

I

Características de la transformación productiva y el surgimiento de la competencia laboral a nivel empresa

El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva: i) la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado; ii) la estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo; iii) la gestión de recursos humanos, y iv) las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado.

En el presente capítulo se analizará la relación de la competencia laboral con cada uno de estos niveles de la transformación productiva, aunque en la realidad productiva estas relaciones están interconectadas.

1. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD Y COMPETENCIA LABORAL

Los cambios que las empresas están atravesando no se dejan caracterizar fácilmente. El mundo donde se desenvuelve hoy la empresa es más competitivo y dotado de una mayor cantidad de participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización. También hay consenso entre los estudiosos acerca

de que los parámetros de competitividad han evolucionado hacia una mayor exigencia en cuanto a la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas, enfocándose más a las necesidades del cliente, sin menospreciar el criterio del bajo precio y, por ende, del costo.

Esta inflexión hacia la simultaneidad de calidad y bajo costo fue liderada en un primer momento por las empresas japonesas, que habían incursionado en nuevas prácticas productivas denominadas de «producción depurada» o «esbelta». Los principios y técnicas de la producción depurada, basados en la mejora continua del proceso en su conjunto, rompían con los esquemas de normas de calidad y eficiencia relativamente estáticas y parciales que prevalecían hasta ese momento en las organizaciones. Como producto de la globalización en marcha, en los años ochenta se difundieron con rapidez esas prácticas entre las empresas «occidentales», imitándolas y adaptándolas, según el caso.

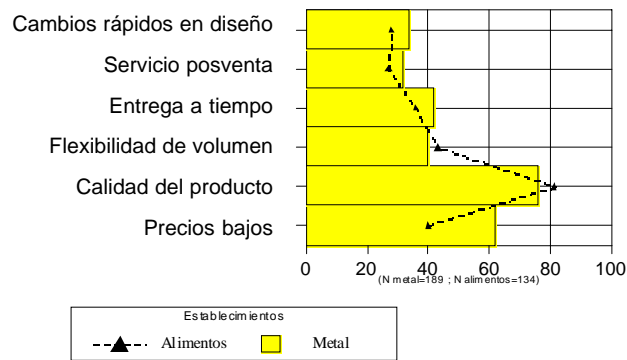
Llegados los años noventa, y habiendo alcanzado su aplicación en la mayoría de las empresas líderes mundiales, la depuración como práctica para generar una ventaja competitiva en el mercado, se agotó, en parte porque ella tiene un límite natural.¹ Por otra parte, porque la competencia seguía la misma estrategia, reduciéndose la posibilidad de adelantarse en el mercado al hecho de haber aprendido mejor las técnicas: «*las viejas (sic) estrategias parecen haber llegado a sus límites y ya no hay una referencia o ejemplo claro a seguir*» (De Meyer, 1992). El problema se puede formular de la siguiente manera: ¿cómo pueden *diferenciarse* las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas? Es decir, a la vez que la globalización ayuda a la empresa a tener acceso a los adelantos técnicos y organizativos, su aplicación le permite, en el mejor de los casos, no perder el tren de la dinámica competitiva. Sin embargo, difícilmente le creará una ventaja, puesto que es la *diferencia* que le permite sobrevivir y desarrollarse como sistema (Luhmann, 1991).

El mayor acercamiento a las necesidades del cliente ha sido un primer paso de muchas empresas para crear elementos únicos que le pueden generar ventajas en el mercado. Sin embargo, el acercamiento ha encontrado su límite en la función de la producción de las empresas, que no es significativamente diferente entre los competidores. Incluso el acercamiento en esas condiciones ha resultado contraproducente en ramas altamente dinámicas en el desarrollo de nuevas tecnologías, como es el caso de la industria de computación: al estar tan cerca del cliente,

¹ Por ejemplo, el concepto de *just in time* reducir los inventarios y acelerar las entregas, en un primer momento puede generar ahorros importantes; sin embargo, llega a un punto donde la mejora que se puede alcanzar es mínima y el costo para lograrlo resultará mayor al beneficio que se obtendrá.

CAPACIDADES PARA COMPETIR

Industria Metalmecánica y Alimentos (1993-1995)



Los resultados de la encuesta entre 323 establecimientos de las ramas alimenticia y metalmeccánica en 6 países de América Latina, indicaron que en ambas el énfasis en la estrategia de competitividad estaba en la combinación de la calidad del producto y los bajos precios, aunque el último estuvo más presente en metalmeccánica. Es decir: el tema de la calidad se está difundiendo entre las organizaciones.

Las capacidades que se refieren al acercamiento más interactivo con el cliente: entrega a tiempo, servicios posventa y cambios en los diseños, son las áreas todavía menos enfatizadas. Sin embargo, son éstas las que permiten a las empresas diferenciarse de sus competidores y las que tienen la potencia de generar una ventaja competitiva. Empresas líderes a nivel mundial están justamente en esa fase de la trayectoria de competitividad.

Fuente: Cálculos propios basados en datos del Proyecto OIT/ACDI.

proveedores de partes clave de una computadora, no tomaron en cuenta innovaciones que surgieron en segmentos inferiores del mercado, pero que en poco tiempo se convirtieron en el estándar de la industria, desplazando a las empresas productoras de tecnología madura (Bower, Christensen; 1995).

La respuesta de empresas líderes europeas, según el estudio realizado en 1992 entre 108 gerentes, ante este desafío de generar ventajas competitivas en un contexto de globalización, era preparar su organización en dirección a una organización virtual, capaz de generar productos de calidad a bajo costo y adaptados a las necesidades del cliente (Meyer, 1992). Sin embargo, esto no parece ser el caso de las empresas en Amé-

rica Latina, que en el mejor de los casos están todavía en la fase previa de combinar bajos precios con calidad. Conclusión que se deriva de extrapolar los resultados de la investigación realizada por el proyecto regional OIT/ACDI.²

La virtualidad consiste en generar valor agregado a sus clientes, utilizando recursos más allá de la función estática de la producción. Recursos que no son controlados directamente por la gestión de la empresa, sino que son movilizados en los proveedores, los trabajadores, los departamentos de mercadotecnia e ingeniería, los institutos de investigación y los consumidores. La organización incluye activamente parte de lo que antes constituía su entorno, es la estrategia de generar ventajas competitivas, construyendo redes de colaboración entre la manufactura y otras funciones en el proceso.

El surgimiento de este nuevo tipo de organización empresarial obedece, según algunos analistas, a que ante la convergencia de las estrategias seguidas por las empresas en el mercado global, la *arquitectura de la organización* es la que da el carácter único y flexible a la empresa. La arquitectura consiste en el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa ha desarrollado en sus actividades en el pasado. Esta red constituye una capacidad *distintiva* que es muy difícil de reproducir por sus competidores, convirtiéndose en una ventaja competitiva cuando es puesta activamente en operación e introducida como bien en el mercado. La posición competitiva, en esta visión, es el resultado de la inversión en las redes de contacto de la empresa (Lane, 1995).

Siguiendo esa línea estratégica, las empresas, en lugar de focalizarse en sus activos financieros y físicos, deberán poner más atención en aquellos elementos que no figuran en el estado de resultados: aspectos tecnológicos únicos; bases de conocimiento; formación y capacitación; experiencia; capacidades de innovación; conocimiento del mercado; programas-expertos (*expert software*); sistemas organizacionales de motivación; distribución de información; imágenes intangibles; relaciones de alianzas perdurables. En pocas palabras, deberán poner más énfasis en las *competencias clave* de la organización. Desde esa perspectiva, las empresas deberían concentrarse en aquellas competencias clave donde pueden distinguirse de los competidores. Los gerentes dejan de ser gestores activos físicos y de capital, para transformarse en gestores de procesos intelectuales que al final de cuentas son el activo de mayor valor de la empresa (Quinn, 1995/96).

² Muchos de los datos e hipótesis planteadas en este capítulo están basadas en los resultados del proyecto regional de OIT/ACDI *Cambio Tecnológico y Mercado de Trabajo*, con relación a dos ramas industriales, alimentos y metalmecánica, en seis países de América Latina (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia y México), en la que participaron 443 gerentes y 118 dirigentes sindicales a nivel de establecimiento. Para el estudio se consideraron los establecimientos mayores de 40 personas que fueron 345 casos en total.

Un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, es decir, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos. La empresa tradicionalmente alcanzaba y buscaba aprovechar esa competencia en sólo algunas de sus dimensiones, generalmente la cantidad de esfuerzo realizado. La *cantidad* de esfuerzo es un factor relativamente fácil de controlar por la gerencia y de copiar por los competidores. No así la *calidad* y *dirección* del esfuerzo prestado, que son propios de la arquitectura de la organización, pero que no es algo que la gestión controla del todo y en la cual tiene que *invertir* para que se haga efectiva. El esfuerzo desarrollado por la persona en la organización depende mucho de las reglas que se establecen, que por lo regular están basadas en criterios difundidos y aceptados, con una fuerte dosis de tradición, que conforman el intercambio *social* del contrato de trabajo, que es el complemento de la parte *económica* (Christis, 1988).

El intercambio social se refiere a que toda persona se hace parte de la organización a partir del contrato de trabajo, relación que determina en gran medida la cantidad y calidad de esfuerzo que realizará. En esa relación hay dos factores importantes. El primero es el ambiente laboral. Si bien no se puede evitar que haya un elemento de continua negociación entre empresa y personal, la transparencia y la interiorización de los objetivos de la empresa por el personal, harán que este conflicto latente no caiga con tanta facilidad en una situación de posiciones estáticas de intereses encontrados. El segundo es la claridad y conciencia en el personal en cuanto a los resultados que se espera de ellos. Si los objetivos de la empresa no están bien definidos, no se adecuan a las circunstancias cambiantes, o bien no son compartidos por el personal, éste no tendrá los parámetros de cómo orientar y desarrollar sus esfuerzos. Contrariamente, si en la organización existe claridad de los objetivos y si éstos son interiorizados por el personal, el esfuerzo podrá volverse más efectivo.

En cuanto a la red externa de la empresa en el campo del desarrollo de la competencia humana, el sitio en que se encuentra la empresa tiene un papel estratégico, en particular a través de la calidad de la educación y formación de la fuerza de trabajo. Estudios en Estados Unidos han revelado que el incentivo fiscal desempeña un papel mucho menos importante en la decisión de dónde ubicar una planta que la competencia de la fuerza de trabajo de la región o localidad. La relación entre empresa y sistema educativo local se transforma de esta manera en una de las redes que da base a la capacidad distintiva de la empresa en el mercado global (Kanter, 1995).

Se concluye que, en relación a la estrategia de competitividad, el surgimiento de la competencia laboral tiene que ver con la necesidad de

las empresas de encontrar las vías de diferenciación en el mercado global, ubicándose entre sus competencias clave, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana. Tiene que ver también con el cambio en los parámetros básicos de competitividad que han evolucionado en dirección de una mayor exigencia y complejidad, combinando bajos precios con calidad y adaptabilidad, en función de generar un valor agregado mayor al cliente. Estos parámetros se proyectan en las tareas y en las personas, modificando las competencias requeridas.

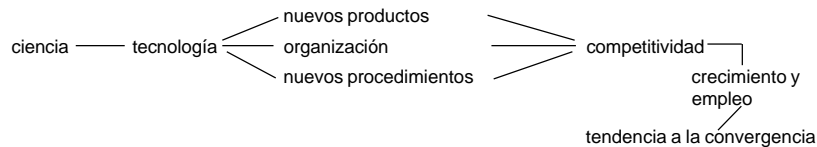
2. ESTRATEGIAS DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETENCIA LABORAL

La combinación de objetivos a fin de mejorar la calidad y reducir costos y precios, ha llevado a que las empresas enfoquen su estrategia de productividad no solamente en el aspecto tecnológico sino también e incluso con mayor énfasis, en la parte organizativa (Womack, et.al., 1990).

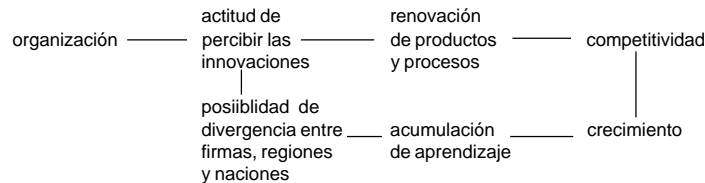
En la misma línea de pensamiento, hay analistas que plantean la presencia de un cambio fundamental en cuanto a la relación entre ciencia, tecnología, organización y competitividad, comparando los años sesenta con los ochenta (Boyer, 1992).

INNOVACION Y ORGANIZACION: LA EMERGENCIA DE UN NUEVO MODELO

Los años 60: relaciones lineales



Los años 80: sinergia entre organización e innovación



Fuente: Amable, Boyer, 1992.

Postulan que en el pasado la innovación surge de los esfuerzos en ciencia y tecnología, que en su aplicación en planta moldeaban a la organización de la producción y trabajo, que resultaban en competitividad y crecimiento en el empleo, con una tendencia hacia la convergencia de los modelos de innovación en las empresas.

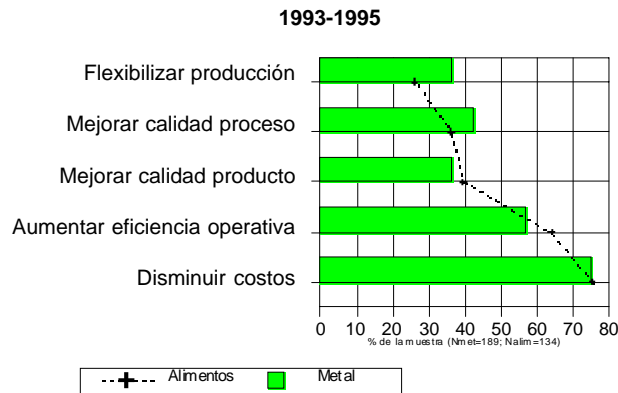
Para los años ochenta-noventa, este modelo de relaciones lineales se va transformando en un modelo de sinergia entre organización e innovación, donde la base de las innovaciones tecnológicas está en la estructura organizativa. Esta estructura o arquitectura organizativa da las posibilidades de divergencia en el aprendizaje y así, entre las empresas y regiones, con lo cual este planteamiento está en concordancia con la arquitectura de los recursos como base de la estrategia de competitividad (Ibidem).

Cabe señalar que, dentro del ámbito de la organización, el énfasis de las empresas en América Latina parece haber estado más en la parte de la gestión de la producción, que en la organización del trabajo y los recursos humanos, al menos en un primer momento de la innovación en organización (período 1989-1992). Al agotarse las oportunidades de mejora en productividad en este ámbito en el segundo momento (1993-1995), el paso siguiente en la trayectoria de modernización apuntaría a la organización del trabajo, que puede interpretarse como el complemento necesario a la innovación en la gestión del proceso productivo. No obstante y a pesar de que los discursos de los «gurús» de la administración recomienden lo contrario, el área del desarrollo de los recursos humanos es la parte más rezagada, que bien podría y/o tendría que ser el siguiente momento que complementaría la estrategia de mejora de productividad de las empresas.

2.1 Las innovaciones tecnológicas

El reconocimiento y la revalorización de las innovaciones en la organización y gestión del desarrollo de los recursos humanos en la estrategia de productividad no quiere decir que se reduce la importancia de la tecnología. De hecho, las empresas estudiadas muestran un alto grado de alternancia en el énfasis puesto en las diferentes áreas de la estrategia de productividad: si en el primer período enfatizaban la organización, en el segundo pasan a la tecnología o a los recursos humanos (al menos un 70% de la muestra tuvo ese comportamiento). Algunos analistas señalan que la tecnología de la informática (TI) es un elemento crítico en la redefinición y recreación de la organización. Esta permite la distribución de poder, funciones y de control hacia el punto donde es más efectivo para los objetivos de la empresa (Scott, 1991).

OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD



A pesar de que en la estrategia de competitividad la calidad jugaba un papel preponderante, en los objetivos de la estrategia de productividad predominaba la reducción de costos en la muestra de empresas en América Latina. Esto tiene que ver con la apertura comercial en los países donde se hizo el estudio y en la política de retraso cambiario para reducir la inflación. Es una estrategia a la defensiva que tarde o temprano tendrá que ser revertida en una más proactiva, basada en la calidad y la flexibilidad.

Fuente: Cálculos propios basados en datos del Proyecto OIT/ACDI.

En América Latina, la incidencia de la microelectrónica en la base técnica de las empresas tiende a aumentar, aunque su grado de difusión sigue siendo limitado. A manera de ilustración, en las empresas de metalmecánica y alimenticia estudiadas, un 30% de ambos universos planeaba introducir equipo de base microelectrónica en planta, en el período 1993-1997.

La década de los noventa exige respuestas más ágiles y rápidas de las empresas, para que aceleren su «proceso metabólico» de toma de decisiones, debido en parte a la dinámica del entorno y, por otra, porque la TI ha cambiado la forma en que se hace el trabajo. En efecto, la TI es la base tecnológica de una organización virtuosa. La gestión de la interdependencia de los factores en los años noventa se efectuará en un ambiente dinámico, lo que requiere nuevos sistemas y procesos de gestión empresarial: la medición, las compensaciones y remuneraciones, los incentivos y las calificaciones requeridas. Todos estos factores requieren ser repensados en el mundo de la TI (Ibidem).

Ante la introducción acelerada de la tecnología informática, la importancia de los recursos humanos para hacer efectiva la potencia de la nueva TI se ha vuelto un tema de atención. Estudios realizados revelan que en el éxito o fracaso de la adaptación e implementación de TI, incide mucho la complejidad del sistema de recursos humanos. No sólo hay un impacto de la TI sobre el personal sino que también existe la relación inversa, los efectos de la cultura de organización y la gestión de recursos humanos sobre la ella. Políticas y normas de las empresas inciden en cómo y qué tipo de TI se selecciona, cómo ésta es implementada y cuán exitosa es en alcanzar los objetivos planteados (Ibidem).

2.2 Nuevas formas de organización

Si bien puede haber coincidencia sobre los grandes paradigmas de innovación en tecnología y organización, y de la necesidad de que debe haber sincronización entre ambas, menos coincidentes son las apreciaciones sobre cuáles son las mejoras prácticas del momento. *«El problema que las empresas enfrentan, es que no existen fórmulas claras para definir las nuevas formas de organización y configuraciones tecnológicas requeridas. Al contrario, hay la necesidad de experimentar, innovar y aprender, y seguir nuevas opciones que han sido probadas y evaluadas como alternativas de **mejoras prácticas** a los modelos del pasado. Como consecuencia empieza a aparecer en el lenguaje industrial de los años noventa el concepto del aprendizaje de las organizaciones»* (Bessant, 1991).

Aparte de que no hay fórmulas claras, han surgido problemas de *interpretación* acerca del significado que los actores de la empresa están dando a los diferentes conceptos de innovación en la organización: *«Todo el mundo habla de que su estrategia es transformarse en empresa 'clase mundial', aplicando 'calidad total', 'mejora continua' y 'aprendizaje de organización'. Sin embargo el significado que se da a esos conceptos, las trayectorias que planean para desarrollarlos y los recursos que tienen reservados para su intro-*

EVOLUCION DE COMPETENCIA EN SISTEMAS CERRADOS A SISTEMAS ABIERTOS

Cerrado:

Tecnología, organización
↓
Funciones/competencias
↓
Tarea
↓
Resultados

Abierto:

Resultados
↓
Funciones/competencias
↓
Tecnología, organización
↓
Tareas

ducción, difieren bastante en la práctica» (Thomas, 1994). Para entender el proceso de innovación y antes de entrar en generalizaciones, conviene empezar por los detalles, ya que ahí está «el diablo» como suelen decir los encargados de la ingeniería de producción (Ibidem).

Las innovaciones en organización en torno a la mejora continua y la reingeniería, así como la automatización programable en el área tecnológica, tienen en común que son abiertos como sistema: los límites y alcances los van construyendo las propias organizaciones.

Con los sistemas tecnológicos y organizativos de carácter cerrado del pasado, había correspondencia estrecha entre sistema y resultado: las máquinas tenían un estándar de producción y los tiempos y movimientos indicaban un estándar «x» de volumen por hora para el operario. La base del sistema era que la suma de las eficiencias en cada puesto iban a resultar en una eficiencia del flujo. La paradoja que resultó es que cuando el método taylorista buscaba reducir el desperdicio del movimiento humano en cada puesto (Bluestone, 1992), se empezaban a acumular desperdicios a lo largo del flujo y en la relación con el cliente, volviendo contraproducente el método. Sin embargo, lo más paradójico era que el método desperdiciaba un recurso para la empresa: la educación, conocimiento, creatividad e inteligencia del trabajador; es decir, justamente las bases de una estrategia de aumento sostenible de productividad en sistemas de producción complejos (Cepal-Unesco, 1992).

Cuando los sistemas tecnológicos y de organización se vuelven abiertos, se va perdiendo la relación casi natural y lineal de éstos con resultados predeterminados. La amplitud del rango de opciones de los nuevos senderos en tecnología y organización, amplía igualmente los posibles resultados que se pueden obtener con un determinado paquete tecnológico y organizativo.

Los resultados van dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, organizativos y de desarrollo humano, que a su vez están compuestos por una gran variedad de subsistemas igualmente abiertos. La consecuencia es la pérdida de la tradicional relación de «puje» que iba de la máquina y la organización, a la tarea y después al resultado deseado.

En un sistema abierto con muchas subsistemas, la innovación de la máquina y/u organización puede producir muchos resultados; la pregunta es: ¿qué resultado se busca? La relación se tiene que ir construyendo de manera inversa: definir el resultado, después las funciones, articuladas con las opciones tecnológicas y organizativas y, finalmente, el tipo y contenido de las tareas.

Sin embargo, el problema no se resuelve ni consiste tampoco en únicamente invertir la relación entre resultados, funciones, tecnología-

Esfuerzo requerido para innovación técnica y en organización:

El esfuerzo que exige la implementación de los cambios en organización es mucho mayor a la instalación de nueva maquinaria. En el caso de los equipos, la empresa sabe a qué metas atenerse: las especificaciones de la maquinaria lo indican. Con la gente esto no es tan evidente. Aparece continuamente el dilema ¿Hasta donde ir? y ¿Con qué rapidez? Se tiene que cambiar el *modus operandi*, es decir, la práctica productiva. Esto requiere de personal que esté: a) comprometido con los objetivos de la empresa; b) flexible ante las adaptaciones; y, c) identificado con que la calidad es primero. Estos puntos llevan a una nueva cultura en la empresa, dirigida a todos los estratos de la organización.

Empresario industria metalmeccánica. México, 1993.

organización y tareas. En las empresas modernas se observa una tendencia de aumento en el número de elementos que deben mantenerse unidos para que sobrevivan en un mercado globalizado, compuesto también por un creciente número de elementos unidos. Por ejemplo, los objetivos de productividad y los resultados demandados por el mercado, son una combinación de exigencias en cuanto a precio, volumen, calidad, diseño y servicio al cliente; exigencias que han evolucionado, no por separado, sino articuladamente, con una variedad de opciones posibles que delimita la trayectoria seguida por la empresa.

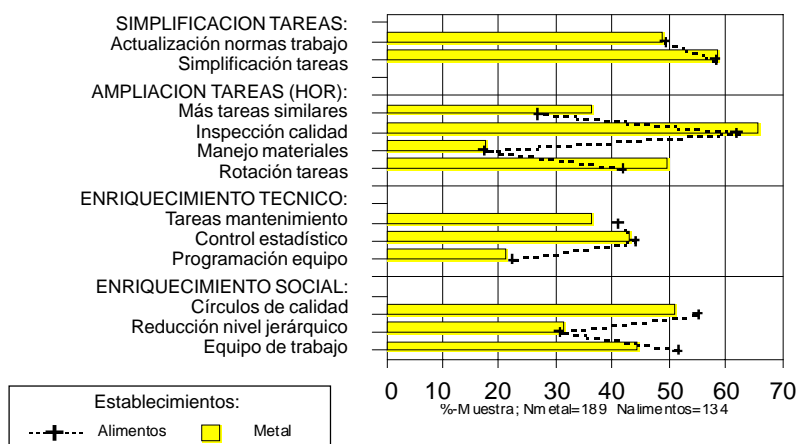
Las estrategias de innovación que los establecimientos siguen para responder a estas exigencias cambiantes y crecientes, se caracterizan por un número de iniciativas igualmente crecientes y cambiantes en los ámbitos de la tecnología, gestión de la producción, organización del trabajo y recursos humanos. En el caso de las empresas estudiadas en las ramas de metalmeccánica y alimenticia en América Latina, la *cantidad* de iniciativas promedio por establecimiento aumentó de 14 a 20,³ entre los periodos 1989-1992 y 1993-1995. Se percibe que al aumentar el número de iniciativas de innovación y para que se mantengan unidas como *sistema de innovación*, las empresas topan con un umbral en donde ya no es posible relacionar cada uno de los elementos. Se vuelve una relación *compleja*, que es una suma de elementos conexos en la que en razón de una limitación inmanente a la capacidad de acoplamiento, ya no resulta posible que cada elemento sea vinculado a cada otro en todo momento (Luhmann, 1991).

³ En el caso de los establecimientos de metalmeccánica, el aumento fue de 14 a 20, mientras que en los de alimentos fue de 13 a 20 iniciativas.

El hecho que la empresa como sistema se vuelve más compleja obliga a sus integrantes a la *selección*, lo que convierte a la empresa en una organización donde se dan procesos de selección de manera coactiva, lo que a su vez significa contingencia y riesgo. La selección sitúa, califica y ordena los elementos, aunque para éstos fueran posibles *otras* formas de relacionar. Este «ser posible también de otro modo» y la posibilidad de fallo aún en la formación más favorable de los elementos, es la contingencia y es lo que caracteriza la organización compleja (Ibidem).

Una mayor complejidad de los sistemas de innovación y por consecuencia de operación en las empresas, que exige un comportamiento selectivo, exige también una mayor adaptabilidad en los sistemas personales. Esta mayor adaptabilidad se traduce en un requisito de una *capacidad de aprender*, que es una competencia que se debe poder utilizar ocasionalmente de manera intensa y que por ello debe estar disponible de manera permanente (Luhmann, Schorr, 1993).

INNOVACION ORGANIZACION DEL TRABAJO Metalmecánica y Alimentos (1993-1995)



En cualquiera de las dos ramas, las iniciativas de innovación en organización del trabajo se concentraron, en el período de referencia, en: la simplificación de tareas y actualización de normas de trabajo; la asignación de tareas de inspección y control estadístico de proceso a operarios; la multihabilidad; el trabajo en equipo y círculos de calidad. Menor presencia tuvieron la asignación a los operarios de las tareas de mantenimiento, programación de equipo, mayor número de tareas similares así como la reducción de niveles jerárquicos. En la trayectoria del cambio, esas últimas iniciativas vendrán probablemente después.

Fuente: Cálculos basados en datos del Proyecto OIT/ACDI.

En un contexto de organización del trabajo basado en la división máxima de las tareas, la especialización y una mínima cooperación y autonomía, la complejidad de las funciones, y con ello de la organización, se reduce. Esto fue la base del modelo taylorista de la organización del trabajo, que en sus apreciaciones acerca de la estandarización y especialización de la técnica y las operaciones sigue siendo válido y «moderno» hasta la fecha (Christis, 1988).

Sin embargo, esta estrategia de reducción de la complejidad ha perdido validez por reducir simultáneamente la complejidad de los parámetros de competitividad a una sola dimensión (precio), lo que hoy en día ya no corresponde en la mayoría de los segmentos del mercado global. También ha sido rebasada por querer reducir la complejidad de un sistema de producción por una complejidad menor, a través de la división técnica y social del trabajo, lo que generó una serie de disfunciones en cuanto a acumulación de desperdicios y operaciones de poco o ningún valor agregado, que fueron los espacios de oportunidad de mejora en que se concentró posteriormente el sistema de producción depurada y mejora continua (Womack, et.al., 1990).

Ante la necesidad de ir cumpliendo con varias dimensiones de productividad a la vez, en el caso latinoamericano sobre todo, costos, calidad y servicio al cliente (en los países industrializados se agrega el diseño), ha llevado a las empresas a cambiar la organización del trabajo.

Diferenciando entre lo que son tareas principales y periféricas, se observa una tendencia de simplificar las tareas principales a través de una mayor estandarización de las operaciones con el fin de reducir costos. También se observa una ampliación en la tarea principal en cuanto a la inclusión de funciones de inspección de calidad y la introducción de la multihabilidad en un mismo nivel de complejidad de las tareas. Adicionalmente, se observa un enriquecimiento en las tareas periféricas, tanto del tipo social (equipos de trabajo, reducción de niveles jerárquicos) como técnico (control estadístico de proceso, mantenimiento preventivo y correctivo, administración), para ir reduciendo tareas de poco valor agregado y mejorando el flujo productivo. Esto va acompañado con una mayor autonomía en la realización de las tareas.

La combinación de estos elementos en el contenido de las tareas va acompañada con nuevas funciones que se le van otorgando a los trabajadores, que se vuelven complejas por la superposición de las mismas. En otras palabras, los objetivos múltiples de productividad se proyectan también de manera múltiple en las tareas de los trabajadores. Sin embargo, hay *límites* a la ampliación y enriquecimiento de las tareas, porque al fin y al cabo hay habilidades y conocimien-

tos específicos que no son tan fácilmente transferibles dentro del proceso productivo.

La complejidad y la apertura del sistema de tareas que el trabajador tiene que realizar para cumplir con sus nuevas funciones, hacen menos controlables y predecibles las operaciones de los operarios en todos sus detalles. Ante las funciones a cumplir crece la contingencia, es decir, la posibilidad de poder llegar al objetivo por más de una sola vía de realización de tareas, y también, por la posibilidad de fallo aun en la formación más favorable de las operaciones y sus elementos (Luhmann, 1991).

Esa tendencia de apertura y complejidad de las funciones, además de la necesidad de ir construyendo nuevos límites a las mismas, hacen que la tarea ya no sea sinónimo de competencia como lo fue en el modelo taylorista, sino que surge la necesidad de empezar por la *competencia* antes de pasar a describir la tarea, e incluso dejar un rango abierto de posibles caminos para llegar a la competencia deseada. Se puede convertir en un instrumento motivacional para el personal, en la medida que representa objetivos alcanzables. Si bien el desempeño de las personas es más efectivo en la medida que los objetivos sean claros y simples, en la práctica los objetivos no se presentan de esa manera y requiere muchas veces balancear entre intereses que compiten entre sí u objetivos que están en mutuo conflicto. En ese sentido, la competencia puede ayudar a reconstruir los límites de las funciones, volviéndose así un instrumento atractivo para la empresa en la planeación estratégica del recurso humano.

La aproximación a la tendencia de la trayectoria de cambio debe entenderse en un contexto de *heterogeneidad* en cuanto a la capacidad innovadora del aparato productivo. De acuerdo con los resultados de la investigación del proyecto mencionado, si bien hay una diferencia entre ramas de actividad en cuanto al *rítm*o de innovación, la *dirección* no difiere mayormente entre ramas tan distintas como alimentos y metalme-cánica. Es decir, tiene base la hipótesis de que los conceptos de cambio que corresponden al modelo de producción depurada son aplicados independientemente del tipo de actividad. Lo que difiere entre las empresas son los matices en cuanto al tipo de iniciativa, la profundidad de su aplicación y su articulación con otras iniciativas, en particular con la gestión de recursos humanos, así como la secuencia de iniciativas y el momento de inicio de la implementación (Mertens, Palomares, 1993).

Hay diferencias entonces en la estrategia de implementación de los cambios por parte de las empresas. Algunas enfatizan más el aspecto simbólico detrás de los cambios, haciendo hincapié en los enunciados de la misión de la organización, transformándose los gerentes en «predicadores» de nuevos sistemas simbólicos, basados en la visualización de

una organización «tipo-ideal», como es el caso de la filosofía de calidad total. Otras han puesto el énfasis en el desarrollo de nuevos significados en materia de calidad, costos y servicio al cliente, con metodologías precisas y a veces complejas, como son los sistemas de normalización ISO 9000/2 y 14000 (estándar que focaliza el medio ambiente). El desafío de la empresa es encontrar el equilibrio entre los esfuerzos para desarrollar la visión y el sistema simbólico, con el sistema de significados. Esto se traduce en el problema del liderazgo para construir la trayectoria de los cambios, en el cual la gerencia de la empresa y los dirigentes sindicales son los actores protagónicos.

2.3 Innovación en la organización y heterogeneidad del aparato productivo

El principal factor de heterogeneidad se ubica en el *tamaño* de la empresa, al menos en América Latina. Son las empresas pequeñas las que menos han avanzado en las iniciativas relacionadas con el modelo de producción depurada y las que han tenido menos progresos en los indicadores de productividad correspondientes. Conclusión que se corresponde con los resultados de la investigación sobre dinámica de productividad a nivel de rama industrial en México, donde las empresas pequeñas han evolucionado en forma rezagada, comparadas con las grandes (Brown, 1995) y también con los resultados de la encuesta de la OIT: «Cambio tecnológico, trabajo y empleo en la industria manufacturera del Gran Santiago, 1988-1990», que llegó a concluir que *«la heterogeneidad tecnológica parece haberse profundizado en el período de referencia, aun cuando algunas pequeñas empresas tuvieron un comportamiento muy innovador. En general éstas enfrentaron las dificultades ya reconocidas para acceder a fuentes de información y a proveedores de cambios tecnológicos, o carecieron de recursos para introducirlos. Por las mismas razones pero de signo inverso, fue más frecuente la adopción de estrategias combinadas de productividad (simultáneamente sobre la base técnica y sobre la organización) en los establecimientos grandes»* (Geller, 1994). A diferencia de lo que sucede en otros países industrializados, aún no se ha visto el surgimiento de la empresa pequeña dinámica en la región como fenómeno que resalta, sin menospreciar el hecho de que existen casos exitosos individuales.

El fenómeno del acercamiento al proveedor y la subcontratación de aquellas actividades que no son la especialidad de la empresa grande, apenas se está dando. Si bien en Chile, Argentina y Brasil se ha observado más que en México, al menos en el período del estudio del mencionado proyecto, el motivo principal de la subcontratación parece haber

sido más la reducción del costo laboral y el aumento del volumen en el caso chileno (Geller, 1994), que la especialización y la capacidad de aprendizaje de las empresas pequeñas.

En este último aspecto, se manifestó una diferencia por ramas de actividad: mientras que en alimentos la subcontratación de la producción rebasaba el 25% de los casos, en metalmecánica casi el 40% tenían planes de hacerlo en el período 1993-1995; mientras que en asistencia técnica a proveedores los porcentajes correspondientes eran de 40% y 50%, respectivamente. En alimentos los gerentes se manifestaron celosos de sus procesos productivos y se resistían a una vinculación más estrecha con proveedores. Sin embargo, en metalmecánica y especialmente en la rama de autopartes, hay indicios que los nuevos conceptos de producción se están difundiendo hacia abajo en la cadena productiva, rumbo al proveedor pequeño. En ese caso, se podría aventurar la hipótesis que ciertas competencias básicas se compartirían entre diferentes tamaños de empresas e, incluso, la pequeña empresa podría apoderarse de competencias laborales de empresas de tamaño mayor, siempre y cuando los costos de la transferencia fuesen bajos.

2.4 Organización del trabajo y visión sindical

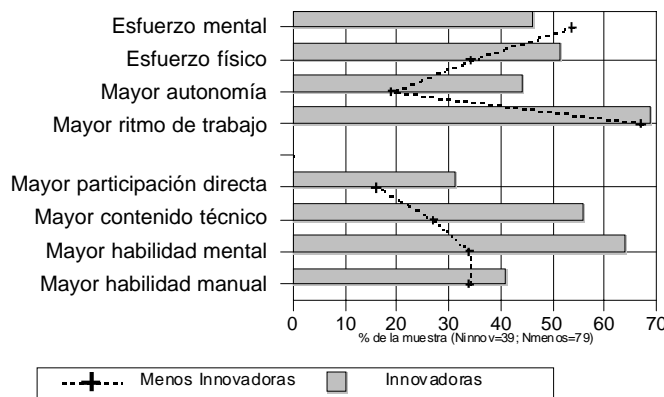
La respuesta de la parte sindical ante estos cambios en la organización del trabajo es variada y depende de la dirección que los cambios están tomando. Sin embargo, en diferentes estudios se observa que las percepciones e interpretaciones del movimiento sindical ante los cambios en la organización del trabajo, y por ende, ante la competencia requerida, no difieren mucho. Por ejemplo, se plantea que el aumento de la autonomía se limita a lo interno del puesto, abarcando las secuencias de las operaciones, pero pocas veces rebasa el puesto, lo que la transforma en una autonomía controlada (Christis, 1988; Parker y Slaughter, 1994; García, et.al, 1995). La complejidad no suele ir más allá de resolver problemas rutinarios y los ciclos de trabajo en la tarea principal son cortos, con ritmos de trabajo tendientes a aumentar (Ibidem). Es decir, los sindicalistas cuestionan el escaso avance de la apertura y complejidad de las funciones y tareas. Argumentan también que la multihabilidad en planta no necesariamente conduce a una formación portátil que se puede llevar a otras empresas⁴ (Parker y Slaughter, 1994).

⁴ Estos autores plantean que la tradicional calificación basada en oficios eran portátiles en su momento y que no automáticamente la multihabilidad tendrá esta característica.

Desde la perspectiva sindical, la identificación y definición de competencia laboral abre la posibilidad de replantear las funciones de los trabajadores en planta, tomando en cuenta el conjunto de factores técnicos y organizativos del caso. De esta manera puede plantear mayor autonomía externa y contenidos relacionados con resolver problemas no rutinarios que demandan conocimientos y habilidades más allá de operaciones simples. También puede plantear alternativas integrales ante la elevación de los ritmos de trabajo que es un constante en la mayoría de las empresas (Ibidem).

La parte de la investigación del mencionado proyecto se hizo con dirigentes sindicales en América Latina. Apuntaba a que los cambios que están ocurriendo en las empresas han impactado primeramente en las habilidades mentales y manuales requeridas, en parte por la ampliación de las tareas en materia de inspección de calidad y la multihabilidad, aunque también por los mayores ritmos de trabajo a que la depuración de las funciones y operaciones ha conducido. Estos impactos estuvieron acompañados por mayores esfuerzos físicos y mentales, quedando rezagados la participación y la autonomía en la realización de las tareas.

PERSPECTIVA SINDICAL SOBRE ORGANIZACION DEL TRABAJO



De los resultados de la investigación con dirigentes sindicalistas se deriva que la trayectoria de modernización seguida por las empresas alimenticias y de metal ha conllevado, en más de la mitad de los casos denominados innovadores, a un aumento en las habilidades manuales y mentales, no así en cuanto al conocimiento técnico. También aumentó el ritmo de trabajo y, aunque en menor medida, los esfuerzos físicos y mentales. Mientras, la autonomía interna acerca de la capacidad de regulación y la participación incrementaron comparativamente en menos casos.

Fuente: Ibidem.

Desde la perspectiva sindical, la definición de la competencia laboral requerirá que se revisen no sólo las funciones sino también el contexto tecnológico y organizativo en que éstas se dan, con el propósito de que se generen contenidos técnicos de mayor profundidad en las tareas y que se eviten los impactos negativos sobre las condiciones de trabajo en las variables aquí señaladas (Parker, Slaughter, 1994). En este sentido, la definición de la competencia laboral se convierte en un espacio de negociación y también en un potencial de conflicto. El clima laboral en las empresas determinará la capacidad de la organización de dar causa a este conflicto latente, convirtiéndose esa variable en un factor estratégico al momento de introducir la competencia laboral en la organización (Mertens, 1992).

3. GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y COMPETENCIA LABORAL

El papel de la gestión de recursos humanos (GRH) en las estrategias de productividad, si bien aparece en los discursos de los gerentes, en la práctica no se lo observa con el mismo vigor, ni en los países industrializados y mucho menos en América Latina. No obstante, hay estudios que muestran el papel preponderante que la GRH tiene en la mejora de la productividad, sobre todo en el modelo de la producción depurada (Womack, et.al., 1990).

En 1974 los analistas Ruch y Hershauer, de los Estados Unidos, escribieron: *«parece que las variables tecnológicas son un requisito para determinar el potencial de la productividad, pero que las variables humanas o de actitud son de mayor fuerza en la determinación de la productividad del momento. Una deficiencia en motivación puede anular con mayor facilidad, mayor rapidez y más a fondo el efecto del equipo tecnológicamente avanzado, y que, al revés, un alto grado de motivación puede compensar y corregir una deficiencia pequeña en el progreso tecnológico»* (Bluestone, Bluestone, 1992).

Una encuesta entre 1.800 directivos de empresas líderes en países industrializados reveló que ante las redefiniciones de las organizaciones y de las estructuras de los informes y comunicados, el liderazgo es crítico en todos los niveles de la organización. Los líderes tienen que saber comunicar los objetivos y valores, moldeando los comportamientos que corresponden a las tareas restructuradas. Requieren impulsar una comunicación en dos direcciones y una participación mayor del personal en general. El mismo estudio señaló que a pesar del reconocimiento de estos elementos por parte de los directivos, ellos también indicaron que las empresas aún tienen muchas dificultades para comu-

nicarse con el personal e involucrarlo en las decisiones, así como para actuar sobre sus sugerencias. El desafío, después de una década de reestructuraciones y reingenierías, es el personal. El personal sigue básicamente con los mismos comportamientos que en el pasado y no logra ocupar un papel protagónico en los mismos. Para que el personal se sume al nuevo mundo de los negocios, los líderes de las organizaciones tienen que crear la *arquitectura social* en donde el personal ya no es el principal desafío del cambio sino el beneficiario e impulsor del cambio (Watson Wyatt, 1995).

Investigaciones realizadas en los Estados Unidos apuntan en la misma dirección: cambios en la organización del trabajo a través de la introducción de equipos de trabajo conducen a mejoras en la productividad y en la calidad del empleo, cuando son acompañados y/o insertados en estrategias de participación del personal en las decisiones de la empresa, cuando hay programas de seguridad en el empleo o de ocupación en el mercado de trabajo basados en la capacitación, y sistemas de pago e incentivos basados en resultados de grupo (Levine, 1995).

La arquitectura social refiere a que no es suficiente actuar sobre un único aspecto de la gestión de los recursos humanos en la empresa. Los resultados del mencionado proyecto confirman dicha tesis: las empresas que mejor desempeño tuvieron en productividad, habían realizado iniciativas simultáneas en diversos campos de gestión de los recursos humanos, a saber: en capacitación, participación e involucramiento, cambios en los sistemas de remuneración y programas de ergonomía. Mientras que las menos dinámicas en productividad habían aplicado un promedio de tres iniciativas en desarrollo de recursos humanos, las más dinámicas tenían cuatro iniciativas en promedio en el período 1989-1992.

Sin embargo, los resultados indicaron también que en pocas empresas los recursos humanos eran la prioridad y que una de las principales dificultades consistió en articular las iniciativas en las diferentes áreas,

Sobre el orden de los esfuerzos de innovación:

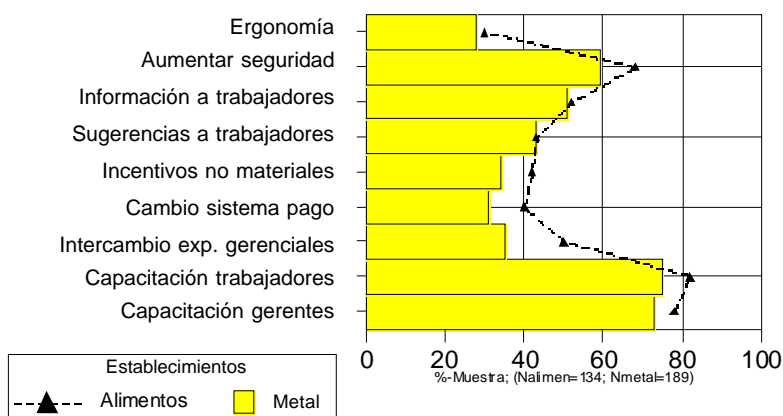
Algunas empresas irán hacia grandes mejoras en maquinaria con grandes inversiones. Pero en general, las empresas tendrán que dedicarse a trabajar con las personas. Será de alguna manera innovar la organización del trabajo. No entendida sólo como la distribución del trabajo, sino sobre todo su dirección. Esto significa enfrentar los rezagos en la gestión de la mano de obra. Hoy en día, los trabajadores están mal pagados. Esto tiene que ir cambiando, aumentando el salario, dando algo adicional. El personal viene poco capacitado, así la empresa deberá invertir en capacitación, en la educación y en la retención de personal.

Entrevista Empresario Metalmecánica, México (1993).

para llegar a la arquitectura social que debería dar sustento a la estrategia de innovación de la organización.

La arquitectura social es la articulación entre los diferentes subsistemas de la gestión de recursos humanos y tiende a hacerse compleja por la cantidad de iniciativas de innovación que se van sobreponiendo. Como en toda arquitectura, debe haber ejes o columnas vertebrales que den solidez a la estructura. La definición de normas o estándares de competencia del personal pueden desempeñar ese papel, porque al fin de cuentas toda acción innovadora en el campo de los recursos humanos debe estar proyectada en función de resultados u objetivos, para que se justifique como inversión. La vinculación de la acción innovadora con los resultados a nivel de la empresa no es directa sino a través del personal. La mejor forma de asegurar el resultado parecería ser su proyección en las tareas del personal, es decir, formulándolo como contenido de la competencia esperada.

INNOVACION RECURSOS HUMANOS Metalmecánica y Alimentos (1993-1995)



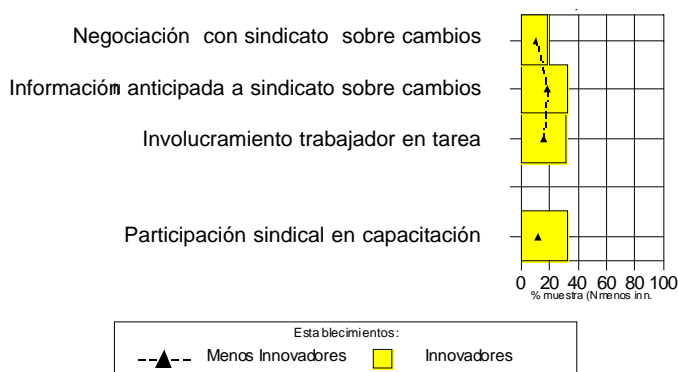
La proyección de las iniciativas en desarrollo de recursos humanos en las empresas alimenticias y metalmeccánica para el período 1993-1995 muestran un rezago en las dimensiones que se refieren a la participación e involucramiento del personal, cambio en el sistema de remuneración y la ergonomía. Reflejan también la dificultad que las organizaciones en la región latinoamericana tienen para innovar su arquitectura social, que es la base de modelo que busca reestructurar la empresa a través de la movilización de los recursos humanos a su disposición.

Fuente: Ibidem.

Sin embargo, si la competencia es la o una de las columnas vertebrales de la arquitectura social, y si ésta a su vez debe reflejar un sujeto que es el protagonista de la reconstrucción de la organización, resulta claro que la competencia debe ser definida en forma conjunta entre gerencia y personal, para que haya un consenso asimilado acerca de los objetivos a alcanzar. Es decir, no un consenso de discurso o por un pronunciamiento, sino de una vivencia construida (Pritchard, 1990).

En relación con este último punto, la trayectoria de las empresas en la región latinoamericana es bastante pobre. La participación de los trabajadores y sindicatos en las decisiones de cambio así como en las rutinas de trabajo y en la gestión de la capacitación, solamente en algunas empresas se está dando. Y aun cuando se practica, según la opinión de los sindicalistas, se hace de manera selectiva, es decir, cuando a la gerencia le urge que el operario le ayude a resolver algún problema (García et.al, 1995). Además, los dirigentes sindicales señalaron que cuando se da la participación, es del tipo *consultivo* y muy pocas veces alcanza el nivel *sustantivo*.

PRACTICAS DE PARTICIPACION Percepción Dirigentes (período 1989-1992)



Desde la perspectiva sindical, las prácticas de participación de los trabajadores y del sindicato en los ámbitos directamente vinculados a la mejora en productividad, son escasas. No obstante, se presentan más en las empresas innovadoras, convirtiéndose en un atributo de estas últimas. Es decir, la trayectoria de la innovación apuntaría a prácticas de participación de los trabajadores y sindicato.

Fuente: Ibidem.

Estudios efectuados en Estados Unidos indican que la participación consultiva a nivel de planta no lleva a un mejoramiento sostenido de la productividad. Requiere que se combine con una reorganización del trabajo y con la ampliación de la participación del trabajador en la toma de decisiones (Levine, 1995).

Desde esa perspectiva, la competencia laboral tendría un mayor impacto en la productividad cuando esté definida conjuntamente entre gerencia y trabajadores-sindicato. Es decir, la posibilidad de mejora en productividad aumenta a medida que la participación del trabajador en la definición de la competencia sea *sustantiva*.

La competencia laboral, vista así, se convierte en una oportunidad para el sindicato y los trabajadores a fin de dar un primer paso en dirección de una participación sustantiva en la empresa.