

# INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN Y CONSENSO

**Mariela Berra**

**Traducción de Anahí Gallardo Velázquez**

*Profesora investigadora del Depto. de Administración de la UAM-A*

En las conclusiones de su ensayo titulado *Organización flexible, nueva forma organizacional del capitalismo Postindustrial*,<sup>1</sup> Anahí Gallardo Velázquez se pregunta:

- ¿A partir de qué momento surge el riesgo de que la participación se transforme en un uso exacerbado de los recursos humanos?
- ¿Hasta qué punto las garantías sindicales, la autorregulación industrial y una tecnología encaminada a ahorrar esfuerzos permitirán una producción ligera con rostro humano?
- ¿Está la producción ligera destinada a imponer un modelo uniforme en todas las empresas o bien, podrá salvaguardarse una pluralidad de variantes sensibles a los vínculos y particularidades sociales del entorno?

Las primeras dos preguntas se relacionan con los problemas de la participación y del consenso de las relaciones con los trabajadores. La tercera pregunta corresponde a los cambios organizacionales provocados por la revolución de las nuevas tecnologías informáticas y telemáticas, que ya no definen un modelo uniforme de organización del trabajo, sino que se diferencian por una pluralidad de modelos. Todo con-

texto tiende a elaborar su propio modelo de organización autónoma. En tanto la organización fordista simplificaba las relaciones entre la empresa y el entorno, era más impermeable a la complejidad de los recursos y a los vínculos sociales y ambientales y podía, por lo tanto, aplicarse en contextos diferentes, el nuevo tipo de organización no puede reproducirse en igual forma. Las mismas estrategias de participación y consenso dependen de las características socioculturales de la fuerza de trabajo.<sup>2</sup>

El tema de la participación y del consenso, desde el punto de vista de la motivación del trabajo, ha interesado a la sociología de la organización desde sus inicios.<sup>3</sup> Ha sido siempre una prerrogativa tanto del empresario como de los que dirigen, participar distribuyendo objetivos generales, definiendo de esta manera el momento de identidad de cada empresa. Mucho más compleja y problemática ha sido la búsqueda de formas más eficaces para lograr que la fuerza de trabajo distribuya objetivos específicos, que cada unidad mínima tienen que afrontar.

La participación de los trabajadores ha presentado siempre dos caras: La de la coerción y la de la adhesión. Hoy en día esta participación en las nuevas formas de organización del trabajo, se enfatiza como uno de los factores que marcan el parteaguas entre la

organización del trabajo tradicional y la nueva organización laboral. En el Congreso de la Sociedad de Administración Estratégica, bajo el tema “Estrategias de Integración. El Deber de la Síntesis”, se revaloró la Escuela Existencial de Mintzberg, teórico del pluralismo burocrático, en relación a la Escuela Prescriptiva de Ansoff y Porter. La intuición, la emotividad, la relatividad y el valor de la diversidad son revaloradas al interior de la empresa, a través de la división de los objetivos y de la participación para alcanzar las metas, aunándose a éstas el proceso de aprendizaje continuo, por medio del cual la capacidad de trabajo se desarrolla plenamente. La participación se convierte en un recurso. La fábrica integrada se va definiendo progresivamente como learning organization (Organización del Aprendizaje).

Los mismos japoneses, inventores de la fábrica ligera, están revisando su modelo organizacional, partiendo de la premisa de que los contenidos de la producción ligera son administrativamente importantes, pero conceptualmente secundarios. Las características ligeras serían el aspecto estático de una tensión de planeación ideal interna, que se mide en términos de conocimiento productivo. Ya se ha superado el fordismo, pero el elemento que marca la verdadera ruptura con este modelo, no es solamente el carácter ligero de la producción sino el producir un nuevo conocimiento. El reto para las empresas y para las organizaciones en general implica un compromiso para lograr la calidad que requiere una visión sistémica. Cada proceso de reorganización se transforma por así decir, en parte de un conjunto sistémico sumamente vasto, en donde el flujo de tecnologías se conjuga con el de las ideas, en un proceso que tiende a involucrar a todos los niveles de la empresa. La etapa actual permite una institucionalización de la organización por la calidad cualitativamente. Se presentan, por lo tanto, muchos problemas. El primero y el más simple, relacionado con las modalidades que involucran a la fuerza de trabajo, el segundo que implica a las formas de institucionalización del consenso, el tercero y el más complejo se relaciona con el modo de superar las ataduras y el rigor implícitos en cada proceso de burocratización.

¿Cómo conciliar lo rutinario con la búsqueda de la excelencia del mejoramiento continuo? La respuesta lleva a enfrentarse a los problemas relacionados con la creatividad del producto y del proceso. Se vuelve un elemento fundamental de las organizaciones futuras el individualizar las estrategias a través de las cuales se concertará la aprobación de las normas y la reflexión crítica sobre la manera en que puedan ser

mejoradas constantemente. Nonaka propone como solución para superar algunas ataduras burocráticas, tomar en cuenta a la organización como un hipertexto en donde a través de la capacidad humana, de momentos de adhesión a las normas se pase a momentos creativos. El problema se observa nuevamente en la necesidad de invertir en el recurso humano.<sup>4</sup> El problema central de los nuevos modelos de organización del trabajo está en la regulación de las dimensiones sociales, de las políticas organizativas y productivas. En efecto, son tres las áreas afectadas por la innovación en la empresa, éstas corresponden a las políticas tecnológicas, a las organizativas y a las de regulación social.

Estos tres componentes son interdependientes de tal manera que un cambio en una de ellas repercute en las otras. Es necesario, pues, crear condiciones que induzcan al trabajador a asumir un papel autónomo, es decir, que es necesario intervenir en la dimensión social. Para evaluar concretamente la forma en que se conjugan innovación tecnológica y estrategias de participación y consenso, haremos referencia a la experiencia de la Fiat Auto. Las investigaciones de V. Rieser, G. Bonazzi y sobre todo la más reciente y excelente investigación de Giancarlo Cerruti, nos dicen cómo el objetivo de la reorganización productiva y tecnológica se llevo a cabo, y cómo el objetivo de la regulación social dentro de la empresa mantiene su carácter constructivo y no muestra una superación sustancial del taylorismo.<sup>5</sup> Tomando en cuenta el caso de la Fiat de Melfi, Giancarlo Cerruti, destacado investigador del Instituto de Investigación del Sindicato CGIL, habla de innovación continua. El caso Melfi es ejemplar en cuanto que se trata de una experiencia del todo nueva, de un nuevo campo, en donde a diferencia de los llamados brownfields –en los que la fuerza de trabajo tradicional, es una situación consolidada e impone pesadas cargas organizativas– es más fácil realizar un proceso innovativo.

En especial es útil la comparación entre la Fiat de Cassino, que representa un caso intermedio de la transformación organizacional, y la fábrica de alta automatización y Melfi, que es el modelo italiano de fábrica integrada.

El caso Cassino es interesante porque pone en evidencia la inflexibilidad relacionada con una reestructuración fundamentalmente tecnológica para resolver los problemas de la incertidumbre y para utilizar todo el potencial de los recursos humanos. En la fábrica de alta automatización se utiliza ésta para afrontar la turbulencia, los problemas y las demandas del merca-

do así como para controlar la incertidumbre tecnológica. En cuanto a la fase taylorista se pasa a una fase en donde la redistribución del trabajo y las tareas son mucho más amplias que en el modelo fordista, en el cuál eran atribuidas a los cuadros intermedios. La reorganización permite una mayor información, mayor discrecionalidad, mayor profesionalismo y más responsabilidades, para algunas figuras profesionales, como por ejemplo el conductor de procesos.<sup>6</sup> Muchos trabajadores son absorbidos por la incertidumbre. Uno de los problemas críticos del paradigma tecnocéntrico es el de no haber considerado, en el momento de proyectar e instalar la infraestructura automatizada, los impactos de esto en la organización.

En la fábrica de alta automatización el límite se encuentra en el contraste entre la lógica integrada, con la cuál funciona el sistema tecnológico, y la lógica funcional, con la que operan las estructuras de estabilidad. La dirección empresarial, para administrar las variantes tecnológicas, se ha enfocado en la descentralización de la función de regulación del proceso productivo, que en el modelo jerárquico-funcional resultaba fuertemente concentrado en las manos de esta jerarquía. Sin embargo aún queda una redundancia de automatismos, que sin una oportuna innovación organizacional, hacen difícil la administración de las variantes tecnológicas y de proceso.

La fábrica ligera asigna el objetivo de dominar la incertidumbre, disminuyendo el derroche organizacional. El objetivo es disminuir la redundancia de tecnologías materiales, tiempos de trabajo, tiempos de traslados, y de personal. Se reduce la redundancia material aumentando la competencia profesional y los mecanismos de regulación social. La disminución de los mecanismos de regulación tecnológica, organizacionales y productivos se equilibra con un aumento de los mecanismos de regulación social.

¿Cuáles son los sujetos encargados de reducir este derroche? No son los expertos ni los altos dirigentes, como en la fábrica taylorista, en la cual toda la actividad decisiva correspondía al núcleo directivo o a algunas figuras calificadas como en la fábrica de alta automatización; teóricamente son todos los trabajadores quienes deben participar para reducir el derroche, la redundancia organizacional y la productiva. Una redundancia costosa se compensa con una más económica. La información se convierte en un punto focal, gracias a las nuevas tecnologías ya que se aumenta así el grado de participación y se reorganiza la logística de todo el sistema de trabajo. Como se ha observado, la fábrica se vuelve del tamaño mínimo.

Una organización pequeña que se desarrolla en sentido horizontal es una organización con una alta visibilidad sistémica, es decir, la fábrica transparente. La transparencia compete tanto a los resultados como a la relación entre la prestación laboral y el avance del proceso productivo.

Se crea una especie de panopticon benthiano en donde unos y otros se controlan recíprocamente. Se realiza, por lo tanto, una forma de control coercitivo latente. Por ejemplo si el trabajo no es ejecutado según las reglas, o en caso de una abstención, el trabajador es el responsable directo de la interrupción del ciclo productivo, sí no interviene inmediatamente.

Toda la organización empresarial es rediseñada para alcanzar los objetivos de una mayor información, responsabilidad y autonomía profesional.

Un ejemplo de esto son el trabajo grupal y la constitución de unidades tecnológicas elementales, las UTE. Esta unidad es un instrumento operativo para realizar una integración entre las diversas aportaciones de información, de apoyo recíproco y regulación de las diversas prestaciones laborales de los trabajadores que pertenecen a ésta. Se hace mayor la interdependencia entre las diferentes ocupaciones y la unidad organizacional. Igualmente importantes son las políticas de selección del personal, en especial las políticas de regulación social que inducen al trabajador a la cooperación activa.

Esta modalidad de organización del trabajo, que se extiende a diversas situaciones, se presenta como un círculo virtual en lo concerniente al proceso productivo y viciado, para los trabajadores. La hiperresponsabilidad no es compensada por los márgenes de autonomía concedidos a los trabajadores, ya que ésta no los involucra a todos. La misma autonomía se presenta, en efecto, como una atadura y como un recurso. Recurso en cuanto que requiere de una mayor participación en las decisiones, atadura, en cuanto obliga a los trabajadores a ejecutar acciones que permiten mantener la regularidad del proceso de fabricación ante elementos perturbadores.

La disminución de la redundancia implica una integración de los ciclos productivos, una interdependencia entre las prestaciones de trabajo y las diferentes unidades organizacionales, pero sobre todo, tiende a integrar al trabajador con la ideología de la empresa. Se está, por lo tanto, en presencia de un doble proceso de integración: integración en términos estructurales con respecto al ciclo y a las estructuras productivas e integración cultural en cuanto a la filosofía de la empresa hacia el trabajador. Éste se ve obligado a

prestar una mayor atención y respeto por el ciclo de trabajo y una mayor observación de los tiempos y de los procedimientos de trabajo. Si en la cadena de montaje persistía el atavismo tecnológico del avance mecánico, por parte de los coordinadores que imponían su ritmo, en la fábrica integrada existe un atavismo organizacional mucho más fuerte que el tecnológico, con un flujo que tiende a la estandarización de tiempos y de métodos. El ritmo de trabajo está determinado más por la organización que por la tecnología, disminuyen los tiempos de descanso y las pausas decididas autónomamente por el trabajador. Los espacios individuales de repartición y de distribución del tiempo se vuelven imposibles. La maquinaria organizadora se enfrenta con un hermano mayor. Se verifica la paradoja de una mayor participación, pero de una menor libertad. Transparencia e hiperresponsabilidad muestran una faz de coerción. Los expertos en el campo sostienen que este modelo de fábrica integrada es un conjunto de actos forzados y de actos voluntarios. La misma creatividad presenta aspectos coercitivos, en cuanto que los trabajadores no escogen sino que están obligados a cooperar sobre objetivos comunes.

Delineando las características sobresalientes de los dos modelos de organización fordista y post-fordista, que enfatizan el papel de los trabajadores, éstas se pueden resumir en el siguiente esquema:

FABRICA	FORDISTA
FABRICA	INTEGRADA
Decisión de arriba-abajo	Decisión de abajo-arriba
Subjetividad como vínculo	Subjetividad como recurso
Control	Hegemonía
Conflicto	Integración
Dualística	Monística
Tiempo asignado	Tiempo distribuido
Competencia Implícita	Cooperación formal
Organización mecánica	Organización orgánica

La nueva organización del trabajo echa por tierra la lógica tradicional de la producción de masa. La producción no es concebida como un flujo que va de arriba a abajo. En el modelo fordista taylorista el flujo informativo seguía al flujo productivo, desde la oficina de programación hasta el mercado, en el nuevo modelo, el flujo informativo sigue el sentido inverso. Las decisiones productivas se descentralizan, distribuyéndose equipo por equipo, formando un ato pro-

ductivo. La lógica lineal de racionalidad sinóptica de selección decidida desde arriba por un sujeto central que establece todas las estrategias de acción, es sustituida por una lógica de proceso, que dé respuesta a los problemas que poco a poco se presentan a partir de la producción. La decisión ya no es monocéntrica, sino que corresponde a varios núcleos.

“Las estrategias, escribe George S. Day, emergen de las decisiones incrementales tomadas durante la continua actividad de corrección, experimentación y aprendizaje que se verifican en un nivel operativo”.<sup>7</sup>

La subjetividad se vuelve un recurso. En el modelo Taylorista la subjetividad estaba considerada como un elemento de ruptura en disfunción con la lógica productiva, un elemento de verdadera perturbación, que había que aprisionar en la lógica impersonal y uniforme de los procedimientos. Mientras que en el nuevo modelo es un factor que hay que acrecentar y valorar. No por nada Taijchi Ohno señala la autoactivación como uno de los dos elementos (el otro elemento es el Just in Time) que determinan la innovación organizacional del toyotismo.<sup>8</sup>

La autoactivación determina no sólo un modelo diferente de hacer funcionar las máquinas, haciéndolas inteligentes, con posibilidades de autocorregirse (autonomatización), sino también una relación diferente hombre-máquina. Al trabajador se le pide intervenir para corregir los errores en el momento en que se presentan, como también sugerir y proponer modificaciones e innovaciones para mejorar la producción y el producto. La subjetividad es incorporada así al proceso de trabajo, convirtiéndose en un elemento esencial de la organización laboral. Ésta, escribe Marco Ravelli, “no sólo sirve para extremar la calidad, sino que representa, por así decir, la existencia misma de la producción ligera y un prerrequisito esencial del Just in Time, el cual, para funcionar, requiere de un grado de inversión subjetivo por parte de los trabajadores, de una movilización total hacia el interior de una fábrica que modifica constantemente los propios estándares de funcionamiento que es incomparable con los esquemas rígidos, repetitivos y predeterminados de la fábrica fordista”.<sup>9</sup>

En consecuencia, el mecanismo “duro” de control jerárquico autoritario, es substituido por el ligero que integra al trabajador en el proceso productivo y lo adhiere a las finalidades colectivas de la empresa. La organización de la fábrica ya no se basa en el mandato, sino en la hegemonía y en la incitación de la convicción y el reconocimiento de que el éxito de la empresa representa el éxito del trabajador. La hegemonía signi-

fica distribución de valores y define el modelo de regulación indicado por Gouldner como burocracia representativa, o sea, el modelo en el cual tanto coordinadores como dependientes concuerdan en la utilidad de observar determinadas normas. El respeto de la norma encuentra su razón de ser en el sentido de responsabilidad profesional y de conveniencia recíproca. Presupone, por lo tanto, un modelo basado en la integración y en la participación, que contrasta con la visión conflictiva de la empresa que caracterizaba a la llamada burocracia impositiva. Corresponde a la dirección la tarea de lograr el respeto por las reglas a través de sanciones y a los trabajadores corresponde expresar sus desacuerdos a través de agitaciones y conflictos. En el caso de la "burocracia impositiva", mientras se acentúa la función de obediencia de las reglas se admite el conflicto, se acepta la dualidad de poderes que por medio del conflicto y de la subsecuente negociación, más que pueden llegar a la mediación. En cambio, en el caso de la burocracia "representativa" se presupone una visión unificadora y universalizadora de la tarea de la empresa, llevada al interior por los trabajadores.

"En la fábrica que "respira con el mercado", escribe Marco Ravelli, que cambia su propia morfología al variar de la demanda, en la fábrica mínima, carente de reservas y de pulmones, la fuerza de trabajo no puede constituir un material inherente, heterodirecto, estático. Debe necesariamente, crear niveles relativamente elevados de autoorganización, interpretando las señales del entorno y adaptando las formas y las modalidades de la propia cooperación. Para esto sirven las célebres líneas U de la Toyota, en donde contrariamente a cuanto sucede en las cadenas rectilíneas de la fábrica fordista, pensadas para dar a cada trabajador un puesto fijo, los obreros se dispersan constantemente entre las máquinas disponibles, modificando cargas de trabajo, niveles de saturación y sobreproducción, según las exigencias productivas".<sup>10</sup>

Este cambio concretiza muy bien lo que Benjamin Coriat definió como el pasaje del tiempo asignado o impuesto, al tiempo distribuido.<sup>11</sup> La originalidad de la aportación de Ohno, en materia de asignación de ocupaciones, está precisamente, según Coriat, "en la tentativa de realizar el principio de cooperación de distribución de ocupaciones, a través de la revisión constante de las modalidades". En última instancia se busca apropiarse de las prácticas (operativa) de cooperación implícita y formal para transformarla, por lo menos, parcialmente en cooperación formal asignada.<sup>12</sup> La sagacidad obrera, las capacidades adquiridas

que constituían un patrimonio de protección de la propia persona y de resistencia a la integración en la empresa que representaban una forma de conflicto latente e implícito, son reabsorbidas e incorporadas en la organización del trabajo.

Para realizar esta transformación es necesario un alto grado de integración dentro de la empresa. Usando una expresión de Ohno, diremos que la organización industrial debe semejarse, cada vez más a un cuerpo humano. Como en el cuerpo humano, el sistema nervioso periférico es capaz de responder espontáneamente a los estímulos ambientales sin necesidad de recurrir al sistema nervioso central, sólo sobre la base de una interiorización sustancial de la lógica del funcionamiento del sistema interior viviente, así también en la fábrica integrada se combinan y se armonizan la descentralización de las decisiones y el carácter unitario del proceso productivo. La organización representa un modelo de relación sistemática en donde el todo predomina sobre las partes, o bien cada una de las partes es partícipe de las finalidades del todo. Un modelo orgánico que se diferencia del clásico mecánico funcional, en donde cada una de las partes posee una peculiar y específica individualidad que es reconducida hacia el todo en virtud de un proyecto ajeno a ella.

De lo expuesto anteriormente, resulta evidente cómo este modelo de organización, basado en estrategias de participación y consenso, revele un carácter dual y ambivalente con respecto a una administración de los recursos humanos más igualitaria. En presencia de una mayor participación el individuo, puede ser despojado de su subjetividad en cuanto tiene que compartir la filosofía y los valores universales de la empresa.

La subjetividad, como ya se vio, es considerada un recurso, pero la identidad conjunta del sujeto, determinada por su biografía y por su experiencia social es debilitada y sometida por los valores de la empresa. La participación significa una activación del sujeto, pero se trata de una activación limitada. Concerniente, en efecto, a las decisiones sobre la organización específica del trabajo, pero que no se propaga a las condiciones y a los tiempos de trabajo. No se relaciona con los objetivos estratégicos de la empresa.

Benjamin Coriat, en *Pensar al Revés*, sostiene que la fábrica integrada es un conjunto de democracia y ostracismo. La democracia comporta un compromiso con determinados objetivos de las opiniones de los trabajadores, que son incentivados con premios, diferencias salariales, formación. El ostracismo está rela-

cionado con la responsabilidad del trabajador en cuanto a sus acciones y abstenciones. Esta responsabilidad es reforzada por el control y por la presión del grupo y de los grupos de trabajo.

El ostracismo tiene mucho más probabilidades en una estructura democrática: sin embargo la práctica de la exclusión asume un valor aún más fuerte en una democracia participativa, basada en una estructura organizacional de tipo comunitario. La participación, se convierte para el trabajador, en la expresión de una forma de lealtad, no sólo hacia la empresa sino también hacia el grupo, un compromiso moral más reflexivo que un compromiso contractual. Participar no significa únicamente ser parte activa, sino sentirse parte. Este tipo de estructura crea un modelo de organización que mientras se preocupa de tomar en cuenta las condiciones del trabajador, al mismo tiempo ejerce una fuerte presión sobre éstos. En todos los niveles se tiende a culpar al trabajador que es diferente. En síntesis se puede decir, que el management by care, teorizando en la más reciente publicación y en el business school, va siempre acompañado por un management by stress y por un management through the blame.

Las nuevas formas de organización del trabajo marcan modelos de desigualdad y discontinuidad que tocan la esfera individual, la profesional, la organización productiva y el sistema territorial. Se ha hablado mucho de las modalidades de participación: la organización es transparente en lo concerniente a las informaciones sobre las condiciones de la producción, pero opaca con lo relacionado a las condiciones de trabajo. Se enfatiza el trabajo de grupo, pero éste, al menos en el caso de las nuevas fábricas Fiat, se relaciona, sobre todo, con las actividades de mejoramiento y control y mucho menos con las actividades de producción. De tal modo, la formación está prevista para aumentar las competencias, éstas sin embargo, parecen involucrar más a los obreros especializados y a los técnicos y en menor grado a los obreros comunes. Se vuelve a presentar el problema de la distribución injusta de la innovación tecnológica, porque persiste una gran diferencia entre quienes tienen las capacidades y la posición para controlar el proceso, como es el caso de los que sostienen la fábrica, y los trabajadores poco calificados. Éstos últimos padecen una situación de mayor sacrificio. Mientras para los primeros la participación, aunque en medida limitada, implica aportar contribuciones personales de ideas, para los trabajadores de los niveles más bajos, muestra sobre todo, el rostro de una responsabilidad más reflexiva.

La nueva organización, hecha realidad, gracias a las tecnologías informáticas, determina una ruptura entre quienes están en posibilidad de controlar la tecnología, ya sea por posición y competencia profesional o por un título de estudio, y quienes simplemente la usan. Se propician discriminaciones muy fuertes entre quienes tienen niveles más bajos de conocimiento y los que tienen un nivel más alto.

Una discriminación muy importante es la que se manifiesta entre trabajadores viejos y jóvenes. Para los trabajadores viejos el entrenamiento y el reentrenamiento, son más difíciles. Por el contrario, los trabajadores jóvenes con un buen nivel de preparación y ninguna socialización en el trabajo de fábrica, son mucho más flexibles y se les puede integrar en estas organizaciones más fácilmente. Estas exigencias de las empresas parecen contrastar con las actuales tendencias demográficas. En los próximos decenios se verán grandes cambios en la estructura de la fuerza de trabajo dentro de las sociedades occidentales, cambios que propondrán a las empresas demandas fundamentalmente nuevas. La estructura por edad de la población prevé un cambio significativo, con un aumento, a finales de los años '90 de la población activa sobre los cincuenta años de edad y una disminución de la población por debajo de los treinta años. Este cambio, que Friederick Naschold define como una contradicción en el proceso de modernización, amenaza con crear problemas en los actuales modelos de organización del trabajo y de administración del personal, que requieren de una fuerza de trabajo joven, instruída y flexible.<sup>13</sup>

Una solución parcial sería, como en el caso de la Fiat Auto, crear cargos ex novo, abandonando territorios y situaciones ya consolidados, en donde, como ya



Foto: Antonio Zarur Osorio

se dijo inicialmente, resulta difícil aplicar estas nuevas formas de organización del trabajo, ante una fuerza de trabajo con características socioculturales ya definidas. La consecuencia de tal elección es la de hacer más profundas las diferencias territoriales y marcar algunas tensiones conflictivas entre las nuevas y las viejas zonas de ocupación.

Este último punto especifica un límite intrínseco a las posibilidades de generalización del nuevo modelo organizacional en relación a las características de la fuerza de trabajo. En el ensayo *Innovación Tecnológica y Nuevos Modelos Organizacionales*,<sup>14</sup> se habló de las dificultades para reproducir en contextos diferentes, las nuevas formas de organización del trabajo, que representan una de las dudas esclarecidas por Anahí Gallardo Velázquez.

Si un límite intrínseco a la difusión y realización del modelo se relaciona con las características de la fuerza de trabajo, hay que relacionar otro límite con las características de la dirección.

Se ha hablado de cómo una participación limitada requiera de fidelidad, interés, disponibilidad de integración de los trabajadores. En una situación consolidada, con una gran tradición de organización jerárquica, como por ejemplo lo ha sido la fábrica de automóviles organizada según el modelo fordista, es difícil para los dirigentes vencer una concepción del control y del mando tradicional y aceptar una visión de la subjetividad del trabajador como un recurso. Todavía persiste y se encuentra muy difundido en los nuevos cargos, un temor por parte de los que dirigen, de perder el control y el poder en estas nuevas formas de participación. El trabajo de grupo implica una descentralización no sólo del trabajo sino del sistema de control. Es gravoso para muchos dirigentes pensar en un nuevo sistema de control descentralizado. Este hecho puede llevar a un retraso en la creación de nuevos sistemas de regulación social y constituir un límite en las posibilidades de consolidar este nuevo modelo organizacional.

Las estrategias de participación, impresas en los valores de la integración, cambian también la relación entre trabajador y empresa y condicionan las relaciones sindicales. La lógica basada en el contrato y en el conflicto es sustituida por la lógica de la reciprocidad. La lógica social basada en el contrato y en el conflicto que había condicionado la acción del sindicato, es sustituida por la lógica comunitaria basada en la fidelidad, reciprocidad y aceptación. Esto obliga al sindicato a examinar sus estrategias, a éste se le pide pasar de una lógica de enfrentamiento, a una lógica de

cooperación. En efecto, el ex secretario nacional de la CGIL y líder destacado, B. Trentin, afirma en su escrito más reciente, que las reformas que se imponen para la transformación del trabajo conciernen a la socialización del saber y del poder de decisión.<sup>15</sup> La dificultad está relacionada con el papel que jugará el sindicato en las decisiones de la empresa en general, con la definición de las reglas de la organización del trabajo, con los problemas relativos a la autonomía, y con la responsabilidad de los trabajadores. Las modalidades de participación definirán el papel del sindicato sea de autonomía o de subordinación a las estrategias empresariales. También en este caso es indudable que los diferentes sistemas nacionales de relaciones industriales influenciarán el modelo de relaciones industriales.

## Notas

- <sup>1</sup> A. Gallardo Velázquez, "Organización flexible, nueva forma organizacional del capitalismo postindustrial" en A. Godínez Enciso, A. Gallardo Velázquez y E. Turner Barragán, *Perspectivas de la Empresa y la Economía Mexicana frente a la Reestructuración Productiva*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1995, p. 329.
- <sup>2</sup> M. Berra, *Innovazione tecnologica e nuovi modelli organizzativi*, aparecerá en el número 9 de esta revista.
- <sup>3</sup> M. Ambrosini, M. Colasanto e IL. Saba, *Partecipazione e coinvolgimento nella impresa negli anni '90*, Milano, Angeli, 1992.
- <sup>4</sup> H. Nonaka, *Creative Knowledge*, University of California, 1995.
- <sup>5</sup> G. Bonazzi, *Il tubo di cristallo. Modello giapponese e fabbrica integrata alla Fiat Auto*, Il Mulino, Bologna, 1991; V. Rieser, "La Fiat e la Nuova fase della razionalizzazione", in *Quaderni di sociologia*, 3, 1992 e Id, "C' gi chilo chiama consenso", in *Meta* n. 5 1993; G. Cerruti, "La razionalizzazione alla Fiat Auto: dalla crisi del taylorismo ai dualismi della lean production", in *Quaderni di Ricerca IRES*, n. 17-marzo 1995.
- <sup>6</sup> Esta es una nueva figura profesional que tiende a tener más información y más discrecionalidad sobre la organización del trabajo.
- <sup>7</sup> G.S. Day, *Market Driven Strategy. Processes for Creating Value*, Macmillan, London 1990.
- <sup>8</sup> T. Ohno, *El espíritu de Toyota*, Einaudi, Torino, 1993 (traducción al italiano de la versión japonesa de 1978).
- <sup>9</sup> Véase M. Ravelli, "Economia e modello sociale nel passaggio tra fordismo e toyotismo", in P. Ingrao-Rossanda (a cura di), *Appuntamenti di fine secolo*, Manifesto libri, Roma, 1995.
- <sup>10</sup> *Ibid.*
- <sup>11</sup> B. Coriat, *Pensar al revés*, Christian Bourgois Editeur, Paris, 1991.
- <sup>12</sup> *Ibid.*, p. 66
- <sup>13</sup> F. Naschold, "Tecnologia, lavoro e occupazione, Sono in grado le imprese europee di vincere le sfide imposte dalle nuove catteristiche della forza-lavoro?", in M. Berra (a cura di), *Ripensare la tecnologia*, Bollati e Boringhieri, Torino, 1995.
- <sup>14</sup> M. Berra, "Innovazione tecnologica e nuovi modelli organizzativi", in *Gestione y Estrategia de Empresa*, No. 7.
- <sup>15</sup> B. Trentin, *Lavoro e liberta nell'Italia che cambia*, Donzelli, Napoli 1994.