generación.

Estos hechos han producido la segunda revolución industrial, denominada *tecnológica*, que nos lleva a una sociedad caracterizada por los siguientes fenómenos:

- La actividad fundamental se apoyará en la informática, en la electrónica, en las máquinas automáticas (cibernética). Los robots y máquinas similares están sustituyendo a la mano de obra humana en progresión creciente.
- Las energías empleadas dejarán de ser contaminantes y serán inagotables.
- Las industrias dejarán de ser electromecánicas para convertirse en electrónicas, espaciales, oceánicas, biológicas, etc.

Se puede decir que la base de la sociedad futura será el ordenador, y ya se prevé, para la década de 1990, los ordenadores inferentes, que serán la clave de la supervivencia de las empresas que los comprendan y los utilice.

Durante muchos años se ha considerado la empresa como una creación exclusiva del capitalismo y no se concebía empresa sin empresario, quien era, en general, a la vez, propietario y director, quedando los trabajadores reducidos al mero papel de asalariados, con jornal fijo por horas.

Actualmente se ha modificado la imagen tradicional de la empresa como instrumento para obtener beneficios, considerándose al empresario como la persona que dispone de unos medios humanos, materiales y financieros que ha de usarlos de una manera conveniente para alcanzar unos determinados *objetivos*:

- Económicos: Obtener beneficios.
- Técnicos: Producir bienes que satisfagan necesidades del mercado.
- Humanos y sociales: Generar satisfacciones al personal de la empresa con retribuciones adecuadas y trato humano; y al público en general, ofreciéndole buenos productos y servicios.

Podemos definir la *empresa industrial moderna* como una unidad orgánica y funcional, integrada por *medios materiales* (capital, inmuebles, equipo, etc.), *medios personales* (director gerente, administrativos, inmuebles, equipo, etc.), unidos por una *relación jurídica*, para la obtención, al menor coste posible, por medio de una tecnología adecuada y dentro de la calidad fijada, de productos para satisfacer las necesidades del mercado, consiguiendo con ello el mayor beneficio posible y creando satisfacciones humanas a todos los que intervienen en el proceso productivo y se relacionan con ella.

Las cinco características de las grandes empresas son las siguientes:

- Administración y dirección general.
- Financiera y contable.
- Comercial.
- Social.
- Técnica.

De cada función es responsable un director que, a su vez, dependerá del Director–Gerente, estableciéndose entre él y sus subordinados las relaciones señaladas en la estructura de la Organización de la Empresa, que permitirán un trabajo eficaz del equipo directivo.

1. La función administrativa: Dirección. La función administrativa tiene a su cargo la planificación, organización, mando y control de todas las actividades administrativas de la empresa, tanto internas como en

sus relaciones con el exterior. En estas actividades lo fundamental es el trabajo humano desarrollado, teniendo su máxima representación en la *Dirección*, que lo es también de toda la empresa.

El continuo perfeccionamiento y abaratamiento de las técnicas de información y el avance de los métodos de control, permite llevar al día la empresa, reducir los costes y cargas de su estructura y disponer de mejor información para prever el futuro.

2. *La función financiera contable.* Se ocupa de :

- Conseguir el dinero o crédito necesario para la adquisición del activo inmovilizado y para constituir el activo circulante, en las mejores condiciones posibles.
- Registrar con datos contables el movimiento económico de la empresa (contabilidad externa).
- Controlar el costo de los productos fabricados (contabilidad interna).
- Informar a los demás departamentos de la empresa de cuantos datos económicos necesiten para su actividad presente y futura.

3. *Función comercial.* La función comercial comprende todo cuanto se relaciona con las compras de materias primas y ventas de productos fabricados. Debe conocer perfectamente cuáles son sus proveedores, estar íntimamente relacionada con *Almacenes*, y vigilar el Control de Stocks para que su gestión sea acertada. Se debe realizar campañas de promoción de ventas, con publicidad, gestión de representantes y de vendedores eficaces.

4. *La función social.* Antiguamente, el personal se ocupaba de una función administrativa, sin preocuparse de la condición humana del trabajador. En la actualidad, además, se preocupa de los problemas personales de los trabajadores, pues todo influye en el rendimiento de su trabajo. Estudia el ambiente en el que se realiza el trabajo y la seguridad e higiene con que se realiza. Consulta a los trabajadores en cuanto a los cambios y pide sugerencias.

5. *La función técnica.* Crea o desarrolla ideas sobre los productos que se trata de fabricar y, además, los fabrica, cumpliendo así el objetivo principal de la empresa. Sus actividades se reparten, por tanto, en dos campos perfectamente delimitados:

- Investigación y Desarrollo.
- Producción.

En el campo de la Investigación y Desarrollo se crean nuevos productos o se mejoran los fabricados, estudiándolos desde los puntos de vista:

- de su *diseño funcional*, cuando se atiende a su mayor utilidad,
- de su *diseño de mercado*, cuando se trata de conseguir mayor aceptación en el mercado,
- de su *diseño de producción*, cuando se intenta reducir su coste de producción, utilizando nuevos materiales, o nuevos procedimientos de fabricación, etc., todo dentro de la cantidad fijada para el producto.

Para cumplir estos objetivos se debe contar con medios y personal adecuado, que tenga acceso a centros de Documentación, Bancos de Datos, etc., y contar con presupuesto necesario para adquirir materiales para montar instalaciones piloto o fabricar prototipos si fuese necesario.

4. NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

El término trabajo ha sido utilizado por distintas disciplinas para hacer referencia a realidades diversas, incluso en el lenguaje coloquial se recurre al mismo para hacer alusión a problemas tan dispares como la

producción artística o la realización de las tareas más desagradables. Dada esta ambigüedad es necesario comenzar realizando algunas precisiones sobre la significación que se le atribuye al término trabajo en el cuadro de las teorías del diseño, evitando con ello equívocos con otros significados o acepciones científicas o coloquiales del mismo.

Diseñar significa concebir y construir de manera intencionada y la primera acepción que damos al ambiguo término de trabajo es el de puesto de trabajo. El puesto de trabajo puede ser definido como el conjunto de funciones secuenciales de tareas asignadas a un trabajador.

Las tareas tienen una estructura interna que puede expresarse en términos organizacionales en una serie secuencial de funciones:

- *Planificación*: Fijación de objetivos, solución de problemas, organización de recursos, ...
- *Ejecución*: Llevar a cabo lo planeado.
- *Control*: Evaluación de lo ejecutado y corrección de eventuales desviaciones.

Desde esta perspectiva, diseñar el trabajo no es más que asignar las diversas funciones de las tareas entre los diversos puestos de trabajo y este proceso de asignación lleva implícito la idea de elección debido a que existen modalidades diversas de dividir el trabajo en la organización y de asignar las diferentes funciones entre los titulares de los puestos de trabajo. Lo que es determinante en materia de diseño, porque va a informar los atributos o características intrínsecas del puesto relevantes a las necesidades de sus titulares, es el número de secuencias de funciones de la misma naturaleza pertenecientes a tareas diferentes y el tipo o naturaleza de las mismas que el puesto va a poseer.

La naturaleza de la secuencia de funciones que el puesto incorpora hace alusión a la dimensión vertical del mismo, está conectado al problema de la separación entre concepción y ejecución y va a determinar el grado de influencia que los trabajadores tienen sobre su trabajo, en cuanto a planificación y ejecución sin supervisión ni control. Es lo que se denomina profundidad del puesto. Los puestos con gran profundidad son los típicamente manageriales. Estas dos facetas de alcance y profundidad pueden sintetizarse en una dimensión denominada complejidad del puesto, utilizada por algunos autores.

La Organización Científica del Trabajo, rompiendo con una situación de autonomía obrera, dio un notable impulso a la división vertical y horizontal del trabajo, propugnando y ofreciendo la metodología necesaria para el diseño de puestos de trabajo poco profundos y con poco alcance, lo que ha sido denominado también puestos muy estructurados en los que se detalla, paso a paso, la actividad con un conjunto de instrucciones permanentes, en los que se especifica lo que debe ser realizado frente a los estímulos que se presentan.

La organización del trabajo en sentido estricto comprende tres aspectos distintos pero estrechamente relacionados:

- la subdivisión del trabajo necesario para la construcción de un determinado producto, en una serie de operaciones más o menos complejas;
- la atribución, a una o más personas, de las operaciones divididas;
- y, la coordinación entre máquinas, operaciones y personas.

Organizar el trabajo significa utilizar la fuerza de trabajo adquirida poniéndola en relación en un plano empresarial de producción que asigna a los diversos trabajadores una o más tareas.

COMPONENTE TECNOLÓGICA

Tareas e interdependencias de las tareas

ESTRUCTURAS DE RELACIONES DE TRABAJO

Roles de trabajo e interrelaciones entre los roles

COMPONENTE SOCIAL

Individuos y relaciones entre individuos

Una estructura de relaciones de trabajo, que adquiere el valor de una variable que media entre la tecnología y la cooperación, se obtiene cuando se combinan cuatro variables:

- ◆ Las *relaciones de actividad*, ya que las tareas pueden ser llevadas a cabo por personas trabajando conjunta o separadamente.
- ◆ La *diferenciación entre roles*, que explica las diferencias entre las tareas llevadas a cabo por los individuos.
- ◆ La *dependencia entre tareas*, que pueden ser independientes, interdependientes o mutuamente dependientes y dependientes.

Dentro de esta última se puede distinguir entre una dependencia de tipo:

- *Cadena*, que es la más simple, donde A transmite a B, B a C y así sucesivamente.
- *Divergente*, donde una tarea se presenta como clave por lo tanto, mientras no haya sido completada ninguna otra puede comenzar.
- *Convergente*, en la que una tarea se presenta directamente dependiente del resto.

La combinación de estas variables informa acerca de la cantidad de cooperación exigida por las tareas.

Una de las fuentes más importantes de confusión terminológica en materia de diseño de participación y diseño del trabajo. Determinadas modalidades de diseño del trabajo en la medida que permiten la participación del trabajador en la función decisoria de la estructura de la tarea, da lugar a que se pueda hablar de una participación operacional, una participación técnica o de una participación centrada sobre la tarea, lo que constituye algo sustancialmente diferente de una participación centrada sobre el poder o participación representativa que trata de aumentar el poder de negociación del trabajador en la empresa pero no de aumentar la satisfacción y la motivación en el trabajo modificando su contenido. No obstante es posible establecer, desde nuestra óptica, una cierta conexión entre una participación representativa y el rediseño del trabajo, ya que la primera puede formar parte de la estrategia de intervención de la segunda.

El objetivo del diseño del trabajo consiste en especificar el contenido, métodos y relaciones entre puestos de tal forma que se satisfagan tanto las exigencias individuales como las exigencias organizacionales en un área contractual concreta, la de la estructura de la tarea.

Se trata de lograr una adecuación entre las necesidades de los individuos y las exigencias organizacionales en lo referente al grado de complejidad del trabajo, en lo referente a las características intrínsecas del mismo. Se intenta, sin modificar la naturaleza del contrato salarial, confrontar al individuo con un trabajo que siendo compatible con las exigencias organizacionales está en sintonía con sus aspiraciones y necesidades.

Tradicionalmente a las exigencias tecnológicas se le ha prestado una atención prioritaria a la hora de diseñar el trabajo y la adecuación entre necesidades humanas y exigencias tecnológicas se resolvía por la adaptación unilateral de las primeras a las segundas. Diseñando el trabajo para satisfacer ambas de manera conjunta, se rompe con un postulado ampliamente aceptado implícita o explícitamente y según el cual del contenido del trabajo está fijado por las necesidades de los procesos y estructuras de la organización y sólo puede ser modificado al precio de su eficiencia económica.

Toda teoría del diseño de trabajo debe, a nuestro juicio, incorporar una respuesta a los interrogantes que se derivan de su objetivo básico.

- ¿Cómo caracterizar el área contractual de adecuación individuo–organización en lo referente a la estructura de la tarea? ¿A través de qué dimensiones se pueden caracterizar los puestos y roles de trabajo en esta área contractual concreta?
- ¿Cuáles son las necesidades de los individuos en lo referente a este área contractual? ¿Cómo influyen los recursos humanos sobre la organización en la determinación del grado de complejidad del trabajo?
- ¿Cuáles son las fuerzas de distintos signo que concurren sobre la organización para determinar las exigencias de ésta sobre el grado de complejidad del trabajo o sobre el área contractual de adecuación?
- ¿Cuáles son las técnicas de que el management dispone para intervenir sobre el área contractual o grado de complejidad del trabajo en caso de inadecuación entre ésta y las exigencias individuales y/u organizacionales?
- ¿Qué estrategia de intervención utilizar? O, lo que es lo mismo, ¿con qué instrumentos puede el management gestionar los complejos problemas prácticos y cognitivos que implica la intervención?

La problemática del diseño de trabajo puede ilustrarse de la siguiente forma:

DIMENSIONES OBJETIVAS DIMENSIONES

VARIABLES CONTEXTUALES DEL TRABAJO DE UN PERCIBIDAS

SUBSISTEMA ORGANIZATIVO *Bajo Alto*

Bajo Alto

– +

Como se aprecia en el modelo el área contractual de adecuación viene caracterizada a dos niveles distintos. El carácter objetivo del diseño representa el carácter físico del puesto de trabajo, representa el conjunto de estímulos transmitidos al titular del rol y el conjunto de instrucciones que describen lo que debe realizarse en respuesta a estos estímulos.

El grado de complejidad del trabajo puede caracterizarse a lo largo de un continuo que va de alta a baja, y constituyen una expresión sintética de las dimensiones o características intrínsecas que las diversas teorías del diseño de trabajo han individualizado, son:

- ◆ variedad,
- ◆ interacción,
- ◆ responsabilidad,
- ◆ autonomía,
- ◆ capacidad,
- ◆ identidad,
- ◆ feedback,
- ◆ desarrollo,
- ◆ significación.

Las exigencias y necesidades de los individuos se agrupan bajo el epígrafe de recursos humanos. Las fuerzas de distinto signo que determinan las exigencias de la organización en materia de diseño del trabajo, son básicamente agrupables bajo los conceptos de ambiente y tecnología que, junto con los recursos humanos denominan variables contextuales y que pueden ser definidas como la colección de circunstancias y de factores que son más o menos externos a la estructura y funcionamiento básico de la organización.

El ambiente es el factor contextual externo ya que el grado de control que la organización puede ejercer sobre el mismo es menor que el que poseen otras organizaciones e individuos. Mientras que la tecnología y los recursos humanos son variables contextuales internas o interiorizadas, ya que están incluidas de un control análogo por parte de otras organizaciones. Por lo tanto la distinción entre el dato externo e interno queda reducido a un problema de grados de control.

Cuando existe congruencia entre estas tres variables contextuales y el área contractual de adecuación o grado de complejidad del trabajo, se deriva de ella como en toda aproximación contingente un vínculo indirecto de eficiencia. Hablamos de congruencia entre variables contextuales y grado de complejidad de los puestos de un subsistema organizativo concreto, ya que las primeras no inciden sobre toda la organización de la misma forma o con la misma intensidad. Por otra parte la no adecuación determina una pérdida de eficiencia para la organización productiva y, en definitiva, la dificultad de perseguir su propio fin.

En este caso la organización tiene dos posibilidades de actuación:

- Puede buscar la congruencia actuando sobre las variables contextuales, aunque es difícil pues la organización no tiene un grado de control absoluto sobre ellas. La organización a medio y largo plazo puede buscar la congruencia actuando sobre las exigencias, necesidades, restricciones que provienen de los recursos humanos, y puede actuar sobre la tecnología.
- Puede buscar la congruencia con intervenciones tecno-estructurales sobre la estructura del trabajo tipo rotación, alargamiento, enriquecimiento, grupos semi-autónomos y de simplificación del trabajo.

¿Crisis del fordismo?

Desde los años setenta se aceleraron los cambios en el panorama económico mundial. El éxito industrial de Japón y más tarde de otros países del sureste asiático supuso un cambio en las relaciones a nivel internacional. A su vez, la innovaciones tecnológicas implicaron también una reestructuración creciente en las industrias y servicios. Todos estos cambios dieron lugar a distintos tipos de análisis.

El éxito de Japón y de otras experiencias en la llamada Tercera Italia indujo a cuestionar hasta qué punto la gestión fordista era universalmente válida. Esta revisión tuvo el mérito de ampliar el horizonte sobre las múltiples y diversas vías de gestión y, también se pudo tomar conciencia de que el patrón de relaciones sociales articuladas en torno al taylorismo-fordismo tampoco representa necesariamente *the one best way* en Occidente.

Uno de los efectos más interesantes de los análisis comparativos se manifiesta precisamente en el reconocimiento de la existencia de distintas lógicas de organización productiva. En un representativo estudio de Clegg se pone de relieve la eficacia de empresas que él considera representativas de la posmodernidad y cuya gestión está abierta contradicción con las premisas de la denominada organización moderna.

Clegg sostiene que esta última tipificada en una empresa fordista organizada sobre la base de una pirámide de control burocrático en la línea weberiana no generó nuevas vías de acumulación. Mientras la empresa moderna se asienta sobre los procesos de diferenciación que marcan las líneas divisorias entre jerarquías, asignación de tareas y cualificaciones, al caracterizar la organización posmoderna utiliza el principio de des-diferenciación.

Mientras que la organización moderna parte de un determinismo tecnológico y se dirige a un consumo de masas, la organización posmoderna admite diferentes opciones tecnológicas y tiene una estrategia de comercialización que apunta a satisfacer los nichos del mercado.

Las formas posmodernas no prefiguran la generalización de una nueva organización del trabajo ni de que tampoco se aniquilan las formas preexistentes. Clegg comparte una visión polarizada, que confronta

estrategias de organización que rara vez existen en estado puro y desconoce la importancia de las formas híbridas.

Según Sayer, la oposición entre el fordismo y la especialización flexible o posfordismo puede sintetizarse así:

En general esta dualización parte de un doble supuesto, que representan una ruptura con la tradición de Taylor–Ford:

- Las potencialidades del fordismo están exhaustas.
- Las nuevas formas de organización del trabajo.

Variedad

Interacción Responsabilidad

Autonomía

Capacidad

Identidad

Feedback

Desarrollo

Significación

Ambiente

Tecnología

Recursos Humanos

Grado de complejidad del trabajo

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

¿CONGRUENCIA?

INTERVENCIÓN TECNO–ESTRUCTURAL

- Simplificación del trabajo
- Rotación
- Alargamiento
- Enriquecimiento
- Grupos semi–autónomos

EFICIENCIA

NUEVOS TIEMPOS

Especialización flexible/posfordismo

Flexibilidad, capacidad de respuesta

Pequeña producción en lote

Maquinaria flexible

Productos diferenciados

Just in time

Mínimo almacenaje

Cualificación

Desintegración vertical

Distritos industriales

VIEJOS TIEMPOS

Fordismo

Rigidez

Producción en masa

Maquinaria específica

Productos normalizados

Just in case

Gran almacenaje

Descualificación

Integración vertical

Empresas globales