

LOS NUEVOS USOS DE TAYLOR EN EL CONTROL DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Anahí Gallardo Velázquez

Profesora-investigadora del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Antonio E. Zarur Osorio

Profesor-investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Introducción

La teoría en administración es un constructo acumulativo que se elabora para generar respuestas eficientes a los distintos problemas surgidos en la gestión de las organizaciones. Aparece para dotar de racionalidad al control del proceso de trabajo y resolver los problemas de la gerencia. Se trata, pues, de una construcción compleja, que se desarrolla sobre la relación entre las fuerzas productivas y las formas de cooperación que, en la relación social capital/trabajo, se caracteriza por ser antagónica, lo que se traduce en la necesidad de generar, constantemente, nuevos ordenamientos para hacer converger las voluntades de las partes en los fines perseguidos.

Tanto teórica como prácticamente, el fenómeno administrativo es un producto históricamente

determinado, cuyas propuestas son resultado de la forma en que los seres humanos se relacionan para producir su vida material y las condiciones sociales en las cuales se realiza.

Dicho de otra manera, todo proceso de trabajo está inserto en un proceso de producción, cuya naturaleza específica depende de las relaciones sociales que lo constituyen. De modo que, estrictamente hablando, todo proceso de trabajo y de producción es siempre expresión de la relación que los seres humanos establecen con la naturaleza a fin de transformarla para reproducir su vida, mediada por las relaciones que tejen entre ellos mismos. En concreto, el tipo de relaciones sociales de producción reinantes en una sociedad determina las características de los procesos laborales y productivos. Así, el proceso de producción *en su forma capitalista* resulta de

la unidad del *proceso de trabajo* y del *proceso de valorización* (Sartelli, 2001).

De esta manera, estudiar las transformaciones del proceso de trabajo en la actualidad significa observar los cambios en las actividades cuya finalidad inmediata es la producción de plusvalía, dirigida por la ley del valor.

Entonces, señala Holloway (1994), la ley del valor tiene como motor la relación capital-trabajo mediada por la relación capital-capital. Es decir, la evolución de la relación capital-trabajo en el seno de la producción está condicionada por la competencia entre capitales.

Esto significa que hoy la extracción de plusvalía (relativa y absoluta) es una imposición de la competencia intercapitalista en el mercado globalizado, que a su vez remite a la propiedad privada y a la separación del trabajador de los medios de producción.

Luego, las primeras propuestas teóricas aparecen para favorecer el desarrollo del capital a fines del siglo XIX. Por lo mismo, el legado de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), sus principios y método, diseñados para la regulación de las organizaciones, no son en modo alguno neutros ni se dan en el vacío, como ciertas posturas parecen sugerir. Más bien son una respuesta a las necesidades derivadas del proceso de expansión de la gran industria estadounidense del siglo pasado, que lleva en sí el antagonismo de la relación social de producción capitalista.

Desde esa perspectiva, el presente documento se propone, primeramente, realizar un acercamiento al trabajo desarrollado y los principios generados por el ingeniero Federico W. Taylor, particularmente a finales del siglo XIX, en el contexto del proceso de expansión capitalista que se experimenta en Estados Unidos; a la separación entre el hacer y el pensar, la racionalización del proceso de trabajo y su cometido final, expresado en una mayor productividad y rentabilidad empresarial. En segundo lugar, el ensayo refiere los cambios que ha tenido el control del proceso de trabajo —del control jerárquico al concertado— más en la forma que en el contenido, ya que su objetivo organizacional es el mismo. Lo

que da cuenta de los nuevos usos de Taylor en el mundo capitalista contemporáneo, para el control del comportamiento humano en la búsqueda de maximizar la ganancia.

Por lo mismo, cuando hoy día hablamos de organizaciones, tenemos que reconocer que estamos frente a un aparato complejo con múltiples conexiones e interferencias, que involucra no sólo a un grupo de individuos asociados, sino además sus fines, las relaciones antagónicas y complementarias que se establecen en el interior, así como los instrumentos de trabajo, los procesos productivos y las formas de control del trabajo, entre otros muchos. Luego, entendemos la organización como un todo complejo, continuo y dinámico, orientado a la satisfacción de determinados objetivos, pero no exclusivamente, ya que el fenómeno organizacional no incluye únicamente organizaciones, sino además procesos organizados y los entornos con los que se interrelaciona (Morgan, 1991; Morin, 1995).

Ciertamente, las organizaciones y su gestión son un fenómeno cambiante social complejo, que alude a una unidad indivisible y antagónica, como advierte Morin (1995). Es un ambisistema, en el que las dimensiones se conforman y parasitan mutuamente de manera contradictoria y complementaria, es una combinación acompañada de desórdenes e incertidumbre que se desarrolla a partir de una paradoja, la permanente ambigüedad de su complementariedad.

Así es como la teoría en administración fue transitando por distintas etapas de análisis, desde el individuo hasta la organización inmersa en su ambiente, por lo que cada vez se hace más compleja, conforme el objeto de estudio lo demandaba.

<i>Niveles de análisis</i>	<i>Escuela que lo incorpora</i>
Individuo	Escuela de la administración científica
Grupo	Escuela del comportamiento humano
Organización	Escuela burocrática
Ambiente	Escuela de la contingencia

En esa trayectoria, el método de ensayo-error fue muy utilizado. Lo que tenía éxito representaba una solución adecuada, hasta que se presentaban nuevos problemas y nuevas soluciones, con lo que crecía la cantidad de enfoques.

Cabe señalar que las organizaciones se empiezan a analizar experimentalmente desde fines del siglo XIX y, por lo tanto, su estudio es un fenómeno relativamente nuevo. Una característica de estos trabajos es su amplia base interdisciplinaria. Efectivamente, al irse revelando el objeto de estudio cada vez más complejo, los distintos investigadores empezaron a incorporar conocimientos propios de otras disciplinas, pero aplicables para desentrañar la naturaleza del fenómeno en cuestión. Tal como lo señala Kast, se trata de un trabajo ecléctico cuyas contribuciones “proviene de distintas disciplinas afines, como, por ejemplo, partes de la sociología, la psicología, antropología, economía, ciencias políticas, filosofía y matemáticas... Durante el siglo XX las organizaciones sociales han sido objeto de interés creciente, por lo que su estudio se ha vuelto un campo importante, visible y definido” (Kast y Rosenzweig, 1994:8).

Es importante señalar que fue justamente este proceso escalar en la complejidad de los estudios de las organizaciones (junto con la realidad misma, por supuesto) lo que habría de llevarnos a un punto de inflexión entre los desarrollos teóricos que no reconocen y los que sí reconocen la diversidad del objeto de estudio, el carácter singular de los procesos, la diversidad de elementos que los componen, la multiplicidad de intereses y la variedad de modelos y métodos para enfrentar los fenómenos organizativos, en fin, la realidad compleja y dinámica.

Justamente, con el advenimiento de la teoría de la Contingencia esto se hace evidente, pues se reconoce que no hay un *best way*, sino muchas formas de hacer las cosas, y que los fenómenos organizacionales son singulares, lo que incrementa exponencialmente la complejidad y viene a echar por tierra las pretensiones de universalidad y generalización.

Los orígenes del taylorismo

Fue a partir de la Revolución industrial y de los procesos de maquinización que de ella se derivaron, cuando la gran industria capitalista pudo convertirse en un fenómeno general. Las máquinas que se empezaron a utilizar desde la primera mitad del siglo XVIII y los constantes progresos técnicos dieron paso a la constitución de grandes establecimientos y a la producción en masa. Fue en Inglaterra, en la industria del algodón, donde más se desarrollaron las máquinas y las técnicas que permitieron intensificar los procesos de producción. Una consecuencia de este proceso y de la reunión de un número significativamente grande de trabajadores en un mismo espacio, fue la especialización en las diversas tareas de fabricación que se repartieron entre los operarios, con lo que progresó la nueva organización industrial.

En Estados Unidos el fenómeno evoluciona de manera notable a partir de la segunda mitad del siglo XIX, en particular en los estados del norte. La introducción de medios de comunicación, y en particular del ferrocarril, fueron preparando las condiciones para el desarrollo de la gran industria capitalista.

Frente a todos estos avances, se fueron profundizando las diferencias entre patrones y trabajadores por la desconfianza que generaban, entre estos últimos, la maquinización y la reformulación del proceso de trabajo a ella asociada.

En el periodo de 1820 hasta principios del siglo XX es cuando se van dando las condiciones para el nacimiento de las grandes corporaciones, particularmente en Estados Unidos y, de manera señalada, en la región nororiental, pues toda esta situación de acelerado desarrollo y altos niveles de producción va desbordando la capacidad de manejo y control de las organizaciones. Aquí se inscriben los primeros trabajos de Charles Babbage relacionados con la división del trabajo y el remplazo de las tareas manuales por procedimientos mecánicos.

Justamente es en este contexto cuando, a finales del siglo XIX, Taylor (1911; 1983) empie-

za a desarrollar sus experimentos que habrían de conducirlo a la elaboración de su administración científica. ¿Pero quién fue Frederick W. Taylor?: un ingeniero nacido en Pennsylvania en 1856, proveniente, según los biógrafos, de una familia de buena posición económica (acomodada), cuáquero de religión (para los que el trabajo y su eficiencia son un medio para obtener la gracia divina) que, a partir de 1875, se dedicó a realizar trabajos experimentales que habrían de culminar, a principios del siguiente siglo, con su propuesta de la administración científica. Taylor trabajó en una empresa siderúrgica donde observó detenidamente el trabajo de los obreros encargados de cortar metal y, a partir de ello, aplicaría el método positivista a los procesos de trabajo para descomponerlos en tareas simples, cronometrarlas y establecer normas para su realización en tiempos determinados previamente y estandarizados.

De acuerdo con Coriat (1994:9), Taylor, a principios de siglo, cambia todo: “‘la holganza’ obrera se convierte en blanco de ataques hasta que consigue limitarla”. Él propone sustituir el empirismo por la ciencia, la planeación por la improvisación, además de organizar las tareas de tal forma que se reducen los tiempos muertos. Su planteamiento establece el pago de un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción normado, salario que debía servir como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. Cuando F. Taylor realizó sus estudios sobre la organización del trabajo y propuso un modelo basado en la constatación científica, supuso que por ese solo hecho, el de la aplicación de la ciencia a los fenómenos de organización, había resuelto de una vez y para siempre los problemas que para entonces arrastraban las organizaciones. El trabajo de los ingenieros y la incorporación masiva de máquinas a los procesos productivos los llevó, incluso, a soñar con que de seguir por ese camino, algún día se podría suprimir definitivamente a los trabajadores, robotizando absolutamente la producción y con ello se eliminaría la fuente del conflicto.

Pero el mundo no es tan simple y resultó mucho más complejo de lo que ellos suponían, de

tal suerte que la propuesta de Taylor no sólo no resolvió los problemas de manera definitiva, sino que se generaron otros hasta entonces desconocidos, derivados del agotamiento del propio modelo, de sus insuficiencias para ver más allá de los síntomas y de la incapacidad para comprender los fenómenos en su totalidad, lo que los llevaba a suponer que los hallazgos eran aplicables a todo tipo de organización y, por lo tanto, generalizables.

El trabajo de Taylor representa la articulación del pensamiento científico dominante a fines del siglo XIX aplicado a los fenómenos del trabajo y la necesidad derivada de ese tipo de pensamiento de establecer bases comunes y racionales a todos los fenómenos de la realidad social, que por aquel entonces influyó hasta en las formas de ejecutar la pena de muerte, haciendo obsoleta la horca en algunas áreas de Estados Unidos, a favor de formas más racionales y eruditas de dar muerte a los delincuentes, es decir, se pasó del lazo en el cuello a la silla eléctrica.

Entonces, el pensamiento científico de finales del siglo XIX se caracteriza por dos aspectos: la incorporación del método positivista de las ciencias naturales a la investigación (observar, medir y verificar mediciones, posibilitando la formulación de principios de aplicación universal), y su aplicación a los fenómenos del trabajo. Pero, como bien establece Silverman, se trata de un error fatal, ya que los fenómenos naturales y sociales no son del mismo tipo, pues la vida social tiene una lógica interna que se debe comprender, mientras que en la ciencia natural se impone a los datos una lógica externa (Silverman, 1975:163).

Además, la propuesta de Taylor también tiene un sustrato ideológico, pues empieza por negar la idea del conflicto, alegando que trabajadores y patrones tienen un mismo interés: el máximo beneficio y la economía de esfuerzos. En contraparte, señala que el peor mal es la reducción deliberada de la cantidad de trabajo que se puede lograr, y para ello propone eliminar el bajo rendimiento para asegurar la máxima productividad. De hecho, su propuesta se centra en el remplazo del empirismo por la ciencia.

De acuerdo con Mouzelis,

El taylorismo y el movimiento de ordenación científica reflejan la ideología confidente del capitalismo norteamericano antes de la crisis de los años treinta. La principal preocupación ya no es el problema de la democracia y la libertad individual, sino el problema de la productividad en las empresas. El centro del análisis ya no es la sociedad total, sino el trabajador individual, el miembro de la organización visto como un instrumento que puede ser manejado con el fin de incrementar la productividad (Mouzelis N., 1975:180).

Sin duda, el sistema taylorista consiguió importantes incrementos de productividad en las empresas que siguieron sus directrices, pero también contribuyó a un progresivo empobrecimiento en la cualificación del obrero, quien sólo tenía que operar según instrucciones, sin pensamiento alguno. Y gracias a los crecientes incentivos económicos, se pudo compensar la ausencia total de motivación en el trabajador integrado al sistema.

La propuesta taylorista es la concreción de dos hechos centrales en la historia reciente del capitalismo: primero, la destrucción del saber total del trabajador para convertirlo en parcelado y, con ello, enajenarle la capacidad de decidir sobre su propio trabajo. Y segundo, el inicio de un modo de acumulación basado en la producción en masa. "El pensamiento patronal se vuelve contra el oficio, dedicado por entero a quebrantarlo y a soslayarlo para crear las condiciones para la acumulación de capital a gran escala", señala Coriat (1994:16).

Con el advenimiento del fordismo (producción en serie) se demostraron varias cosas, por un lado, que efectivamente la producción se multiplicaba mediante la implantación de la división del trabajo hasta los detalles mínimos y la incorporación de la producción en línea, pero que también la implantación de esos métodos tendría consecuencias imprevistas que, a su vez, darían paso a nuevos problemas, y esos problemas habrían de convertirse en objeto de nuevos experimentos con el propósito de obtener res-

puestas válidas. Sin duda, "la historia de los negocios estadounidenses consiste en una sucesión de nuevos desafíos, problemas y oportunidades. Conforme estos surgían, los directivos cuidadosos experimentaban continuamente con nuevas respuestas, algunas fallaban y algunas tenían éxito de forma repetida" (Ansoff, I. 1999:51).

Así fue como aumentó la cantidad de perspectivas en un proceso que empezó con los trabajos de Taylor y que llegó a su punto culminante con el enfoque de las contingencias, demostrándose que la intención de Taylor de solucionar los problemas de la organización de una vez y para siempre no fue más que una ilusión, pues el problema era y sigue siendo de enorme complejidad, en el que concurren varias disciplinas, y donde cada nuevo problema es abordado con distinto enfoque, método, universo, objeto y perspectiva teórica.

Es indispensable reiterar que las organizaciones y los procesos a ellas asociados no son fenómenos intemporales y expresan la evolución de las formas de cooperación humana. Las condiciones históricas de la organización bajo el dominio del capital dan cuenta de la necesidad del control del trabajo por parte de éste. Por lo tanto, hay diferencias fundamentales entre las formas de cooperación simple y las que se derivan de los procesos organizados desde la gerencia autoritaria, pues instauran formas de relación radicalmente diferentes de las conocidas hasta entonces.

En efecto, las ideas y los tiempos son muy importantes para conocer la naturaleza de las organizaciones y los procesos a ellas asociados, todas sus acciones están enmarcadas en el tiempo y en el espacio. No es gratuito que los primeros trabajos sobre los que se construye la teoría organizacional se den en Estados Unidos a finales del siglo XIX, que sean ejecutados por un ingeniero, supongan la adopción del método positivista y, mejor aun, se den en una empresa ligada al ramo metalúrgico.

Por lo mismo, los desarrollos teóricos subsecuentes a Taylor se dividen en escuelas, movimientos o corrientes que dan cuenta de los principales cambios habidos en la reflexión acer-

ca del fenómeno organizacional, pero también de los distintos momentos en el desarrollo de las ciencias que han colaborado a la construcción de la disciplina, así como de los cambios que se operan socialmente. Cabría especificar que la epistemología que ha dominado los diversos planteamientos del mundo occidental ha sido el enfoque estructural-funcionalista, que reconoce y gira en torno a la noción de equilibrio, posibilidad de ruptura y reconfiguración.

Sin embargo, también emergen otros métodos de abordamiento, con visiones, matices y posturas diferentes. Entre ellos la perspectiva de Gareth Morgan, que a partir de la utilización de la metáfora como enfoque analítico (imágenes organizacionales), reagrupa las distintas escuelas y remarca así sus rasgos característicos (Morgan, 1991), a saber:

- La organización como máquina. Que agrupa el pensamiento de la llamada “escuela de la administración científica” y sus sucedáneas, incluida la escuela burocrática.
- La organización como organismo. Que incorpora la idea de necesidad y entorno.
- La organización como cerebro. Que integra la inteligencia y los procesos de información y conocimiento, como santo y seña.
- La organización como cultura. Que entiende la organización como un espacio atravesado por valores, ideas, normas, rituales, creencias.
- Las organizaciones como sistemas de gobierno. Que aborda los intereses y el conflicto en juego.
- Las organizaciones como prisiones psíquicas. Donde las ideas de los participantes están atrapadas en el campo organizacional.
- Las organizaciones y la gestión del cambio.
- Las organizaciones como instrumento de dominación.

En cuanto a la metáfora de la organización como una máquina, ilustra de manera interesante el planteamiento tayloriano en dos sentidos: significa, por un lado, que el capital encuentra

en la máquina una salida eficaz para la destrucción del oficio y la parcialización de los procesos de trabajo y, por otra, revela un planteamiento donde sus consecuencias organizacionales están previstas de antemano por la dirección.

Cambio de paradigma

En suma, los requerimientos del desarrollo capitalista en tiempos de Taylor, cuando los ambientes eran menos complejos y relativamente estables, establecieron la pertinencia de la utilización de la racionalidad instrumental en el ámbito organizacional con el fin de alcanzar niveles más altos de productividad, de ahí que los principios de la administración científica taylorista proporcionaron la lógica apropiada para el control del proceso de trabajo, expresado en la separación del pensamiento (pensar) y la acción (hacer), el enfoque en el trabajador individual (tiempos y movimientos necesarios) en oposición al grupo, y el énfasis en los incentivos económicos como la fuente principal de motivación. Más adelante, con las aportaciones de Fayol (1916), se establecen las pautas para la diseño general de la organización, tales como la división de la organización en departamentos, la coordinación por áreas funcionales, la administración de jerarquías, etc., dando fundamento a las relaciones jerárquicas de autoridad, a la regla legal-racional o burocracia, en fin, al poder y la obediencia como dicotomía básica en la gestión del proceso de trabajo.

Luego, durante la primera mitad del siglo xx, el mundo organizacional se estructuró deliberadamente alrededor de cuatro características burocráticas: la especialización, la jerarquía de autoridad, el sistema de reglas, y la impersonalidad, lo que facilitó el control del comportamiento humano, para incrementar la productividad y la rentabilidad.

Sin embargo, hacia la segunda mitad de ese siglo, el entorno se vio afectado por las transformaciones del sistema socioeconómico mundial, mucho más interconectado, complejo y cambiante, por lo que, para lograr la permanencia en los nuevos mercados, ahora más competidos

y dinámicos, fue necesario el surgimiento de una nueva forma de gestión.

Así aparece la posburocracia y su conceptualización, cuando la crisis socioeconómica generalizada que se vivía en los años setenta, lleva a un replanteamiento de la forma y gestión de la producción para dar un nuevo aliento al desarrollo del sistema capitalista. Surgen en el diseño organizacional, configuraciones flexibles de organización del trabajo, que poco a poco se distancian del modelo taylorista weberiano, pasando de estructuras rígidas y jerarquizadas a estructuras flexibles y autocontroladas, propias de la *adhocracia*.

En efecto, Wolf Heydebrand (1989), uno de los primeros investigadores en hablar de posburocracia, señala que hay una relación directa entre las transformaciones del sistema económico y la generación de formas organizacionales nuevas. Lo que incluye el trabajo en equipo, los círculos de calidad, la gestión de la calidad total, las alianzas estratégicas, los *clusters*, las redes, entre otras, en las que se aprecia la respuesta a diferentes necesidades organizacionales. Al ser diferentes de las burocráticas en su estructura y dinámica, se les denominó posburocráticas.

Así, las últimas dos décadas dan cuenta de un cambio en la forma de la administración, que migra hacia maneras de gestión posburocráticas basadas ya no en el control jerárquico, sino en el control concertado, con la intención de evitar la rigidez organizacional que obstaculizaba la creatividad y capacidad de innovación del trabajador y, por ende, estar en la posibilidad de responder estratégicamente a la volatilidad de los mercados (Orsburn, Moran, Musselwhite y Zenger, 1990).

Lo que forma parte de una trayectoria directiva hacia la descentralización y promoción de equipos de trabajo autorregulados, así como para la generación de redes flexibles inter e intraorganizacionales, misma que promueve una cultura de involucramiento en la búsqueda de un mayor compromiso de la fuerza de trabajo con la organización (Wood y Albanese, 1995).

Por lo mismo, la estrategia de la gerencia norteamericana de cambiar sus estructuras orga-

nizativas burocráticas por otras sustentadas en equipos de trabajadores en los que se eliminan los supervisores innecesarios y otros *staffs*, se ve validada con el argumento de que los equipos de trabajo autorregulados generan empresas más productivas, competitivas y, por tanto, rentables, al permitir la autoadministración de los trabajadores en grupos pequeños, cuyas cualidades sean responsabilidad, compromiso y, por supuesto, mayor productividad (Cohen *et al.*, 1996).

Surge entonces una pregunta: ¿estas nuevas prácticas gerenciales o innovaciones en la manera de controlar el proceso de trabajo y, por ende, el comportamiento humano, está llevando a un cambio de modelo económico o más bien lo ha profundizado?

La experiencia indica que las transformaciones en la forma de control del proceso de trabajo no suscriben un nuevo sistema económico, más bien profundizan las relaciones capitalistas, la tasa de explotación y la tendencia a la polarización de clases, en marcha en América Latina desde al menos las últimas dos décadas.

Y, como asienta Willmott (2001), las nuevas prácticas gerenciales son un medio para desmilitarizar a los trabajadores, una solución al problema fundamental de su resistencia a poner su conocimiento al servicio de la racionalización.

Los parámetros de la nueva forma de control del trabajo

El control del proceso de trabajo se entiende como el conjunto de actividades que atañen a la vigilancia técnico-organizativa de la marcha de la actividad laboral.

Desde Foucault hasta Drucker se ha señalado que el control del trabajo implica colocar a la gente en el espacio exacto donde sus mayores habilidades puedan ser explotadas, así como observar su desempeño, vigilarlo, sancionarlo, apreciarlo.

La disciplina fabrica cuerpos sometidos y ejercitados, cuerpos "dóciles". La disciplina aumenta la fuerza del cuerpo (en términos económicos) y disminuye esa misma fuerza (en términos po-

líticos, de obediencia). En una palabra, disocia el poder del cuerpo; de una parte, hace de este poder una aptitud, una capacidad que trata de aumentar y, por otra parte, cambia la energía, la potencia que de ello podría resultar, la convierte en una relación de sujeción estricta (Foucault, 1975:142).

Hoy, en las fábricas, los obreros han logrado distanciar a los tomadores de tiempos que, segundo a segundo, forzaban la elevación de la cadencia productiva. Pero, a cambio, la gerencia establece cupos de producción que deben ser prontamente satisfechos. Por lo mismo, el control del proceso de trabajo jerárquico o burocrático ha cambiado, pues ha pasado a las manos de los obreros (control concertado) y emerge algo que los estudiosos llaman “autonomía responsable” o involucramiento del trabajador.

La participación aparece así como un dispositivo social (generador de prácticas y comportamientos en los sujetos) que puede contribuir a incrementar la eficiencia de la organización; reducir costos, incrementar la productividad y también la calidad mediante la delegación del poder, la autoridad y la capacidad de tomar decisiones organizativas en los trabajadores. Esta participación pretende potenciarles, capacitarles y dotarles de las herramientas, recursos y discrecionalidad que les permita avanzar en los intereses de la organización (Edwards y Collinson, 2002).

Efectivamente, como advierte Ouchi (1979), se pueden adoptar tres estrategias para el control del proceso de trabajo: la burocrática, la del mercado y la del clan.

En la burocrática, el control radica en la autoridad racional legal, es decir, en la utilización de reglas jerárquicas de autoridad, documentos escritos y otros mecanismos para estandarizar la conducta laboral y asegurar un buen desempeño. Estrategia que, como hemos visto, se utilizó ampliamente a lo largo del siglo xx para regular el comportamiento laboral.

Por su parte, el control del mercado se basa en la competencia por la vía de los precios para medir los resultados y productividad del traba-

jador; de hecho, aquí se comparan los precios y las ganancias para evaluar la eficiencia organizacional.

Por lo que se refiere al *control clan* (control concertado), éste hace uso de la cultura corporativa, es decir, de los valores, obligaciones, tradiciones y creencias para regular el comportamiento laboral, pero para ello es indispensable que el trabajador esté involucrado con la organización, comparta sus objetivos y sus valores.

Actualmente, con el creciente uso de la redes de información e internet en las organizaciones, el control burocrático basado en reglas estrictas y cercana supervisión está disminuyendo su efectividad, sobre todo en ambientes cambiantes e inciertos. Por lo mismo, se da paso a la mayor utilización del control concertado o autorregulación por parte de los trabajadores.

Así observamos que, para fines del siglo xx y principios del xxi, se privilegia el uso del control concertado. Por ejemplo, en los equipos de alto desempeño, se manifiesta en prácticas colectivas de organización del trabajo, es decir, sistemas de mutuo reforzamiento para desarrollar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, alinear sus objetivos individuales a los de la organización, así como compartir información crucial para resolver los problemas de los cambiantes mercados globales. En fin, se corrobora su utilización para captar los saberes, el compromiso y la productividad de los trabajadores.

Por lo mismo, estas prácticas no sólo implican compartir información relevante con los trabajadores, sino asumir un proceso de descentralización de la toma de decisiones operativas, un “enriquecimiento del trabajo” para posibilitar el mejoramiento continuo o, incluso, la innovación ante la hipercompetencia de los mercados globales.

Es decir, se da una discrecionalidad en el control del proceso de trabajo por parte del trabajador y se le provee del entrenamiento y motivación pertinentes en beneficio de la rentabilidad organizacional (Appelbaum y Berg, 1998).

Esto muestra distintas maneras de concebir la flexibilidad laboral u horizontalización de las estructuras, iniciada en la década de los noventa, cuando el uso de la capacitación y las prácticas

motivacionales fueron aplicadas ampliamente, es decir, se promueve una gran participación del trabajador, la adquisición de nuevas habilidades interpersonales y de trabajo en equipo (enriquecimiento del trabajo), así como planes de carrera, mínimas diferencias de estatus, pago por mérito o pago en función del conocimiento y resultados, entre otras.

Luego, hablar de facultar al trabajador para la toma de decisiones operativas, alude a una nueva forma de control del proceso de trabajo, hoy denominada *empowerment*, y que puede ser caracterizada como aquel proceso gerencial que ofrece mayor autonomía laboral (discrecionalidad sobre su actuar), compartiendo con ellos información relevante y facultándolos para el control de los factores que influyen en su desempeño laboral con apoyo para la capacitación y entrenamiento, con prácticas motivacionales que refuercen su autoeficacia y que los involucren mental y emocionalmente con la organización.

En efecto, la participación en sus diversas variantes —grupos de producción, rotación entre puestos, ampliación y enriquecimiento de tareas— tiende hacia la utilización al máximo de las capacidades individuales de los trabajadores, su colaboración para mejorar la eficacia, su saber y su creatividad en pos de una mayor productividad y flexibilidad. Por lo mismo, las políticas participativas de restructuración de las tareas y los puestos de trabajo, implementadas unilateralmente por los dirigentes empresariales, constituyen una actualización de las disciplinas de control para explotar e intensificar la fuerza de trabajo (Lahera, 2004).

Al respecto, Butts y sus colegas (2009) descubren que la relación entre *empowerment* y los resultados organizacionales depende de que el trabajador perciba un soporte organizacional —grado en que los empleados creen que la organización realmente los cuida y valora su trabajo—. No es de sorprender que se muestre que el *empowerment* incrementa el compromiso y la satisfacción cuando los trabajadores se ven valorados por la organización. La razón es que se sienten obligados a responder en reciprocidad, al recibir apoyo de ésta.

¿Pero cuáles han sido las repercusiones de la aplicación de estas nuevas formas de control (control concertado o autocontrol)?, ¿se logra una mayor productividad y al mismo tiempo un bienestar para el trabajador?

En la literatura al respecto, los estudios responden negativamente a la pregunta, e incluso advierten que el autocontrol, en el contexto actual de mayores exigencias laborales, está produciendo un estrés laboral que pone en riesgo la salud de los trabajadores.

Consecuencias de las nuevas formas de control del proceso de trabajo

Respecto al control de calidad y el enriquecimiento de las tareas, se observa que los empleados están obligados a comunicar a la gerencia los defectos que observan en el sistema, actuando como controladores de calidad al mismo tiempo que trabajan en su tarea productiva específica. El sistema es capaz, entonces, de ser corregido sobre la marcha allí donde los propios trabajadores ven la falla. Esto equivale a reconducir sobre el trabajador dos tareas distintas, la de producción y la de control del funcionamiento del proceso. Lo novedoso es la fusión de las dos tareas en los trabajadores (polivalencia), y que aparece como “enriquecimiento”, cuando en realidad es un aumento de la tasa de explotación, dada la intensidad del trabajo requerida (Sartelli, 2001). En cuanto a la conformación de los equipos de trabajo, es una tentativa de los empresarios para controlar no sólo el comportamiento productivo de los trabajadores, sino también el psicológico en cuanto a la regulación de sus sentimientos e ideas innovadoras. Ciertamente, el trabajo en equipo opera como instrumento de control del proceso de trabajo en la medida en que se discuten de forma colectiva las fallas, las metas, los cambios por introducir, etcétera.

La competencia entre los trabajadores es otra forma de control del proceso de trabajo, que se establece por el logro de los beneficios extrasalariales, como el ofrecimiento de premios por productividad, las más de las veces meramente

simbólicos o de un valor ínfimo en relación con el esfuerzo realizado.

La consecuencia esperable de estas transformaciones es el aumento de la intensificación laboral; por la cantidad y diversidad de las tareas a atender, la velocidad en la entrega de resultados, y la falta de descanso requerido para reproducir adecuadamente su fuerza laboral (física y psíquica), que puede llevar hasta el agotamiento exhaustivo y derivar en *burnout*.

Por ejemplo, en el caso de restaurantes de comida rápida, para quienes trabajan a tiempo parcial suele no haber descanso alguno a lo largo de la jornada, y para quienes lo hacen a tiempo completo, no reciben más de 20 minutos en ocho horas; además, como resultado de la polivalencia, estos trabajadores están obligados a llenar los tiempos muertos entre tarea y tarea (Sartelli, 2001).

En definitiva, estas prácticas participativas suponen la construcción de un nuevo dispositivo disciplinario para incrementar la frontera de control de la gerencia sobre la actividad de los trabajadores, a través de una especie de “cruzada o ingeniería cultural” que manipula sus conciencias y prácticas (Kunda, 1992).

Conclusiones

El fenómeno organizacional es, sin duda, complejo, y una muestra de ello la encontramos en los desarrollos de Taylor y en las aplicaciones que de ahí se derivaron. Todo trabajo social o colectivo supone de alguna manera la realización de tareas que subdividen la labor global, que están estrechamente conectadas, que se asignan a distintos individuos que cooperan, que requieren de una función directiva que coordine las partes para lograr un fin común, de lo cual se conforma el organismo total. Dice Mintzberg que toda actividad humana organizada supone dos requisitos: la división del trabajo y la coordinación de las tareas (Mintzberg, 1999:26).

Podemos decir que, en general, los estudios tayloristas se centran en la forma en que las distintas operaciones son asignadas a los individuos cooperantes sobre la base de la división del tra-

bajo y las formas que toma la coordinación de los esfuerzos. Pero es necesario destacar que no debemos perder de vista, al analizar los trabajos de Taylor y sus posteriores usos, algo que parece obvio, pero que en buena parte de la literatura administrativa y organizacional no se reconoce, se refiere al fin de la producción capitalista y que consiste en la producción de la mayor cantidad posible de plusvalor, lo que encara la exigencia de aumentar la capacidad productiva como un imperativo del orden dominante.

Este proceso tiene un significado social y determina ciertos fines y la forma de llegar a ellos. Si no tenemos claro esto, no se puede entender plenamente el fondo de las propuestas que nos ocupan.

Ahora bien, como resultado de este ensayo podemos caracterizar el control del proceso de trabajo actual como un fenómeno que hace un nuevo uso de los principios tayloristas, esto es, las nuevas prácticas organizacionales, entre otras el *empowerment*, buscan y logran un aumento de la productividad y rentabilidad organizacional, pero simultáneamente han significado una disminución relativa de los salarios y, por ende, un aumento de la tasa de explotación, derivando en un riesgo de salud para los trabajadores por el sobreesfuerzo sostenido.

Fuentes bibliográficas

- Ansoff, H. I., R. Declerck y R. Hayes (1999), *El planteamiento estratégico*, México, Trillas.
- Appelbaum, E. y P. Berg (1998), “Hierarchical Organization and Horizontal Coordination: Evidence from a Worker Survey”, Working Paper.
- Butts, M. M., R. J. Vandenberg, D. M. DeJoy, B. S. Schaffer, y M. G. Wilson (2009), “Individual reactions to high involvement work practices: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support”, *Journal of Occupational Health Psychology*, núm. 14.
- Cohen, Ledford y Spreitzer (1996), “A predictive model of self-managing work team effectiveness”, *Human Relations*, vol. 49, núm. 5.
- Coriat, B. (1994), *El taller y el cronometro*, México, Siglo XXI.

- Edwards R. y M. Collinson (2002), "Empowerment and managerial labor strategies", *Work and Occupations*, vol. 29, núm. 3.
- Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Londres Pitman [1916].
- Foucault, Michel (1975), *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, Madrid, Siglo XXI.
- Heydebrand, W. (1989), "Trust-the Connecting Link between organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 2.
- Holloway, J. (1994), "Se abre el abismo. Surgimiento y caída del keynesianismo", en *Marxismo, Estado y capital*, Bs. As., Tierra del Fuego.
- Kast, F. y J. Rosenzweig (1994), *Administración en las organizaciones*, México, Mc Graw Hill.
- Kunda, G. (1992), *Engineering culture. Control and commitment in a High-Tech-Corporation*, Temple University Press, Philadelphia.
- Lahera, S. A. (2004), *La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de la organización del trabajo*, Reis, núm. 106.
- Mintzberg, H. (1999), *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- Morgan, G. (1991), *Imágenes de la organización*, México, Alfaomega.
- Morin, E. (1995), *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa.
- Mouzelis, Nicos P. (1975), *Organización y burocracia*, Barcelona, Península.
- Orsburn, J. D., Linda Moran, Ed Musselwhite y John H. Zenger (1990), *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge*, Irwin, Homewood.
- Ouchi, W. (1979), "Un marco conceptual para el diseño organizacional del control de mecanismos", *Management Science*, núm. 25.
- Sartelli, Eduardo, de 2001, "La transformación de los procesos de trabajo en la Argentina actual. El *fast food* y el desarrollo del régimen de gran industria", 5° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 4 de agosto de, <http://www.razonyrevolucion.org.ar/textos/esartelli/Asethamburguesa.pdf>.
- Silverman, D. (1975), *Teoría de las organizaciones*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Taylor, F. (1983), *Principios de administración científica*, México, Herrero [1911].
- Willmott, H. (2001), "Strength is ignorance: slavery is freedom. Managing culture in modern organizations", en *Warwick Organizational Behaviour Staff, Organizational Studies. Critical perspectives on business and management*, vol. 1, Londres, Routledge.
- Wood, Stephen y Maria Teresa Albanese (1995), "Can we speak of a high commitment management on the shop floor?", en *Journal of Management Studies*, vol. 32.