

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**Gestión del aprendizaje y la comunicación en la
organización del trabajo.**

Estudio de caso en la fábrica metalúrgica
Urutransfor S.A. (Ex Mak S.A)

Beatriz Perelmuter
Tutor: Francisco Pucci

2009

ÍNDICE

INTRODUCCION	4
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	7
1. Cambios en el mundo del trabajo. Desde Taylor hacia la Nuevas Formas de Organización del Trabajo	7
2. Modelo de organización en la firma industrial moderna	10
3. La empresa como organización celular	12
4. Comunicación en la organización	13
5. Incertidumbre en la organización	15
APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN	18
1. Aprendizaje tácito y explícito	18
2. Combinaciones de aprendizaje	19
EL MUNDO DE LA VIDA COTIDIANA	21
PRESENTACIÓN DE HIPOTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	26
PROPUESTA METODOLÓGICA	27
CIFRAS DE LA EMPRESA MAK S.A.	30
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE URUTRANSFOR S.A. (Ex MAK S.A.)	32
1. Concepción de la organización del trabajo	32
2. Nuevas Formas de Organización del Trabajo	34
COMUNICACIÓN EN URUTRANSFOR S.A	37
1. Área Planeamiento Estratégico	38
2. Trabajo en equipo, intercambio de saberes. Relacionamiento entre	42

áreas, integración horizontal	
3. Comunicación y corresponsabilidad	43
DISTORSIONES DE LA ESTRATEGIA PRODUCTIVA	47
APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO	55
1. Aprendizaje explícito	55
2. Reflexión colectiva	59
3. Aprendizaje tácito	60
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	68
ANEXOS	
Guión de entrevista	
Entrevistas	
Material impreso proporcionado por MAK S.A.	

INTRODUCCION

El presente trabajo se enmarca en los cambios acontecidos en el mundo laboral, teniendo como objeto de estudio introducirse en el ámbito de la organización del trabajo, en el marco de un paradigma sociotécnico. Este paradigma, constituye una nueva forma de concebir la estructura de la organización, el cual tiene algunas características absolutamente opuestas al paradigma tradicional.

Con el fin de lograr estudiar este nuevo paradigma se partió del estudio de un caso uruguayo que estructura la producción de acuerdo a las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), las cuales forman parte del nuevo paradigma en cuestión. A partir de la acotación del universo, es que esta investigación se ajusta a lo que se denomina estudio de caso.

Los estudios de caso se utilizan cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos o cuando el fenómeno es indisociable del contexto real. En este caso, es pertinente la aplicación de esta estrategia metodológica, ya que los eventos y las situaciones asociadas a la realidad, tratan de la experiencia vivida por la empresa hace algunos años respecto a un cambio en la organización de la producción. La elección de la empresa fue realizada desde el conjunto de empresas que participaron del programa de capacitación para trabajadores en actividad de la JUNAE (MTSS).

La empresa seleccionada, lleva actualmente el nombre Urutransfor S.A., pero cuando ingresó al programa de la JUNAE, se denominaba MAK S.A.

Se trata de una fábrica metalúrgica, la cual a través de un estudio de la Universidad de la República, introdujo modificaciones en su estrategia productiva, que la llevaron a la instauración de este nuevo paradigma, el cual desde su formulación teórica, trae ventajas para quienes trabajan en él. Se analizará entonces, cómo lo experimentan los individuos.

El caso estudiado fue una *"...empresa¹ de tamaño medio, de la rama de la electro-electrónica, fabricante de transformadores de distribución y potencia, en tres líneas de*

¹ Extraído de una traducción del artículo de Mariana Mendy y Lucia de Oliveira, "Conhecimento em ação. A mobilização de conhecimento. Uma ferramenta competitiva em contextos adversos. Uma experiência no Uruguay" publicado en el libro "Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas: Lições Extraídas de Casos Reais" editado por Isak Kruglianskas y José Claudio Cyrineu Terra (Negocio Editora. San Pablo, 2003)

productos: transformadores de distribución pequeños, transformadores de distribución medianos y transformadores de potencia.

La firma comienza la actividad en el sector de la electricidad en 1932. En 1965 pasa a ser proveedora de transformadores para UTE, constituyéndose en una de sus principales proveedoras.

La historia del desarrollo de la empresa está relacionada con el modo de protección del mercado interno, como sucede con gran parte de las empresas industriales nacionales. En este caso específico, hasta el inicio de los `90 funcionaba un sistema de compra pre-financiada de sus productos por parte de UTE.

Hasta 1997, más del 90% de sus ventas se realizaban en el mercado interno, en el que UTE respondía por el 73% de las ventas y los particulares por un 20%. A pesar de una baja participación en el mercado regional venía participando y ganando licitaciones en Brasil, Argentina, Paraguay, Costa Rica y El Salvador.

La empresa cuenta con una única planta de más de seis mil metros cuadrados, situada en Montevideo. En 1996, (...) trabajaban en ella 114 personas.

Históricamente se ha destacado entre las empresas nacionales por su dinamismo tecnológico. Fue pionera en el ámbito nacional en actividades de investigación y desarrollo y posee el laboratorio privado de potencia más avanzado de Uruguay. Entre 1993 y 1996 venía destinado, en promedio, el 3% de sus ventas a inversión en maquinaria y equipamientos. Para la industria en general este coeficiente fue de 2.3%.

Desde 1970 la empresa fabrica transformadores con diseños bajo licencia extranjera, con el respaldo tecnológico de Pauwels Trafó Belgium N.V.. En los primeros diez años esta relación se limitaba a una transferencia de diseño. A partir de 1980 comienza a desarrollar sus propios conocimientos, alcanzando así una etapa de transferencia tecnológica con generación y adaptaciones propias. A partir de 1994 los transformadores de distribución y potencia son todos diseñados por la empresa.

Entre sus principales fortalezas está el dominio de la tecnología folio para la fabricación de transformadores, basada en elaborar los bobinados de baja tensión en láminas de cobre y aluminio.

En abril de 1999 consigue su certificación ISO 9001.

Hasta 1998 fue una empresa de capital nacional, a partir de ese momento fue adquirida por un empresario extranjero y en 2000 volvió a ser de capital nacional (51% de

las acciones pertenecen a un inversor privado y el 49% a los trabajadores constituidos en cooperativa)''

El marco metodológico por el que se optó es de corte cualitativo, basado en entrevistas en profundidad a los diferentes obreros de la fábrica que componen las distintas áreas de trabajo: se entrevistó a miembros de planta, personal técnico y personal administrativo.

Motivó el estudio de este caso la forma única de este fenómeno laboral en Uruguay, y por tanto dicha manera destaca la relevancia que significa para la investigación sociológica.

Se comenzará por analizar, en el primer capítulo de análisis, la organización del trabajo, la concepción que los miembros de la fábrica tienen acerca de la estructura organizacional para luego señalar las similitudes que la estructura tiene con el paradigma laboral presentado así como las distorsiones que muestra con respecto al mismo. En segundo lugar, se presentará la forma en que se desarrolla la comunicación en la fábrica a partir de la estructura de trabajo aplicada.

Por último, se expondrán los tipos de aprendizaje que los miembros de la organización experimentan, y cómo los mismos se articulan con la comunicación y la organización del trabajo.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1. Cambios en el mundo del trabajo. Desde Taylor hacia las Nuevas Formas de Organización del Trabajo.

Los cambios generales en la modernidad, suscitan cambios en las particularidades de la organización y en la forma que toman las relaciones sociales dentro la misma.

La esfera industrial empezó a experimentar desde hace varias décadas cambios en el sistema de producción y consecuentemente en la organización del trabajo, puesto que los paradigmas que originalmente sostenían a estos fueron debilitándose dando lugar a nuevas formas de producción. En forma breve, se describirá este proceso para contextualizar la forma de producción actual.

En el marco de la industrialización floreciente, a finales del siglo XIX, surge con impulso el taylorismo como modelo de organización del trabajo. Taylor tenía como objetivo fragmentar el trabajo del empleado para lograr retirarle la autonomía que poseían. Arocena, explica que este paradigma procura "... *descomponer cada labor en sus componentes más elementales, determinar cuál es la manera más eficaz de desempeñar cada una de ellas, fijar como norma para la misma el tiempo y el procedimiento del obrero que la desempeñe más rápidamente, y hacer que cada trabajador se especialice en el desempeño siempre igual de la misma labor elemental: el objetivo es que imite al máximo el funcionamiento de una máquina simple*". (1995:83)

Las tareas referidas a la ejecución de las tareas y la supervisión y control de las mismas son separadas entre sí, así como también entre las tareas de planta y las relacionadas con la administración, dirección y planeamiento. La jerarquía organizacional es absolutamente vertical, las instrucciones y la información transitan en caminos opuestos: instrucciones hacia abajo e información hacia arriba.

Había surgido un modelo de organización del trabajo que lograba una producción en masa, mediante la congregación y utilización de obreros sin calificar. Luego, a través de la introducción de la línea de montaje, Ford inserta un nuevo modo de organizar el trabajo, uniendo actividades sucesivas.

Las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT) se presentan desde la década del '20 del siglo XX, pero tienen su auge en la década de los '70, momento en el cual comienzan a definirse y consolidarse. Están inspiradas, y de hecho toman elementos, de los modelos japoneses, como es el modelo Toyota, por ejemplo.

Frente a una demanda más exigente en cuanto a la calidad y variedad de los productos, el modelo fordista no resultó el método adecuado para contrarrestarla, debido a la inflexibilidad de la organización del trabajo y a la ausencia de mano de obra calificada que pudiera comprender el proceso productivo y la necesidad de cuidar la calidad del producto final. La producción, al ser pensada en términos de tareas prescriptas a cumplir, el empleado queda desligado de la producción, y la calidad del producto queda sujeta a las tareas fijadas, no incorporando inteligencia al rígido proceso productivo.

En los antecedentes del nuevo paradigma productivo se encuentra Trist, quien planteaba acerca del, en este entonces, incipiente modelo que *“los trabajadores de dicho sistema de funciones (por oposición al sistema de puestos de trabajo) tienen un grado de control interno mucho mayor y disponen de recursos grupales flexibles para dar respuestas a un número mucho mayor de desajustes ambientales. Se crea así una organización caracterizada por la comunicación lateral y vertical simultánea. Aparece un estilo participativo de dirección en el que diversos niveles se articulan mutuamente, en lugar de disponerse en una jerarquía simple”* (1991: 143-144).

En este sentido, el desempeño de cada uno de los individuos es valorado, dentro de una organización compleja en la que se experimentan múltiples interdependencias, que trabajan en grupo, por lo que la colaboración entre los grupos es altamente apreciada.

Cabe destacar el carácter “humanizante” que poseen estas organizaciones. Este un punto clave, ya que durante mucho tiempo las organizaciones tradicionales alienaban a su personal siendo fuerza de trabajo impersonal y sin sentido.

El hombre desarrolla el compromiso por su trabajo, y como consecuencia se percibe un ambiente en donde las relaciones se caracterizan por la confianza y franqueza.

A continuación se presenta un cuadro elaborado por Trist (1991:143) en donde se compara dicho modelo con el modelo tradicional. Este cuadro es relevante para este trabajo, en cuanto puede iluminar la instancia analítica.

Viejo paradigma	Nuevo paradigma
Imperativo tecnológico	Optimización conjunta
El hombre como extensión de la máquina	El hombre como complemento de la máquina
El hombre como pieza de recambio desechable	El hombre como recurso a desarrollar
Máxima descomposición de las tareas, calificaciones simples y restringidas.	Agrupamiento óptimo de tareas, calificaciones múltiples y amplias
Controles externos (supervisores, personal especializado, procedimientos)	Controles internos (subsistemas autorregulados)
Esquema organizativo vertical, estilo autocrático	Esquema organizativo horizontal, estilo participativo
Competitividad, juego a ganador	Colaboración, colegialidad
Únicamente objetivos de la organización	También objetivos de sus miembros y de la sociedad
Alineación	Compromiso
Escasa asunción de riesgos	Innovación

Pucci sintetiza, en este párrafo, las particularidades del nuevo paradigma organizacional que, comienza a desarrollarse en el siglo pasado:

“... la flexibilización del proceso productivo o flexibilidad interna, que implica un incremento de la participación de los trabajadores en la concepción y en la ejecución de las tareas (círculos de calidad) como mecanismo para aprovechar la experiencia y el conocimiento de los trabajadores, la capacidad de afrontar diferentes tareas rompiendo la secuencialización de procedimientos (polivalencia) de manera de poder afrontar demandas diversas y variables y la horizontalización de las relaciones jerárquicas, en la medida en que se prioriza el involucramiento del trabajador con las necesidades de calidad y eficiencia de la empresa en relación al control de operaciones previamente diseñadas. La flexibilización del proceso productivo apunta a aumentar la calidad y variedad de los productos,

reintroduciendo la inteligencia y el conocimiento de los trabajadores en el proceso de trabajo". (2003: 261)

La idea de información y comunicación cambia radicalmente: desde aquellos que controlan, que dirigen, supervisan, hasta los mismos trabajadores, transmiten la información horizontalmente, vinculando distintos aspectos del proceso de producción. Con respecto a la relación de las empresas con la demanda, fue modificado el enfoque, ya que ahora se trata de buscar variedad, flexibilidad, frente a la incertidumbre del mercado, mientras que en la época fordista se realizaban producciones a gran escala.

Se caracteriza principalmente por la prioridad otorgada a la demanda, prestando atención a los clientes, de forma ágil; controlando la calidad en todos los momentos de la producción; combinando la formación de los trabajadores a las áreas laborales.

Otra de sus particularidades, es la implantación del principio *"justo a tiempo"* que implica *"que el control de calidad no puede dissociarse del proceso productivo (...) en cada etapa debe hacerse justo lo que se necesitará en la siguiente, garantizando no sólo la cantidad sino la calidad de lo que se entrega"*. (Arocena; 1995: 98)

Este nuevo paradigma obedece a un funcionamiento de labor en equipo, en lugar de descomponer el trabajo al máximo. Al ser necesario el conocimiento de las diferentes tareas que se desarrollan dentro del grupo, se hace necesario una múltiple calificación.

Cabe mencionar que la cotidianeidad de las organizaciones está inmersa en una esfera de incertidumbre e imprevisibilidad; ninguna es capaz de predecir que puede ocurrir con la demanda del producto, la materia prima, exigencias del cliente, oscilaciones de precios, etc. Para esto se torna necesaria la existencia de una estrategia de comunicación entre los involucrados, redefinir el funcionamiento de acuerdo al riesgo cotidiano. Más adelante se desarrollará la noción de "evento", la cual explica ilustra el fenómeno del incertidumbre y riesgo característico del tiempo en qué vivimos y la complejidad de las organizaciones.

2. Modelos de organización en la firma industrial moderna.

Tal como se ha mencionado en capítulos anteriores, el modelo de trabajo clásico se encontró y se encuentra en crisis. Esto implica la búsqueda de patrones alternativos; pero según dice Zarifian (1993), no existe un solo modelo que reemplace al modelo clásico, sino que existen varias opciones parciales. Los cuatro modelos planteados por el autor son:

Modelo Clásico Renovado, Modelo de la Cooperación Horizontal, Modelo de la Organización por Proyecto, Modelo de Organización por capas Superpuestas.

Para la presente investigación resulta relevante la exposición del segundo modelo al cual Zarifian (1993) denomina, Modelo de la Cooperación Horizontal.

Este modelo pone el acento en las relaciones sociales, éstas son cualitativamente diferentes a cualquier modelo anterior. Su particularidad reside en la definición de comunicación y el carácter que consigue este concepto dentro de la organización.

Zarifian entiende por comunicación, *“un proceso de confrontación, aporte recíproco y enriquecimiento mutuo de los saberes detentados por los diferentes oficios dentro de la firma”*. Asimismo, complementa su definición de comunicación describiéndola como *“ un proceso de des- especialización de los objetivos favoreciendo el principio de co-responsabilidad sobre los objetivos transversales al conjunto de la firma y, por lo tanto, la realización de acuerdos sobre la pertinencia de estos objetivos comunes.”* (1993: 32)

Se trata entonces de, coordinar los saberes de los empleados en lugar de organizar sus funciones y tareas. Esto se debe a las características propias de este modelo, es decir, al intercambio de saberes en las situaciones que representan inconvenientes y corresponsabilidad, y a la calidad de las relaciones entre actividades. Además Zarifian (1993) subraya la primacía de la cooperación pluriprofesionalidad, sobre la protección del oficio único. “Integración horizontal” u “organización en red” son conceptos ilustrativos asociados a este modelo. Estas nociones implican la movilización de saberes profesionales diferentes y a la vez complementarios con un objetivo común, mejora e innovación.

Otro punto diferencial que distingue el autor, refiere a la relevancia otorgada a la comunicación interna. Con respecto a este aspecto, dos elementos representativos son señalados. Uno de ellos es, el cuestionamiento acerca de la separación entre concepción del trabajo y ejecución del mismo. El segundo refiere a la relación entre el reconocimiento individual y rol del trabajo en conjunto. En este sentido, la relación no puede ser si no se desarrolla en dos planos: 1) el plano individual de cada empleado y su capacidad (sin importa cual es su jerarquía) para desarrollar sus conocimientos y competencias propias. Zarifian (1993) denomina a esto, perfeccionamiento de su calificación personal. Y subraya que, es posible el desarrollo de su competencia siempre y cuando posea autonomía individual y poder de toma de responsabilidad personal.

El segundo plano refiere al “*plano del involucramiento colectivo en torno a las formas de actuar y en torno a los objetivos que estimulen el intercambio de saberes y competencias*” (1993:33)

Esto supone un planteamiento radical en cuanto al compromiso social que involucra la relación entre gerencia y empleados. De hecho, se reconoce un cambio radical con respecto al taylorismo, en lo que respecta a los aportes al mejoramiento productivo que al empleado se le permite contribuir. Zarifian (1993), introduce un posible compromiso entre ambos: los empleados tendrán un interés en un reconocimiento de sus competencias a través del manejo de las carreras profesionales dentro de la firma y el salario en relación con las mismas. Por su parte, la gerencia se asume el reconocimiento de las competencias, si ella conserva los lineamientos en cuanto a los objetivos de la organización, y si los funcionarios mantienen el involucramiento de acuerdo a los objetivos planteados. Es decir, el compromiso persiste si entre una parte y la otra existe un acuerdo de acción para organizar el proceso de innovación sobre la base de la plurifuncionalidad.

3. La empresa como organización celular

Zarifian (2001) explica que otras ciertas transformaciones relacionadas con las formas de organización se sucedieron en el mundo del trabajo: Organización celular, organización en red y organización por proyecto. Se hará hincapié en la primera de ellas por la conveniencia en dicha investigación.

La organización celular es una organización de pequeños equipos, “... *dotada de autonomía suficiente para auto-organizar seu trabalho, diretamente responsáveis por seu desempenho diante da empresa (em quantidade, qualidade, prazo, custo da produção)* (1999: 59)

Dichos grupos se componen generalmente por personas que tienen la misma ocupación, aunque tengan características diferentes y complementarias, pertenecen a una misma profesión, asumiendo una fracción del proceso de trabajo.

Este tipo de organización tiene una particularidad: la forma de controlar a los empleados. Los equipos semi -autónomos no tienen quien los controle más que ellos mismos, ya que son controlados a través de objetivos/ resultados logrados. Por tanto, el mismo equipo

es responsable por los objetivos que le han asignado y es respaldado conforme alcanza dichos objetivos.

Ciertas ventajas son señaladas sobre este tipo de organización, a partir de la composición en equipos semi-autónomos. Gracias a la autonomía de los empleados la organización se torna más activa y reactiva, más maleable frente a los eventos y cambios que puedan suscitarse en el entorno. Asimismo, debido a la profundización de cada equipo de un área determinada de producción, permite que se concentren los esfuerzos en ese segmento, facilitando el desarrollo de mejoras cualitativas. Zarifian (1999) explica que, de esta forma, los equipos desarrollan un dominio del proceso de producción cualitativamente superior a los equipos comunes.

Expresa Zarifian que, bajo esta base organizacional se desarrolla, “ *uma cultura de gestao orientada para a adoçao de desempenhos produtivos. Os desempenhos nao sao mais de responsabilidade única da hierarquia funcional, tornam-se assunto dos assalariados da base da organizaçao*”. (1999: 59)

Por último, señala como ventaja la forma en qué se desarrollan las competencias individuales: la participación colectiva de las experiencias por un lado y la responsabilidad frente al equipo por otro lado, provocan un desarrollo particular de las competencias individuales.

Sin embargo, Zarifian (1999) también señala limitaciones a esta organización: se corre con el riesgo de que se produzca una visión corporativa del trabajo, donde cada equipo cuida su resultado y sus obligaciones sin ser solidario con las otras células.

También se genera una segmentación de las competencias cuando se intenta mejorar el desempeño del equipo pero no se logra advertir una visión global de ese desempeño. Por tanto, entre los equipos pueden sucederse ineficacias y sucesos disfuncionales.

4. Comunicación en la organización

La calidad de la comunicación así como las características de las interacciones son un componente esencial para mejorar el desempeño en las organizaciones; dicha centralidad conduce a introducir la noción de comunicación de Zarifian: “(...) *La comunicación trata de gerenciar interações – isto é, ações recíprocas que modificam a ação do outro – em torno de problemas e de eventos cuja solução nao pode ser inteiramente prevista com antecedencia, e que exigem novas ações, as necessidades de comunicaos ultrapassam amplamente as*

modalidades tradicionais de coordenação e de disponibilização de informações e colidem frontalmente com uma tendência constante de re divisão do trabalho, de re- separação das tarefas". (1999: 43)

Por tanto para Zarifian (1999) la comunicación implica construir un entendimiento recíproco comprendiendo los problemas y las obligaciones de los otros (ya sea otros equipos, otros individuos, etc.), la interdependencia, la complementariedad y solidaridad de las acciones.

Cuando se reúnen los escenarios mencionados, los intercambios de conocimientos ya sean sobre la producción como sobre los requerimientos y expectativas del cliente y los desacuerdos provenientes de las diferentes competencias entre los individuos son fuente inigualable de dinamismo en una organización compleja.

La comunicación puede entenderse, entonces, como un entramado que configura a la organización, haciéndola ser lo que es. La comunicación en las organizaciones se produce siempre, aunque no existan procesos institucionalizados.

Señala Zarifian (1999) que la *comunicación* es una *cuestión organizacional* que asume un *carácter central*. Es por esto que, se torna absurdo reducirla simplemente a la potencialidad de comunicación de un individuo o convertirla en una mera "política de comunicación" de la empresa, ya que la comunicación atañe profundamente a lo cotidiano de las actividades de trabajo.

Zarifian (1999) distingue la "política de comunicación", de la comunicación que él entiende es la provechosa, la cual es comunicación como procedimiento de entendimiento mutuo y de establecimiento de compromisos en relación con las actividades profesionales de la organización. Esto dista mucho de la comunicación como "política de comunicación" de la dirección, que remite a instrumentos de acción comunicacional que actúan sobre el comportamiento de los individuos para provocar comportamiento adecuados, difundir mensajes, desenredar conflictos, influenciar personas, etc.

Continuando con la comunicación según Zarifian (1999), el entendimiento mutuo es parte de una de las transformaciones esenciales del trabajo, lo cual se explica por:

- Los movimientos de socialización de saberes y de organización del trabajo inducen a la apertura de las ocupaciones entre individuos, en el sentido contrario a la inaccesibilidad, a los intercambios de conocimiento y de puntos de vista sobre problemas de producción que precisan ser enfrentados en conjunto.
- Del mismo modo, el entendimiento mutuo se torna esencial porque surgen problemas de comunicación, porque pueden surgir dudas en cuanto a la interpretación de la realidad porque las normas de acción divergen (tal individuo privilegia las cualidades del servicio y otro los flujos de pedidos), porque las intenciones y los proyectos personales de los empleados involucrados en las actividades son muy diferentes.

Para Fernández Collado (1997) la comunicación organizacional se trata de, *“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”*. Continuando con esta puntualización operativa, para el presente trabajo la comunicación abarca un sinnúmero de procesos comunicativos, los cuales constan de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización con el objetivo de satisfacer los objetivos de la misma.

5. Incertidumbre en la organización

La organización del trabajo contemporánea no queda excluida de los cambios en la sociedad moderna. Por tanto, la incertidumbre esta presente en las organizaciones, expresada en términos de situaciones que no se pueden prever, demanda de productos cambiante, flexibilización en los términos y contratos entre empleado- empleador, entre otras.

Las zonas de incertidumbre producidas en la forma de organización actual son denominadas, eventos. Según Zarifian, estos son, *“o que ocurre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autoregulagem”* (1999: 41).

Estos eventos son ampliamente conocidos en la organización, forman parte de la cotidianidad de la empresa; pueden tratarse de materiales faltantes, cambios imprevistos en la programación de la fábrica, un inesperado pedido del cliente, etc.

El evento tiene consecuencias sobre el trabajo en la organización. Zarifian (1999) distingue tres procedimientos que se producen en tres momentos distintos de la dinámica provocada por el suceso imprevisto.

El primer momento es, *antes del evento*, cuando es anticipado aunque sea parcialmente; cuando el empleado sabe percibir indicios de su advenimiento o sabe emplear métodos predictivos. *Durante el evento*, el segundo procedimiento, implica una participación activa y acertada, muchas veces con fuerte presión de tiempo. Por último, *después del evento*, se llama a la reflexión sobre las causas, motivos que llevaron a que tal suceso ocurriese con el objetivo de evitar que suceda de vuelta.

El esquema clásico del trabajo se ve distorsionado por el pasaje del evento en la organización. El trabajo resulta reformulado desde todas sus aristas, desde el abordaje del aprendizaje de los empleados, hasta las relaciones sociales mantenidas entre empleado-empleado y entre empleado-empendedor, y todo lo que lo anterior implica.

Zarifian (1999) distingue cambios en la concepción del trabajo, a partir de la noción de evento. De ahora en más, en este esquema, las tareas de los empleados ya no estarán prescritas a un puesto de trabajo. La competencia profesional no estará "enclaustrada" en un puesto de trabajo, con definiciones previas de las labores a cumplir. La competencia del individuo consiste en enfrentar esos eventos con conocimiento de causa, siendo propiedad del individuo esa idoneidad y no del puesto de trabajo.

Un segundo cambio que reconoce Zarifian (1999), continuando con la no- definición de las tareas de una vez y para siempre, es, la *iniciativa* proveniente del individuo y no de una estructura organizacional. El punto de vista cognitivo del empleado es apenas una de las cualidades necesarias para enfrentar un desbarajuste en la organización. Dice Zarifian (1999), que el trabajo se coloca en la interioridad del individuo, estando ligada dicha iniciativa a la motivación del empleado y al comportamiento social.

Al mismo tiempo, cuando un evento es un poco más complejo, se requiere más que la acción y el saber de un solo individuo, " *supoem a intensa mobilização de uma rede atores. (...) O trabalho torna-se, imediatamente, coletivo*" (1999: 43). Dicha movilización de actores, solo puede ocurrir cuando ya existen relaciones anteriores entre ellos, intercambios verbales.

Esto implica la formación de referencias comunes, que son construidas y legitimadas mediante una comunicación abierta.

El trabajo deja de ser visto como una secuencia de operaciones programadas, tornándose una secuencia de eventos singulares, imposibles de “rutinizar”, que se entrecruzan y reformulan y modifican la manera de producir.

Por último, y sobre la base de todo lo dicho, *“o conceito de evento muda a maneira de encarar as aprendizagens profissionais e de avaliar a experiência de um assalariado”* (1999: 43). Aquello referente al aprendizaje experimentado por el individuo en la organización, será tratado en capítulos posteriores.

APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN

1. Aprendizaje tácito y explícito

El conocimiento tácito, el cual forma parte de esta formación, desarrolla competencias que manifiestan el modo en que los individuos se orientan en la realidad laboral cotidiana. A su vez, este actuar lleva implícito la subjetividad del individuo quien posee una trayectoria laboral, valores, actitudes.

El conocimiento se diferencia de la información, por su relación con la experiencia, la cual contiene una dimensión social que le proporciona sentido a la misma nutriéndose de la interpretación, las creencias. Es social porque implica una interacción entre individuos y organizaciones, a su vez, forma parte de un contexto que le proporciona formato, sin este, no sería conocimiento, sería simplemente información.

Puede ser tácito o explícito. El primero es el que se refiere a la subjetividad, intuiciones y percepciones, mientras que el segundo se orienta a fórmulas, a un lenguaje codificado, formal y sistemático. Por esto mismo es fácil de transmitir entre individuos y grupos, ya que es directo, no pasando desapercibido si se desea identificar. Esto último no sucede con el aprendizaje tácito.

A continuación se presenta un cuadro propuesto por Takeuchi (s/f), que muestra las características cada uno de los conocimientos:

Conocimiento Tácito (Subjetivo)	Conocimiento Explícito (Objetivo)
Conocimiento de la experiencia (cuerpo)	Conocimiento racional (mente)
Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (allá y anteriormente)
Conocimiento análogo (práctica)	Conocimiento digital (teoría)

La articulación de los dos tipos de conocimientos, potenciará el aprendizaje del individuo. Se obtiene mejores y mayores resultados cuando se combinan el conocimiento tácito y tangible que cuando se utiliza uno de los dos.

Adquiere especial importancia en las empresas en general, el conocimiento tácito, el cual es el más difícil de formalizar, de transmitir, de compartir con otros, debido a que se encuentra implantado en las acciones y experiencia individuales, recubierto de las emociones, valores e ideas. Según Takeuchi (s/f), el conocimiento tácito se encuentra segmentado en dos dimensiones, una dimensión técnica, que contiene las habilidades capturadas informalmente, el “know-how”; al mismo tiempo, comprende una dimensión cognitiva, la cual consiste en los esquemas mentales que posee el individuo. Esto significa, las creencias y percepciones que el individuo posee acerca de su realidad cotidiana. De forma tácita, es moldeada la forma en que se percibe el mundo.

2. Combinaciones de aprendizaje

Se presentan dificultades dentro de la organización a la hora de procesar y transmitir el conocimiento adquirido por esta vía. Para que el mismo pueda ser compartido se deberá convertir en palabras, números, que cualquier persona pueda entender.

El proceso de conversión de un conocimiento a otro se realiza de forma dinámica, impulsando a la creación de saberes y el movimiento de los mismos.

De acuerdo con Sladogna (2008), existe cuatro de tipo de modalidades que convierten el aprendizaje de tácito a explícito y viceversa, así como entre los mismos conocimientos:

- 1) De conocimiento tácito a conocimiento tácito: Este recorrido, se realiza mediante la socialización entre individuos, compartiendo experiencias, observando y luego imitando. Mediante esta forma es posible la adquisición de conocimiento si utilizar el lenguaje, la experiencia es el elemento clave para la obtención de dicho conocimiento.
- 2) De conocimiento tácito a conocimiento explícito: Dicha conversión es ideal ya que permite que el conocimiento tácito se convierta en explícito. Se gestiona a través de la exteriorización, que fundamentalmente se produce mediante la reflexión colectiva, en el diálogo, resolviendo problemas concretos, acudiendo a las metáforas, analogías.
- 3) De conocimiento explícito a conocimiento explícito: sobre la base de la reunión de conocimiento explícito, “... se categoriza, confronta y clasifica la información existente en base de datos para producir nuevo conocimiento”. (2008: 27- 28)

Esta conversión se denomina conversión. Expresa Takeuchi, “*A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento*”

explícito. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas”(s/f: 34). Dicha sistematización de conocimientos, clasificación, puede llevar a la un nuevo conocimiento.

4) De conocimiento explícito a conocimiento tácito: Se produce mediante la interiorización. Es decir, los conocimientos obtenidos de distintas formas, se buscan interiorizar, basándose en los modelos mentales compartidos o en prácticas de trabajo. De acuerdo con Takeuchi (s/f), este es un proceso de incorporación de conocimiento, que se relaciona con el “aprender haciendo”. Para que el conocimiento explícito, se torne tácito, es necesario su enunciación esquematización mediante documentos, manuales e historias orales. Este mecanismo de documentación, favorece la interiorización de los conocimientos por parte de los individuos, pero también posibilita la transmisión de conocimiento a otras personas.

EL MUNDO DE LA VIDA COTIDIANA

El desempeño de cada trabajador dentro de la organización estará influido por su concepción de la cotidianeidad laboral, y del trabajo en general, es decir, como los empleados actúan, se orientan hacia el trabajo, y a la vez como entienden la realidad en donde actúan. Expresa Mertens que su relación con el trabajo, “... refiere a la manera cómo el personal actúa y entiende la realidad cotidiana del trabajo y su rol en esta, basándose en aspectos comunes que generan un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (2002: 32).

Tanto en el primer modo de transmisión de conocimiento, como en el segundo, la interacción social constituye un punto clave para el desarrollo. Para comprender la interacción social, así como el significado del conocimiento tácito, se apelará al concepto del mundo de la vida cotidiana que tratan Schutz y Luckman (2001).

Según dichos autores, el mundo de la vida cotidiana “es el ámbito de la realidad, en el cual el hombre participa continuamente, en formas que son al mismo tiempo inevitables y pautadas. El mundo de la vida cotidiana es la región de la realidad en que el hombre puede intervenir y que puede modificar mientras opera en ella mediante su organismo animado [...] ese ámbito de la realidad que el adulto alerta y normal simplemente presupone en la actitud de sentido común”. (2001: 25)

Dicho mundo cotidiano tiene como característica principal la intersubjetividad, o sea, que los individuos experimentan la vida cotidiana, junto con otros seres semejantes, de los cuales, dicen los autores, puedo obtener conocimiento de las experiencias vividas por los otros individuos y viceversa.

En una actitud natural del mundo cotidiano, existe un mundo social y cultural ya establecido de antemano por los predecesores, que sirve como referencia tanto para el individuo que la experimenta como para sus semejantes.

Uno de los elementos centrales de la constitución del mundo de la vida es el de acervo de conocimiento. En el proceso de comprensión del mundo de la vida, dicho elemento es “... un acervo de experiencia previa, tanto de mis propias experiencias inmediatas como de las experiencias que me transmiten mis semejantes [...] Todas estas experiencias, comunicadas e inmediatas están incluidas en una cierta unidad que tiene forma la forma de mi acervo de conocimiento, el cual me sirve como esquema de referencia para dar el paso concreto de mi explicitación del mundo”. (Schutz y Luckman: 2001: 28)

Las tipificaciones que construye el individuo mediante el acervo de conocimiento propio y el de sus semejantes, son mantenidas como válidas; siempre que la experiencia anterior sea válida, que los actos anteriores hayan sido exitosos, el individuo puede continuar manejándose de la misma manera en el futuro.

Cabe mencionar otra característica de este acervo de conocimiento: es incuestionable “hasta nuevo aviso”. La acumulación de conocimiento es utilizable mientras el individuo encuentre familiar la situación que está experimentando. Dentro del mundo de la vida cotidiana, se le aparecen situaciones al individuo que provocan que utilice el conocimiento adquirido en el pasado, para situaciones que pueden resultar similares a las pasadas. En este sentido, es posible que el individuo presente soluciones para los problemas, a partir de experiencias y actos anteriores. Esta situación reafirma la validez del acervo de conocimiento.

Cuando al individuo se le presenta una situación que no es congruente con las experimentadas en el pasado, el acervo de conocimiento renuncia a su carácter aproblemático.

En palabras de los autores, “... *toda nueva situación puede tener aspectos ontológica, biológica y socialmente determinados, que hacen aparecer la tipificación hasta suficiente como insuficiente para mí en lo que respecta a alguna experiencia concreta...*” (Schutz y Luckman; 2001: 33)

En el momento en que el individuo, experimenta la problemática de la situación, tendrá que re definir su horizonte de explicitación, cuyas características variarán de acuerdo a la magnitud del problema, ya sea en su profundidad, como en su amplitud.

Retomando su carácter social, la acumulación de experiencia del mundo de la vida cotidiana, se presenta muchas veces con explicitaciones que son formadas por soluciones individuales, pero también por soluciones socialmente transmitidas. Muchas veces, en distintas situaciones, aparece conocimiento que no se corresponden con los esquemas de referencias que habitualmente maneja el individuo; pero, los autores resaltan que, en tales situaciones, cuando la resolución teórica no parece aceptable, el individuo obedece a las directivas prácticas que el acervo de conocimiento propone, ya que estas directivas son como recetas que garantizan el éxito de las acciones, convirtiéndose en normas que habitualmente el individuo sigue. Dichas “recetas”, se transmiten socialmente. Estos autores destacan el conocimiento que está “automatizado”. Dicho conocimiento es el que en este trabajo se vinculará con el conocimiento tácito.

Dentro de la estructura del acervo de conocimiento de la vida cotidiana, se encuentra el conocimiento rutinario, el cual se caracteriza por aprenderlo por habituación hacia él.

Se distinguen tres formas de este tipo de conocimiento: habilidades, conocimiento útil y conocimiento de recetas. El primero de ellos, concierne a las "... *unidades funcionales habituales del movimiento corporal*" (Schutz y Luckman; 2001: 116). Se trata de experiencias vinculadas directamente con la actividad corporal que en algún momento fueron aprendidas, y que antes resultaban problemáticas, pero dejaron de serlo definitivamente.

En segundo lugar, el conocimiento útil pertenece a las habilidades, pero al funcionamiento habitual del cuerpo. Se trata de actividades que la "... *continua realizabilidad de los objetivos y la exclusividad de los 'medios' que pueden utilizarse han sido confirmadas tan a menudo, y son tan evidentemente 'obvias' las habilidades correspondientes, que han adquirido un alto grado de confiabilidad (y de certeza subjetiva)*" (Schutz y Luckman; 2001: 116).

Por último, el conocimiento de recetas. Dicho conocimiento no es igual al anterior, pero aclaran los autores, que no está tan claramente delimitado del mismo. Así como el resto de los conocimientos, está automatizado y uniformado, pero tiene menos intersecciones con el conocimiento práctico. Entonces, las experiencias, cuanto más se alejan del conocimiento práctico, más se acercan al conocimiento de receta.

Las diversas actividades, contienen combinaciones de estos tres conocimientos. Dichas formas de conocimiento, se caracterizan por ser un conocimiento rutinario, indiscutible, confiable, obvio, que se utilizan en cualquier momento que se precisen. Como toda rutina, puede ser realizada, sin prestar atención, y por lo tanto sin ser tematizada, problematizada.

En este sentido, también surgen distintos tipos de situaciones. El individuo siempre se encuentra inmerso en situaciones que domina y define de acuerdo a su acervo de conocimiento actual, y a su biografía, por lo cual tiene conocimiento previo, provenientes de las situaciones previas. Cada situación está limitada las condiciones espaciales, temporales, y un acervo específico de conocimiento habitual de habilidades, de conocimiento útil y conocimiento de recetas.

Así también cada una de las situaciones tiene un carácter "pre- dado" determinado por la condición del cuerpo del individuo, en su funcionamiento rutinario.

Pero también, se encuentran elementos "abierto" en las distintas situaciones actuales, en las que el individuo puede influir. Dichos elementos abiertos, son elegidos de acuerdo al plan de la situación, que considera los elementos predeterminados. De esta manera, surgen tres tipos de situaciones que contienen distintos elementos abiertos.

En primer lugar, los elementos abiertos que surjan en la situación, pueden ser determinados rutinariamente, a partir del conocimiento habitual. En este caso la situación es aporomática y los autores las denominan, *situación rutinaria*.

En segundo lugar, frente a los elementos nuevos, el individuo acude a su acervo de conocimiento, pero cuando este no es lo suficientemente claro o suficiente para solucionar una situación, debe adquirir nuevos elementos de conocimiento o tomar los viejos y aclararlos. Estas situaciones, son denominadas, *situaciones problemáticas*.

Ambos tipos de situaciones tienen un carácter social. Primeramente, porque la situación se origina socialmente mediante el conocimiento general del mundo de la vida. Segundamente, las situaciones que son sociales, están determinadas recíprocamente.

La adquisición de conocimiento se produce por el flujo de experiencia, que se vivencia en las situaciones en las que el individuo sedimenta nuevas explicitaciones. Cuando transcurren experiencias que son indiscutibles y no son interpretadas, no aporta nada nuevo al individuo, pero sí solidifican los elementos del conocimiento.

Expresan los autores "la continuación de la adquisición de conocimiento es, entonces, idéntica al flujo de experiencia. Todo cuanto determina la continuación del flujo de la experiencia determina, al mismo tiempo, la sedimentación continua de los elementos del conocimiento" (Schutz y Luckman; 2001: 131).

El lenguaje es parte de la realidad de la vida cotidiana y es el elemento más importante para explicitación de las experiencias del individuo.

Mediante el relacionamiento que el individuo tiene en la vida cotidiana del individuo, construye relaciones. Para este trabajo, es relevante la relación Nosotros. Cuando la orientación Tú, es recíproca, es decir, que dos seres se orientan uno hacia el otro conscientemente, se constituye una relación social a la que Schutz y Luckman (2001) nombran, relación Nosotros. No siempre en una relación cara a cara, con el Otro, existe el lenguaje verbal entre ambos, sino que también puede estar presente la observación e interpretación de los movimientos, como ser la expresión facial, los gestos, la forma en que habla.

Los autores consideran que, la vivencia que se produce en la relación Nosotros, es unitaria, es decir, son experiencias comunes. El mundo de la vida cotidiana se desarrolla intersubjetivamente, por lo que se convierte en un mundo de una experiencia común. Siguiendo con Schutz y Luckman (2001), la relación Nosotros se realiza en distintas

dimensiones: La primera de ellas es, “entrar vividamente en” en los procesos de conciencia y en sus motivaciones subjetivas; la segunda es, el interés indirecto en los actos y consecuencias Objetivas de otro individuo; por último, la concentración de un individuo en el sentido objetivo de la comunicación de otro individuo.

En la relación con Otro, es posible que haya algún grado de anonimia, que es principalmente en la relación con contemporáneos, con los cuales no hay una relación de inmediatez espacial y temporal. La experiencia con los contemporáneos es necesariamente indirecta y mediata, surgiendo así la relación social orientación hacia Ellos. Mientras que el semejante era captado conscientemente, los meros contemporáneos, son sucesos más o menos anónimos.

El mundo de los contemporáneos es dividido en varios niveles partiendo del grado de experiencia más inmediata con el Otro al grado de experiencia más mediato con el mundo social. Serán citados los que se crea relevantes, de acuerdo al objetivo de este trabajo, estos son: “...semejantes en anteriores relaciones Nosotros, que ahora solo son contemporáneos, pero con quienes es recuperable una relación Nosotros viva (...); aquellos con quienes una relación Nosotros ya no es recuperable (están muertos)...” (Shutz y Luckman; 2001: 86)

El último nivel citado, refiere a aquellas relaciones que no es posible recuperar con los contemporáneos; si bien Schutz y Luckman (2001) ejemplifican este nivel con los contemporáneos que no está vivos, en este trabajo el uso de este nivel será aplicado a los contemporáneos con quienes no es posible recuperar las relaciones por no estar presentes en el lugar en la organización analizada, ya sea por haber sido despedidos o haber renunciado.

PRESENTACIÓN DE HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

En función de los elementos teóricos planteados, a continuación, son presentadas las hipótesis y los objetivos que regirán el curso del análisis de este trabajo.

Hipótesis general:

La organización del trabajo instaurada en Urutransfór S.A. (Ex MAK S.A.), se corresponde con elementos de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo. Dichos componentes encierran una forma de interactuar que provee mecanismos que potencian el aprendizaje en la organización.

Hipótesis específicas:

- 1) La organización del trabajo genera condiciones que facilitan la comunicación entre trabajadores.
- 2) Esta comunicación genera mayor involucramiento, corresponsabilidad.
- 3) La comunicación facilita el aprendizaje tácito en el trabajo.

Objetivo general:

Comprender el modelo organizacional instaurado en Urutransfór S.A. identificando los elementos que éste toma de las NFOT.

Objetivos específicos:

- 1) Distinguir la concepción de los entrevistados en cuanto a la organización de trabajo dispuesta en Urutransfór S.A. (Ex MAK S.A.)
- 2) Identificar los elementos semejantes y disímiles que la organización del trabajo existente en Urutransfór (Ex MAK S.A.), tiene respecto de las NFOT.
- 3) Comprender cómo se produce la comunicación, a través de la interacción entre los equipos y los integrantes de los mismos.
- 4) Identificar los diferentes tipos de aprendizaje que se producen en Urutransfór S.A. (Ex MAK S.A.)
- 5) Comprender los tipos de conversión de conocimiento que se producen en Urutransfór. S.A. (Ex MAK S.A.)

PROPUESTA METODOLÓGICA

En primer lugar, es de suma importancia definir el *paradigma metodológico* que se utilizó en la investigación, ya que condicionó la técnica de recogimiento de datos, así como el formato de los mismos.

Se optó por el paradigma cualitativo, ya que por sus características, se adaptaba a los objetivos propuestos en el proyecto de investigación. Cualquiera de las dimensiones estudiadas (Organización del Trabajo, Proceso de Aprendizaje y Comunicación) requerían de una comprensión de la realidad que no era posible obtener mediante el paradigma cuantitativo. Como explica Cook y Reichardt, acerca del paradigma cualitativo: "*... un supuesto acerca de la importancia de comprender situaciones desde la perspectiva de los participantes en cada situación*" (1995: 63).

Para este proyecto resultan significativas las palabras de las personas sobre cómo experimentan la realidad en relación con su trabajo, el aprendizaje y la comunicación. Lo valioso de la utilización de este paradigma fue la posibilidad de observar "*... a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente...*" (S.J. Taylor y R. Bogdan; 1984: 21).

La decisión sobre el diseño de investigación implica tomar postura sobre criterios que están implicados en cada una de las etapas que abarca el proyecto de investigación. Existen dos extremos posibles: proyectado y emergente.

El diseño convencional, tradicional, se contrapone al emergente, principalmente en el plan de investigación. Valles, cita a Erlandson, quien explica la diferencia básica entre ambos, de esta manera: "*...el diseño de un estudio naturalista por lo general no se establece completamente antes de que empiece el estudio sino que emerge al tiempo que se recogen los datos, se lleva a cabo el análisis preliminar, y pasa a describirse de modo más completo el contexto*" (Erlandson en Valles: 76).

Mientras que el empleo del diseño tradicional opta por un acercamiento a la investigación estableciendo de antemano las dimensiones a recabar y la estrategia de análisis, la aplicación del diseño emergente se inclina por un acercamiento de una forma más abierta.

El *diseño convencional*, estructurado, denominado proyectado fue el que se llevó a cabo en esta investigación. Dicho elección implicó aceptar que la investigación no estaría

cerrada en lo que se refería a decisiones a tomar. En este sentido, siguiendo a Valles, algunas decisiones se toman en el inicio de la investigación, cuando se plantea el problema y se delimitan los casos, y otras surgen sobre la marcha. *"Lo importante es retener que se trata de cuestiones que deben trabajarse y resolverse en cada circunstancia concreta de investigación"* (1997: 79).

Además, tomando en cuenta el método elegido, reafirma la decisión de diseñar la investigación de forma que sea un diseño proyectado, pero a la vez flexible. Taylor y Bogdan (1984), consideran que los estudios cualitativos, requieren de un diseño flexible.

Entre las varias técnicas de recogimiento de datos, la más apropiada para este estudio cualitativo fue la entrevista en profundidad.

La entrevista es, definida por Blanchet, *"... un speech event en el que una persona A extrae una información de una persona B, información que se hallaba contenida en la biografía de B"* (1989: 88).

Otro autor que desarrolla el análisis de la técnica de entrevista en profundidad es Alonso (1998) para quien es un proceso de comunicación, en el que una persona - el entrevistador- obtiene determinada información de otra persona - el entrevistado- que está presente en su biografía; entendiendo por biografía el conjunto de las representaciones asociadas a los acontecimientos vividos por entrevistado, por lo cual la información que brinda el sujeto ha sido experimentada e interpretada, y es esta reformulación subjetiva lo que constituye el objeto de la investigación.

Según esto, los empleados de la empresa seleccionada para este proyecto de investigación, exteriorizaron sus vivencias en lo que se refería a los procesos de aprendizaje, comunicación y organización del trabajo.

El tipo de entrevista elegida fue, estandarizada no programada, basada en un guión de entrevista que contenía los temas a tratar. El orden de los temas estaba ligado a la naturaleza de la conversación.

En cuanto a la flexibilidad que requiere ésta técnica, está referida a la especificación de la cantidad de informantes que se entrevistan. Se partía de un idea general acerca de las personas que se pretendían entrevistar, pero sobre la marcha fue cambiada la cantidad de entrevistados, así como las características de los mismos.

El muestro teórico es el que comprende este tipo de visión. Explica Taylor y Bogdan: *“en el muestreo teórico el número de ‘casos’ estudiados carece relativamente de importancia. Lo importante es el potencial de cada “caso” para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social”*. (1984: 108)

Una de las razones por las que se optó por este tipo de muestreo es por el desconocimiento tanto de la cantidad de empleados como de las secciones que posee la organización donde se aplicó el trabajo de campo.

Se intentó diversificar el tipo de personas entrevistadas para así contemplar la gama de perspectivas presentes. Cuando se alcanzó el punto donde un entrevistado más no aportaba ninguna comprensión auténticamente nueva, es cuando se tomó la decisión de detener las entrevistas. Este tipo de muestreo también se conoce como proceso de saturación.

En total fueron realizadas doce entrevistas distribuidas de la siguiente manera: siete funcionarios de planta, un funcionario de Administración, un funcionario de Laboratorio, un funcionario de Mantenimiento, un funcionario de Oficina Técnica y un funcionario de Reparaciones.

La estrategia metodológica elegida es el estudio de caso. Por lo general los estudios de caso se utilizan cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, también cuando el fenómeno es singular y por tanto tiene carácter revelador para la comunidad científica.

El estudio de este caso permite aportar elementos empíricos para la discusión teórica de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo en la realidad laboral uruguaya.

CIFRAS DE LA EMPRESA MAK S.A.

Considerando que, según los registros consultados, el caso que se presenta en este trabajo es la única referencia empírica pertinente encontrada, es que se presenta a continuación una investigación cuantitativa realizada en 1996, en lo que en aquel entonces era MAK S.A., para dar cuenta de la coyuntura existente en la fábrica en relación con la antigüedad en la empresa, la movilidad entre secciones y la capacitación de los funcionarios.

La encuesta fue aplicada a 85 trabajadores de la planta, el número de entrevistados representa el 81% del universo.

De dicha investigación se rescatan algunos datos útiles para este trabajo, como aporte cuantitativo. Resulta necesario e interesante abordar esta temática desde un punto de vista cualitativo, para comprender la realidad desde adentro.

Existen datos respecto a la experiencia de trabajo que los empleados poseen en otras secciones de trabajo de la fábrica. Indican los resultados obtenidos que la movilidad entre secciones es alta: el 62.36% ha trabajado por lo menos en una sección más, además de la suya, mientras que un 37.65% ha trabajado en una sola sección.

Respecto a la antigüedad en la empresa, el promedio es de 6.7 años. Señala el informe, que existen dos conjuntos de trabajadores diferenciados, por un lado, un grupo con pocos años de trabajo y experiencia dentro de la fábrica, estos son más de la mitad (52.94%); y por otro lado, un poco menos de la mitad (47%) que tiene muchos años de experiencia.

En relación con la capacitación recibida en el puesto de trabajo, un gran número no recibió capacitación por parte de MAK S.A., esto es, 76.47%. Por el contrario, el 23.5% de los empleados recibió algún tipo de capacitación, ya sea enviando a sus empleados a hacer cursos de capacitación u organizándolos dentro de la empresa.

El 64, 7% de los trabajadores no realizó ningún tipo de capacitación desde que ingresó a la empresa, sea por iniciativa propia o bajo la órbita de la empresa.

Siguiendo con la capacitación, pero en referencia al trabajo en equipo el 58.83%, manifestó, por diferentes razones, no desear capacitación alguna, mientras que el 41.17%, si lo desea.

Respecto a la modalidad de capacitación, o sea, de donde provendría la misma, a la mayoría (35.29%) de los trabajadores le era indiferente la modalidad de dictado de curso, es

decir, podría ser de compañeros experientes o de institutos de enseñanza. Cabe resaltar que casi el mismo porcentaje prefiere que la capacitación provenga de compañeros con experiencia, esto es al 32. 94%.

Por último, la capacitación que los trabajadores consideran como la más necesaria en la empresa, se trata de técnica sobre transformadores, y debería estar dirigida a todas las secciones de planta. En segundo lugar, la organización del trabajo es una de las capacitaciones necesarias dentro de la empresa, y debería estar dirigida a todos los operarios, gerentes y supervisores.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE URUTRANSFOR S.A. (EX MAK S.A.)

En este apartado se definirá la estructura de trabajo hallada en la organización. En primer lugar, se expondrá la concepción de los empleados acerca de la forma de organización que adopta la empresa. En segundo lugar, se identificará el modelo de organización al cual se adecua la fábrica.

1. Concepción de la organización del trabajo

Esta dimensión pretende dar cuenta de la idea que los entrevistados tienen, sobre la organización del trabajo en general que fue implantada en Mak S.A. y la que existe actualmente en la fábrica Urutransfor S.A. (Ex MAK S.A.)

A lo largo de los años, la empresa Mak S.A. y actualmente Urutransfor S.A., han transitado por diferentes tipos de sistemas de producción, hasta llegar al actual, el cual surge de un estudio realizado por la Universidad de la República, en conjunto con la empresa. Dicho sistema de producción ha sufrido ciertas modificaciones, según los entrevistados; algunas de ellas serán analizadas en este trabajo. A pesar de esto, mantiene ciertas características del sistema original

En el discurso de los entrevistados, se encuentran alusiones disímiles acerca del tipo de sistema de producción. Sin embargo, existe una homogeneidad por parte de los entrevistados, en cuanto a la concepción sobre la organización del trabajo, entendiéndose que ésta difiere por completo de un sistema tradicional, vertical, jerárquico- funcional, taylorista, tratándose, por el contrario, de un sistema de trabajo horizontal.

Se experimenta el viejo sistema, como un régimen tradicional, vertical, que no le ofrece al trabajador la oportunidad de participar de la producción. En cambio, el nuevo sistema, el presente sistema, vincula el operario con la producción, quien tiene la posibilidad de estar al tanto de lo que debe producir, quien es el cliente para el cuál produce, cuáles son las fechas de entrega, si lo que produce paga multa, entre otros datos.

En este sentido, se distingue este sistema como ventajoso para el trabajador por la libertad que experimenta a partir de la eliminación de supervisores.

“No es lo mismo que te diga un supervisor, digamos, que le tenes que hacer caso, digo, que te lo diga así un compañero. Es distinto, tenes otras libertades”.

(Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Corte de Silicio; Entrevista n° 9)

Algunos entrevistados destacan que este tipo de sistema de producción tiene una preocupación innata hacia el trabajador, protegiéndolo de las tareas repetitivas, monótonas, alienadoras.

“... hay gente, viste, a veces viene “uy este trabajo no me gusta hacerlo”, bueno, ta “vení hace otro, ¿cuál te gusta más? Hace este”. Y es así, uno trabajando cómodo, rinde mucho más, haciendo lo que le gusta ni que hablar. digo, y ahí ya, yo le veo esa ventaja, viste”.

(Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Corte de Silicio; Entrevista n° 9)

Es llamativo que, no existe un nombre para referirse al sistema instaurado desde la apertura de la fábrica, al cambio experimentado, sino que es descrito por los entrevistados como el período desde el cual se trabaja en equipo, o que existe un funcionamiento sin supervisores. O sea, existe una enumeración de los diferentes elementos que componen la organización.

Surgen como elementos característicos del sistema de producción, en primer lugar, de forma preponderante la constitución de equipos de trabajo, separados por áreas de trabajo, en segundo lugar, la eliminación de supervisores.

Se percibe que el primero de los dos elementos se presenta especialmente sobrevalorado, ya que son recordadas y mencionadas las definiciones técnicas, no ocurriendo lo mismo con otras particularidades del sistema.

En cuanto a la concepción general de la organización del trabajo, algunos entrevistados, manifiestan que existe un quiebre respecto del anterior sistema de trabajo, es decir, la organización que hoy en día prevalece en la fábrica es distinta a cualquier sistema de producción que se haya instaurado.

“Hoy por hoy en URUTRANSFOR es un sistema mixto”

(Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Reparaciones; Entrevista n° 11)

“... ahora es otro tiempo completamente diferente. Por eso digo fueron tres etapas diferentes(...). Yo no lo llamo en equipo”.

(Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones; Entrevista n° 8)

La gran mayoría de los entrevistados, independientemente del puesto de trabajo que ocupe dentro de la fábrica, entienden que el sistema que se vive no es el original, sino que se está bajo un “plan de emergencia”, por lo que no es intencional la implantación de alguno de estos conceptos

2. Nuevas Formas de Organización del Trabajo

El sistema de producción no responde a un patrón específico, sino que combina voluntaria e involuntariamente elementos de diferentes modelos.

A partir de los discursos de los entrevistados se desprende que el sistema de producción se adapta a los modelos modernos de organización industrial (también denominados Nuevas Formas de Organización del Trabajo) descritos anteriormente. De esta manera, se puede observar que contiene componentes del denominado **“Modelo de la Cooperación Horizontal”** de Zarifian, así como también elementos de la llamada **“organización celular”**. Ambos pertenecen a los nuevos enfoques de la productividad.

La organización de producción basada en equipo, la cual fue instaurada en la fábrica en el año 1994, y que continúa funcionando hasta el día de hoy, adopta particularidades de las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT).

En este apartado se comprenderá las diferencias y semejanzas de la organización actual con las NFOT, la organización celular y el Modelo de Cooperación Horizontal, desde la visión del sistema de producción en sí mismo, a partir de los discursos de los entrevistados.

En primer lugar, la organización existente en Urutransfor S.A. (Ex MAK S.A.), toma la forma de organización celular, conformándose por equipos pequeños, autónomos, los cuales se auto organizan, cuya autonomía les permite y exige responsabilizarse por su desempeño cualitativo y cuantitativo frente a la empresa.

Otro rasgo característico, pilar de la organización, es la integración horizontal de los empleados, esto refiere a las relaciones horizontales entre los mismos. Dicho rasgo es particular de las NFOT, y del Modelo de Cooperación Horizontal. Cabe señalar que la característica de éste último modelo que se observa con más claridad en la organización es la comunicación de saberes, aspecto que será ampliado en secciones posteriores.

La organización genera condiciones que facilitan la interacción, es decir, a partir de postulados como los mencionados, la organización consiente (o accede) y fomenta la interacción, ya sea dentro de los equipos semi autónomos o entre los equipos, incluyendo a todos los empleados de la fábrica en el marco de una integración horizontal.

Los elementos que se observan son, las relaciones horizontales entre empleados, es decir, integración horizontal, intercambio de saberes, corresponsabilidad, autonomía.

Estos elementos propician un escenario en donde la interacción entre los empleados es habitual. Dentro del modelo de organización está implícita la misma, el modelo no existe sin la interacción entre empleados. Más adelante se desarrollará el aspecto comunicacional de la organización.

La dinámica de grupo presente en la organización hace uso de casi todos, por no decir todos, los elementos habidos en los esquemas modernos de organización. Si bien fueron marcadas categorías de análisis dentro de lo que significa Trabajo en equipo, se optó por analizar el todo, ya que las categorías están articuladas entre sí.

La integración horizontal, implica un relacionamiento entre las personas que trabajan en la fábrica, cualitativamente diferente a tanto en su forma como en su contenido.

La característica más fuerte es la conformación de grupos para la realización de tareas de producción. La particularidad de estos grupos es su autorregulación, esto significa que no tienen supervisores que controlen su trabajo, sus tareas, o sea, la producción en sí misma. Esto es posible ya que son grupos de trabajo que experimentan una relativa autonomía, respecto de sus superiores, que por supuesto los tienen, pero la articulación con el resto de la fábrica, se produce de un modo completamente horizontal. Dicha horizontalidad, es extensiva a todos los grupos de trabajo, tanto sea, laboratorio como oficina técnica, hasta cada una de las áreas implicadas en el proceso de producción. A su vez, existe articulación entre cada uno de ellos, interconexión de áreas, donde es ampliado el trabajo en equipo, ya que el equipo ahora es toda la fábrica, más precisamente el proceso de producción.

El funcionamiento del equipo, según los entrevistados, se basa en la autogestión, esto es un punto clave, partiendo de la base que antes eran controlados por supervisor. Actualmente el equipo mismo ejerce autocontrol, inspecciona su rendimiento, y esto es mencionado por los entrevistados.

Casi la mayoría de los entrevistados coinciden que la producción es controlada por el mismo equipo de trabajo, es decir, que se lleguen a tiempo con las entregas de cada área, que se provean de los materiales necesarios para producir, hasta de la organización de las prioridades, o sea, de las tareas que se deben realizar primeramente porque son más urgentes.

“El control de alguna manera existe porque, eh, el control lo ejercen todos, es decir, si hay alguien del equipo que trabaja mal, porque quiere trabajar mal porque no tiene ganas, no tiene interés los demás del equipo le van a decir, “compañero hay que ponerse las pilas y hay que trabajar”, o sea, que el control de alguna manera lo ejerce el propio grupo sobre cada uno, es decir, todo los demás sobre cada uno”.

(Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Oficina Técnica; Entrevista n° 4)

“... ya te digo era más controlado por uno mismo, como que uno ya tenía el interés de que como que estaba trabajando para uno, más allá de que no lo fuera así, viste cuando trabaja en grupo”.

(Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones; Entrevista n° 8)

En este esquema de trabajo la interacción ocupa un lugar central, convirtiéndose en el eje de la organización

En tanto el funcionamiento colectivo es uno de los ejes de este modelo, es que se plantea este análisis desde el valor que ocupa la interacción entre empleados en el modelo, así como la implicación subjetiva de los mismos para con el trabajo.

La comunicación no se disgrega del modelo de organización, el modelo adopta una forma de comunicarse e interactuar.

COMUNICACIÓN EN URUTRANSFOR S.A.

La comunicación en Urutransfor S.A. (Ex MAK S.A.) es un proceso amplio que involucra interrelaciones entre los miembros de un equipo y entre los equipos. El tipo de comunicación que se pretende comprender en este trabajo es la comunicación interna, producida al interior de la organización, quedando fuera la interacción entre la organización y el entorno.

De esta manera, la comunicación está compuesta por los mensajes tácitos y explícitos que se originan en la interacción entre los individuos que trabajan en la fábrica; a la vez que está constituida, por los medios y mecanismos para transmitir estos vínculos.

La particularidad de las interacciones producidas en esta organización es que, los mecanismos involucrados en las mismas, son indiscutiblemente promovidos tanto por la gerencia como por la estructura de la organización, así como utilizados y potenciados por los empleados de la misma. Es decir, se establecen en la base de trabajo ciertos mecanismos de comunicación que se ejecutan sin ser un proceso institucionalizado.

“...pero lo de la conexión entre los equipos es natural ya como, ya por ejemplo en la parte donde se monta el transformador ya sabe la parte de carpintería que le tiene que dar los materiales, este, ya sabe que es lo que tiene que hacer para este equipo, ya sabe que es lo que tiene que hacer para este otro. Está todo coordinado”.

(Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Corte de Núcleo; Entrevista n° 3)

“Vos acudís a lo que tengas que acudir. Y así sucede en todos los equipos (...) Por ejemplo, donde se monta el transformador tiene necesidad de carpintería, de bobinado que le suministra las cosas o de depósito, en todo caso otro materiales, ¿no? Entonces ta, tienen necesidad de vincularse y se vinculan. Para terminar la tarea de ellos tienen que vincularse”.

(Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Mantenimiento; Entrevista n° 2)

En cuanto a la estructura de la organización, ésta dispone de ciertos mecanismos “naturales”, espontáneos, que promueven la comunicación, a saber, el trabajo en equipo y todo lo que esto involucra.

El hecho mismo de la conformación en equipos semi autónomos promueve la interacción entre los miembros del mismo. Deben comunicarse para coordinar cómo empezar el trabajo, cuál tarea va a desarrollar cada obrero, saber si disponen de los materiales necesarios dentro del área de trabajo, corroborar con los otros equipos a qué altura del proceso productivo se encuentran, cuando de ellos depende la producción en su propio equipo.

Es de interés para este trabajo, considerar a los *mecanismos de comunicación como el conjunto de procesos por el cual los integrantes de la organización, en este caso los obreros de la fábrica, interactúan e intercambian información. Dicha comunicación es producida mediante tres mecanismos: el trabajo en equipo propiamente dicho, el relacionamiento entre áreas y la planificación estratégica.*

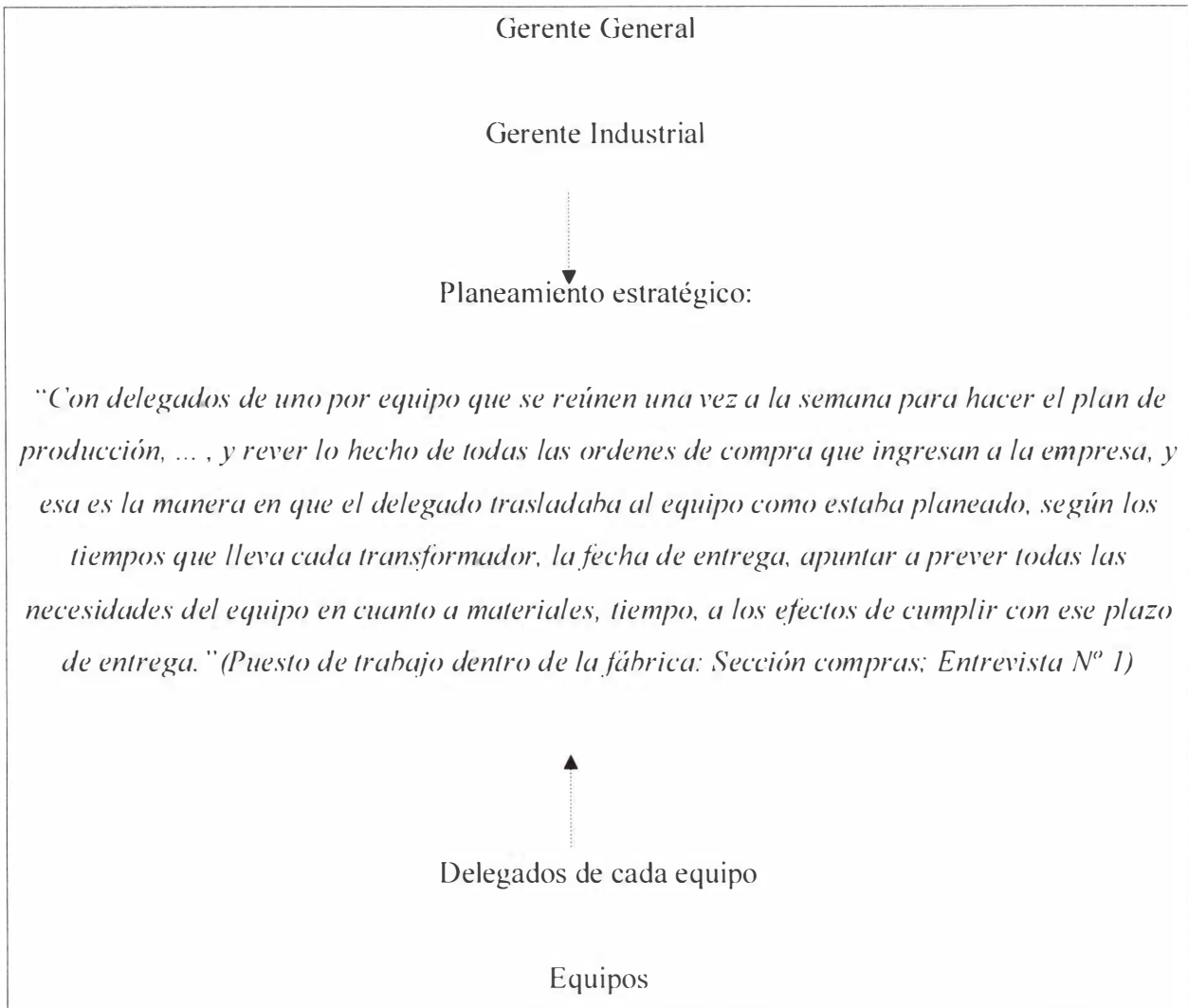
El área Planificación Estratégica se diferencia de los otros mecanismos porque es un ámbito institucionalizado, previamente estipulado para que la interacción y la comunicación se produzcan. Sin embargo, el relacionamiento entre áreas y el trabajo en equipo son mecanismos que no fueron impuestos formalmente. De hecho, no existe una forma específica de interactuar, ni pautas previstas, que sí existen en la Planificación Estratégica.

Se comenzará por describir, de acuerdo a la visión de los entrevistados, cual es la función que cumple el área Planificación Estratégica.

1. Área Planeamiento Estratégico

Continuamente se hace referencia al área de Planeamiento Estratégico, como parte fundamental de la organización de la producción y como elemento central de la estructura organizacional. A continuación se presenta un esquema que ilustra dicha estructura.

Estructura organizacional



Según los entrevistados, el sistema de trabajo en equipo, requiere como estrategia productiva, la planificación de la producción.

Tal fue descrito, en el área de Planeamiento Estratégico participan, además de áreas de gerenciales, un delegado de cada equipo. Se establecía un plan de producción anual, pero a pesar de eso, cada semana se realizaban reuniones, por si hubiera ajustes de producción, así es que la información proporcionada por los trabajadores cada semana es de suma relevancia, para ajustar la producción que estaba por venir.

“En esa reunión del área de planeamiento estratégico el obrero se enteraba de que era lo que había para... cuando había que entregar lo que se estaba fabricando, cuál era la siguiente orden que venía, a quien se le había vendido,..., que teníamos planeado de entregar

para... ahora estamos en marzo, bueno que teníamos para abril, para mayo, para junio, para julio...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Sección Compras; Entrevista n° 1) “...en esa reunión se definen los tiempos y plazos de los trabajos que hacer y prioridades...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica; Oficina Técnica; Entrevista n° 4)

Actualmente este órgano central no está puesto en práctica, debido a las circunstancias por las que atraviesa la empresa. Según los entrevistados, no es posible realizar una planificación si no se conoce cuando estarían llegando los materiales. de esa manera, no hay forma de saber cuando empieza el proceso de producción, y menos aún cuando le corresponde a cada área empezar su trabajo. De cualquier forma, en algunos discursos, se hace referencia a dicha área como si estuviera aún vigente, tratando de mantener cierto status-quo. Sin embargo, la Planificación que opera, es simplemente informativa.

Debido a esto, de acuerdo a los entrevistados, se ocupó el vacío que dejó la ausencia de planificación, a través de la figura del facilitador. Este nombre no es casual. A pesar de que su tarea es coordinar, fue nombrado de esa forma, y no como coordinador, debido a que este último denotaba la figura de un supervisor en la época del régimen tradicional.

“Si yo estoy en el departamento técnico, digo pero no, o sea, el contacto mío es, las consultas que surgen durante el proceso por ejemplo con planos, o con, no hay este material se puede usar este. Yo junto todas las consultas y vengo aquí y las vemos con el departamento técnico. Y bueno después me dicen están prontos todos los planos de tal potencia, de tal transformador y yo lo que me ocupo es de ir repartiendo los planos y bueno llamando a la gente...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Corte de Núcleo; Entrevista n° 3)

La función que desempeña esta figura, no es exactamente la misma que cumplía el área Planificación Estratégica, sino que esta última era más completa en lo que a función organizativa se refiere.

“... es una especie de mensajero que simplemente lleva, lleva lo... no, no, no tiene ninguna connotación organizativa. Es simplemente que debido a tantas limitaciones que hay en cuanto a suministro de materiales, de planos y de todo lo demás, que antes incluso nosotros teníamos reuniones mucho más seguidas en la parte de planificación, y que es imposible planificar porque no se sabe exactamente cuando va a llegar tal material o tal

cosa, para que los técnicos de acá no estén continuamente bajando y subiendo, simplemente es una especie de vínculo, pero nada más. Pero incluso él trabaja en los grupos". (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Mantenimiento; Entrevista n° 2)

De cualquier forma, intenta conservar un sistema de información, un tanto rudimentario, pero que logre mantener al tanto a las diferentes áreas del proceso, del cronograma de producción, permitiendo hacer, en caso que fuera necesario, ajustes en la misma.

Cabe resaltar que en la estructura de la empresa, este cargo no implica la presencia de un mando medio, sino que simplemente vincula a los de "arriba", con los de "abajo". No adquiere una función jerárquica, es decir, no tiene potestad para amonestar, suspender, o hasta de echar a algún empleado.

Esta última aclaración que expresa el entrevistado da cuenta, de la simplicidad del cargo, de la falta de poder imperativo en el cargo, afirmando que él es "uno más"; se mantiene el espíritu que reina en la fábrica en relación con la horizontalidad de la organización.

El trabajo en equipo es el aparato de comunicación que involucra mayor cantidad de procesos comunicativos al interior del mismo. Recordemos que la comunicación abarca un sinnúmero de procesos comunicativos, los cuales constan de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización con el objetivo de satisfacer los objetivos de la misma.

Son de interés para este trabajo las siguientes técnicas facilitadoras de la acción comunicativa: trabajo en equipo y relacionamiento entre áreas. Cada una comprende prácticas y hábitos que potencian la comunicación. Se pondrá énfasis en el intercambio de saberes del trabajo en equipo y en la integración horizontal que el relacionamiento entre áreas propone.

2. Trabajo en equipo, intercambio de saberes. Relacionamiento entre áreas, integración horizontal.

La comunicación en la fábrica involucra un intercambio de saberes entre los empleados, que está signado por el carácter polivalente que acompaña a los equipos. El hecho mismo de que los equipos estén compuestos por obreros que manejan nociones disímiles, técnicas y oficios diferentes, conduce a una transferencia de conocimiento en tanto la diversificación de tareas al interior del equipo es causal de este intercambio de saberes.

En virtud de la comunicación mediante saberes, es que la diversificación de tareas se convierte en una herramienta facilitadora de la comunicación; la interconexión entre los miembros que es afrontada, el aporte de cada uno, produce un enriquecimiento que fortalece la plataforma comunicacional.

Asimismo, la comunicación de saberes no podría tener asidero dentro de este escenario si el intercambio establecido entre los miembros no tuviera una dirección claramente asumida, es decir, enteramente horizontal. Esto se observa tanto en la división de tareas al interior del equipo, como en el relacionamiento entre áreas.

“Cada área tiene un grupo de gente que realiza más o menos todos el trabajo correspondientes de cada área. Eh, la definición de que hace que en cada caso, en cada trabajo básicamente lo define, el propio el equipo.” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica; Oficina Técnica; Entrevista n° 4)

Se desprende de los discursos de los entrevistados que la interconexión, característica de esta organización del trabajo, y por tanto la comunicación de saberes, posibilitada a través de su horizontalidad, alcanza no solo a los grupos sino al conglomerado organizacional.

“Todos somos polifuncionarios. Todos estamos capacitados para trabajar todas las áreas de la fábrica (...). Pero yo puedo trabajar en muchas áreas, nueve. He trabajado en muchas áreas. (...) me han rotado por toda la fábrica”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica; Conexionado; Entrevista n° 7)

Los grupos autónomos, como los que se conforman aquí, son grupos de aprendizaje (en próximos capítulos se ampliará este ítem), en donde a medida que el tiempo transcurre un número mayor de destrezas se desarrolla en cada uno de los integrantes del mismo.

“... ¿porqué? Porque al cada uno dominar su proceso, puede existir la rotación que es la mejor manera de no perder cada uno la capacidad de hacer las distintas tareas dentro de su equipo; y a la misma vez puede existir, digamos, complementaciones de eficiencia, como por ejemplo, yo que se, dentro de una misma técnica (intercambio)”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Laboratorio; Entrevista n° 12)

3. Comunicación y corresponsabilidad

El entramado de relaciones laborales que existe en la fábrica se articula con el compilado de procesos comunicativos antes mencionado, los cuales toman forma en base a la corresponsabilidad que es asumida por la organización, la cual implica el desarrollo de compromiso laboral entre los obreros que en la fábrica trabajan.

El hecho de que la autonomía sea una característica preponderante de la organización celular, trae aparejada otra característica denominada corresponsabilidad. Lógicamente la independencia proporcionada implica la asunción de ciertos riesgos y compromisos al interior de cada grupo de trabajo. Por ejemplo, continuamente deben negociar con la gerencia de la fábrica acerca de los tiempos de entrega del producto prometido; esto implica un previo arreglo entre los miembros del grupo para acordar una fecha de entrega.

La corresponsabilidad involucra el establecimiento de un objetivo común. El equipo plantea una idea grupal para desarrollar en el tiempo estipulado por el cronograma; un plan de acción que implica la división y asignación de tareas entre los miembros del grupo que se encuentran disponibles para trabajar.

“(...)el trabajo ingresaba al equipo y bueno se discutía la forma, se organizaba colectivamente y se realizaba el trabajo y se vinculaba cuando se terminaba el trabajo porque hay etapas en la producción” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Mantenimiento; Entrevista n° 2)

“ (...)se ve la tarea a realizar, se discute cómo realizarla y en qué momento realizarla y se realiza (...)” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Mantenimiento; Entrevista n° 2)

Este hecho intensifica las relaciones sociales entre los miembros del equipo quienes forjaron un acuerdo tácito o explícito, el cual produce determinadas expectativas acerca del

cumplimiento del mismo, por tanto si no es cumplido se advierte por parte de los involucrados.

“Ahora cuando pasa al equipo en el cual todos son responsables de que es trabajo se haga en determinado tiempo y recae en más trabajo, queda más evidente, digamos.” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Sección Compras; Entrevista n° 1)

Este tipo de organización valora la colaboración entre grupos así como dentro de los mismos. El hecho de que los empleados suscriban a dicha colaboración, significa una ratificación del compromiso asumido con el proceso productivo.

“(…) cuando cambió el funcionamiento lo lindo fue la libertad que tengo en moverme allá, yo tengo que hacer algo que se trancó en la sección, y más con este sistema, por ejemplo falló algo, yo que se un perno, se rompió un perno y como tengo la capacidad para arreglarlo y sé por ejemplo que ya está todo pago eso ¿entendés?, que no van a llamar a ese compañero para que venga a arreglar el perno porque ya lo hizo, y se rompió y vengo y lo arreglo yo, (...)” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones; Entrevista n° 6)

O sea en pos de un objetivo común asumido, se involucran del tal forma que el accionar de cada una trasciende su propio grupo y atraviesa las distintas esferas de la organización.

“...o sea no había sido una persona, sino que había sido un conjunto de personas que mejoraban el proceso para trabajar....” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones; Entrevista n° 6)

La dirección que se le atribuye a los objetivos dentro de la institución es transversal, los mismos atraviesan la organización, irrumpiendo en todos los grupos de trabajo. Si bien cada grupo tiene objetivos específicos, no se pierde de vista el objetivo general, el cual involucra el plazo final de entrega con todo lo que eso conlleva.

La des – especialización que caracteriza a la organización, es desarrollada a partir de la formación de grupos compuestos por diversas especialidades técnicas. Asimismo, el hecho de que todos los empleados de la organización estén especializados en casi todas las áreas del proceso de producción, equivale a decir que la des – especialización gobierna la esfera del conocimiento de la fábrica.

Es así que la corresponsabilidad junto con la comunicación de saberes, permite que se luzcan las competencias de cada persona. Esto supone un cambio en la forma en que se movilizan los saberes, es decir, en la relación individuo – organización, su rol como miembro del equipo y su el involucramiento colectivo.

En primer lugar, el empleado de la fábrica dispone de libertades para desplazarse a lo largo de ella con el fin de resolver los inconvenientes que se pueden presentar.

En el discurso de los empleados se observa la particularidad de este tipo de organizaciones, que permiten, gracias a la autonomía que poseen los individuos, resolver pequeños inconvenientes, sin esperas jerárquicas. Esto es en virtud tanto, de la ya mencionada autonomía que posee el grupo, como de la corresponsabilidad

Entonces, continuando con el entendido de que los grupos están asociados a tareas móviles, es decir, no existe prescripción de tareas, es la iniciativa del individuo lo que impulsa el saber, el intercambio de saberes. Ya su accionar no está supeditado a una estructura jerárquica sino que posee la libertad de resolver problemas cotidianos.

Cabe resaltar que el obrero, no solo tiene la independencia de acción sino que el mismo, la asume, que es lo importante, es decir, asume el compromiso que le es otorgado, porque se siente involucrado con la organización, es parte de ella, y la resolución de eventos potencia el sentimiento de involucramiento.

“Es buenísimo para el sistema nuestro que todos podamos resolver pequeños defectos o pequeños problemas. Eso es buenísimo. Y así es como funcionamos actualmente. A no ser algo muy grave. Algo muy grave que ya corra riesgo la calidad del producto, o algo, ahí sí se tiene que informar a la parte técnica y ahí resolvemos entre todos. Por un tema de normas resolvemos entre todos”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Conexionado; Entrevista n° 7)

De esta manera, cuando la presencia de un evento requiere atención de los empleados, la movilización de saberes no se atiende a un individuo sino que supone una acción en red, un trabajo un conjunto. La movilización de saberes, se sostiene de la comunicación previamente establecida, de las interconexiones anteriormente construidas, de la integración horizontal, de

la posibilidad de intercambiar saberes. Es así que la comunicación resulta un efectivo instrumento base para reforzar el involucramiento de los empleados hacia la organización.

“La ventaja que veo es de que te estas preocupando por el proceso, te estás metiendo en toda la fábrica, porque por ejemplo nosotros allá nos metemos en todo, venimos acá a ventas a compras, preguntamos porqué no vino, le avisamos al Fefo, o sea te metes en todas las áreas; opinas de todos los lugares de la fábrica, opinas porque no se encargó tal cosa en tal fecha, o sea tenes el derecho de opinar en todas las áreas de la planta” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones; Entrevista n° 6)

Asimismo, el control sobre el rendimiento individual, lo ejerce el propio equipo. De acuerdo al funcionamiento de este tipo de organizaciones, como ya fue comentado, el obrero de la fábrica asume un compromiso tácito frente a sus compañeros en relación a su rendimiento laboral, lo cual implica un mayor involucramiento en sus tareas ya que su accionar puede perjudicar a todo el grupo.

“...si hay alguien del equipo que trabaja mal, porque quiere trabajar mal porque no tiene ganas, no tiene interés los demás del equipo le van a decir, “compañero hay que ponerse las pilas y hay que trabajar”, o sea, que el control de alguna manera lo ejerce el propio grupo sobre cada uno, es decir, todo los demás sobre cada uno.” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Oficina Técnica; Entrevista n° 4)

“(en el) sistema de equipos, todos tenían que responder por igual en ese equipo. Si uno fallaba en ese aspecto los demás se veían recargados. Bueno, eso como que obligaba a aquellos compañeros que nunca de pronto se habían adaptado a ningún sistema, ahora, se veían más comprometidos” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Sección Compras; Entrevista n° 1)

DISTORSIONES DE LA ESTRATEGIA PRODUCTIVA

Los cambios establecidos en la fábrica fueron favorables durante un tiempo, pero luego comenzó a desdibujarse el sistema de producción.

En este apartado, se pretenderá dar cuenta de las distorsiones que se aprecian en la fábrica relacionadas con la organización de la producción y con la relación entre los obreros de planta y aquellos que no participan directamente en la producción.

Las distorsiones organizacionales engloban la problemática que se experimenta en la producción en relación con la escasez de materiales, la discordancia entre las horas de trabajo asignadas y las horas de trabajo reales, la inexistencia de Planeamiento Estratégico y la irregularidad del trabajo de algunos de los obreros.

Por distorsiones se entienden, aquellos aspectos de las NFOT que se muestran de forma parcial en la organización porque el modelo original de producción ha sufrido alteraciones por diversas razones.

La perspectiva que se expondrá estará signada por las vivencias y experiencias de los actores, esto es, del personal entrevistado, el cual no integra áreas gerenciales.

Este dato es importante resaltarlo, ya que desde esta visión se entiende que no son intencionales las deformaciones del sistema de producción original, sino que son fruto de las circunstancias que se vio obligada a recorrer y que aún debe transitar la fábrica, debido a problemas económicos y financieros. Básicamente los problemas financieros se vinculan con la compra de materia prima para la producción de transformadores.

Estos aspectos son vividos por los entrevistados como errores, carencias, deformaciones de la organización de producción originalmente propuesta y ejecutada antes del cierre de la fábrica.

Las expresiones que aluden a la coyuntura general en el lugar de trabajo, varían. En algunas consta un reconocimiento sobre el cambio de empresa, haciendo hincapié en el cambio de nombre, pero dejando en claro que no es solo un mero nombre comercial sino que se trata de realidades diferentes.

*“...la realidad de URUTRANSFOR es muy distinta a la que era la realidad de MAK”.
(Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Reparaciones; Entrevista n° 11)*

*“... antes era Mak, ahora es ‘Transfor’”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica:
Pintura y Granallado; Entrevista n° 10)*

Se hace referencia a la realidad que experimentaron en momentos anteriores, notando los faltantes, las carencias. A pesar de que es una situación que se experimenta desde hace cuatro años aproximadamente, todos los entrevistados notan que ya ha pasado mucho tiempo, y que ya debe cambiar la situación. Todos los discursos apuntan a la inferioridad de condiciones que se tiene respecto de años anteriores, pero ninguno de ellos afronta la idea de que éste sistema de producción ya conforma una estrategia de producción distinta al anterior sistema productivo.

“el trabajo en equipo, por lo menos en esta empresa ha funcionado. No 100% no funcionaría como debería funcionar, 100% (...) No estamos el 100% productivos...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Conexionado; Entrevista n° 7)

“Porque tampoco existe totalmente la, la... no está toda la infraestructura que estaba” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Laboratorio; Entrevista n° 12)

“...una organización que en estos momentos crea que no se está practicando en la formalidad y en el espíritu inicial, ¿porqué? Porque en el espíritu inicial la coyuntura o la situación de la empresa en todo era distinto...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Laboratorio; Entrevista n° 12)

“Se trabaja, ... no toda la fábrica, acá estamos trabajando parcialmente...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Mantenimiento; Entrevista n° 2)

“En este momento la planta está trabajando en un 30% de su producción, de su capacidad productiva” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica; Oficina Técnica; Entrevista n° 4)

Es reiterado, desde distintas ubicaciones, expresiones como ser, emergencia, anormalidad, entre otras, acentuando la idea de eventualidad y sobre todo la no-intencionalidad sobre las circunstancias que soportan los empleados. Se entiende que no es una situación que se pretenda sea definitiva.

“...no hay mucha gente trabajando; estamos trabajando, todos los días estamos viniendo en este momento... porque es una situación totalmente anormal este sistema de emergencia...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica; Oficina Técnica; Entrevista n° 4)

“...no estamos como una fábrica, estamos en un reglamento totalmente fuera de lo normal, esto es todo fuera de lo normal”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones; Entrevista n° 6)

“...ahora esta cambiando el funcionamiento porque estamos como te podría decir... como en un plan de emergencia, estamos desarmados entendés de lo que era esa organización...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones; Entrevista n° 6)

Se trata de una estrategia de producción distinta porque el movimiento de la producción está basado en la demanda de productos, por consiguiente, tanto los recursos materiales y humanos necesarios para la tarea son convocados cada vez que surge una orden de compra.

Dichas modificaciones no demuestran intencionalidad. Esto dificulta la posibilidad de afinar, la nueva estrategia de producción, ya que, como los integrantes de la fábrica al parecer no son conscientes de lo que sucede, resulta imposible buscar mejoras. Así es que, surgen, como se ha estado mostrando, discursos por parte de los obreros que expresan distorsiones que se viven en el ámbito laboral.

Previo al cierre de la fábrica la formalidad del sistema instaurado era similar, en cuanto a la conformación de la línea de producción en equipos. Desde que abrió, debido a la falta de capital de giro, no existe stock de materia prima, por lo que cuando se presenta un orden de compra de transformadores, se realiza el pedido de material para su elaboración.

A su vez, los obreros son citados a trabajar cada vez que exista una orden de compra de transformadores, pero a esto se le suma la disposición de materia prima solicitada. Es decir, aunque haya una orden de compra, los obreros vuelven a trabajar en la medida en que los materiales se añaden a su equipo de trabajo.

En cuanto a las *distorsiones propiamente dichas*, aquella que generan más molestias, más frustración en los entrevistados, es la *discordancia* entre las horas que les son asignadas para la producción de un transformador, y la carga de horas que efectivamente son necesarias para la misma. Asimismo, la *irregularidad del trabajo*, afecta únicamente a los empleados móviles, los cuales son llamados a trabajar cuando se genera una orden de compra. A pesar de que la situación perjudica solamente a un sector, son reconocidas por toda la fábrica, los perjuicios generados a los demás empleados. Es imposible aislar estas irregularidades, de la

relación que se genera entre las áreas de trabajo, esto es, planta- no planta y la relación entre obreros.

Claro está que tendrá connotaciones distintas dependiendo del lugar de trabajo que se ocupa dentro de la fábrica.

Para comenzar a comprender la estipulación de las horas de trabajo, se debe advertir la presencia de un concepto que surge en algunos entrevistados, esto es, el *tiempo histórico*. En algunos casos, no se menciona el nombre, pero sí se describe el procedimiento por el cual se asignan las horas de trabajo: *“Ahora, ahora tiene un tiempo para hacer cada trabajo”* (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Corte de Silicio; Entrevista n° 9); *“hoy se trabaja bajo un régimen que tenes de repente una cierta cantidad de trabajo y asignada una cierta cantidad de horas, para hacer ese trabajo”* (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Reparaciones; Entrevista n° 11)

Este concepto fue introducido en el período en que la empresa fue certificada con la norma ISO 9000; se establece entonces, una standardización de los tiempos que lleva realizar cada tarea en planta de acuerdo con la potencia del transformador. Así es que, cada transformador, tiene un tiempo de elaboración en cada una de las áreas de producción. Según los obreros, se mantiene aún hoy esta unidad de medición para asignar horas de trabajo en la producción.

Antes, esta standardización era un aspecto más de la organización que tenía la fábrica, pero actualmente se experimenta como una falla de la organización, introducida a raíz de la situación anormal que experimenta la fábrica.

En la asignación de horas para la realización de cada trabajo, es donde surge la discrepancia de horas, ya que antes los obreros cumplían jornadas de 8 horas, por lo que los periodos medidos mediante el tiempo histórico, no incidían en el cobro del sueldo.

La problemática se genera cuando el trabajo llevó más horas de las previstas. entonces, el obrero pretende que se le pague esa diferencia.

“... si te llevó de repente más horas. Bueno entonces eso es discutible, o te lo pagan porque se reconoce de que hay... fue necesario ese adicional o de repente como que no”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Reparaciones; Entrevista n° 11)

Por parte de los empleados de la oficina técnica, quienes marcan el trabajo y fijan las horas, se reconoce la demanda que los obreros de planta efectúan acerca de los mayores tiempos para la producción. Pero se nota una reducción de la importancia sobre el conflicto

que, según los obreros, en general se suscita. Según esta visión, cuando los plazos planteados no coinciden con los que demandados, la disyuntiva se resuelve “conversando, discutiendo”, con el afán de encontrar una solución. Esta visión conciliadora, deja ver un espíritu negociador que no se encuentra entre quienes los demandan. Es decir, quienes lo demandan exponen que no se vive tal espíritu a la hora de llegar a un acuerdo.

Desde una posición no tan comprometida desde el punto de vista de la producción, como es el sector mantenimiento, el cual no se rige por un sistema de horas, se expone una posible causa que explique la diferencia de horas.

“Casi siempre los plazos fueron muy optimistas por parte de los que lo planifican, que son los compañeros de la oficina técnica y..., y como siempre hay una problemática de suministro de materiales, se van acumulando deficiencias y al final, en el proceso final es donde tenes la inmensa mayoría de la problemática en corto tiempo”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Mantenimiento; Entrevista n° 2)

La discordancia y la irregularidad de horas de trabajo, trae aparejado tirantez entre los empleados de planta y quienes no lo son, así como entre compañeros de planta.

La última de estas repercusiones, se desarrolla en un plano horizontal, entre obreros de la misma fábrica. En cambio, desde un plano vertical, se percibe fricción entre los obreros de planta y el personal que se encuentra en administración y en la oficina técnica.

En este sentido, se manifiesta resentimiento hacia los miembros de “arriba”, ya que según expresan, siempre superaron en cantidad a los de “abajo”.

Uno de los entrevistados define la polémica de las horas como “una guerra”, debido al enfrentamiento tenido con la gerencia industrial, en relación con este tema.

En este ambiente laboral, la irregularidad y discordancia, advierten un problema de comunicación, entre ambas áreas mencionadas, según los obreros de planta. Dichos obreros, consideran que la oficina técnica no conoce, ni entiende lo que sucede “abajo”; tampoco, según los obreros, estarían desempeñando su tarea correctamente.

En primer lugar, los obreros declaran que la oficina técnica tiene desconocimiento de los hechos que suceden en planta, pero más precisamente del producto que se fabrica en la misma.

Se advierte, en lo expresado, que no hay relación entre el sistema de información, o el flujo de información y el proceso de producción. Dicha falta de relación es posible percibirla, principalmente a través de los obreros móviles, ya que surge en la discordancia de horas. Según ellos, la fijación de horas es “irreal”, y esto se produce debido a que la oficina técnica o gerencia industrial “...no saben como va el producto y si falta algo o no falta algo” [...] *Y muchas veces están mal estipulados. No hay una coordinación exacta. O sea, si este mes tenemos que fabricar equis cantidad de equis potencia, bueno, pongamos todos los ojos en esa potencia. Y entonces que se vaya gestionando en tal área (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Conexionado; Entrevista n° 7)*

Por otra parte, la carencia de articulación entre ambas áreas, habla de una ignorancia absoluta de lo que sucede en la fábrica, acentuándose en situaciones en donde se requiere la toma de decisiones cuando se presenta una cuestión a resolver en forma inmediata. En este caso señalan que, mientras “abajo” se producen inconvenientes en la producción, el sector de “arriba” no se entera.

Entonces, los objetivos que se suponen comunes a toda la organización, por los que todos los integrantes de la fábrica deben trabajar, no resultan de esa forma cuando la fábrica experimenta distorsiones. La comunicación falla, el interés común, el objetivo colectivo a veces se desajusta, no es tan puro, empiezan a jugar intereses personales, por encima de los colectivos.

En tiempos de prosperidad y de armonía organizacional, se esperaba del prójimo que se involucrara con el trabajo de tal forma que, los objetivos comunes de la organización fueran los impulsores de la movilización de saberes y de las voluntades proclives a resolver situaciones imprevistas. Cuando se presenta algún suceso de forma imprevista que desajusta el sistema el sistema de producción, la organización tiende a proveerse de la autonomía individual que poseen los funcionarios para que la movilización no esté ajustada a la prescripción del cargo y sí resulte de la idoneidad del individuo. Es la noción de evento expuesta previamente la que enmarca el enfoque.

Resulta ser que, en tiempos complejos como los que experimenta la fábrica el deseo de colaborar con los objetivos comunes basado en el principio de corresponsabilidad se ve amenazado por el resto de los integrantes de la organización. En los discursos de los funcionarios de planta y no- planta, se incita y se avala la iniciativa encarada por los trabajadores de planta cuando se trata de “eventos” a resolver; más aún, se valora la presentación de una propuesta innovadora por parte del empleado cuando de se trata de

ofrecer soluciones. La siguiente cita da cuenta del valor que se le otorga a la iniciativa y aporte de cada individuo en el proceso productivo.

“A alguien se le ocurrió que estaba trabajando con determinada, determinado procedimiento y se le ocurrió que puede ser distinto, entonces lo comenta con la gente del equipo, “¿están todos de acuerdo?”, “ sí, sí tiene razón porque, no hay problema...”, van a Ingeniería Industrial, “mira este coso tendríamos que cambiarlo porque mira esto, esto y eso”, se analiza, “tenes razón”, pum , cambio de procedimiento, se modifica el procedimiento y se cambia el procedimiento”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica; Oficina Técnica; Entrevista n° 4)

Sin embargo, en los discursos se percibe que éste enfoque no se aplica a la realidad. Se deja entrever que existen fricciones cuando un funcionario ingresa en un espacio laboral que no es el propio. De esta forma, tampoco se refleja en la realidad la integración horizontal, la cual brinda cierta libertad de acción, valorada, según los discursos.

“Pasa que, tal vez, hay veces que no se puede, por un tema de que la espera te mata. Hay áreas que no están totalmente aceitadas y su respuesta no está acorde a los tiempos que se tienen, entonces lamentablemente la gente tiene que tomar iniciativas y resolverlas en el momento, ¿ta?. Digo, acá muchas veces se ha acusado a algún compañero por decir, “vos estás haciendo algo que no te corresponde”, pero cuando vos necesitas de esa persona venga a solucionarte un problema no está; entonces eso deriva en una situación que es contraproducente con el trabajador, genera una contradicción, estás ocupando o estás haciendo un trabajo que no es el tuyo”

(Puesto de trabajo dentro de la fábrica; Laboratorio; Entrevista n° 12)

Asimismo se desdibuja el objetivo común que tiene la fábrica para centrarse en el plano individual.

Porque están primando las individualidades sobre lo colectivo. O sea, a mí me importa mi resultado y me importa un bledo tu resultado o me importa un bledo como lo medís. ¿ Porqué? Porque la forma de pago en un proceso largó, a fulano ya le pagaron a cuando llegó al final. Entonces cuando, cuando vos le decís, “no, fulano algo te salió mal y

vení y reparámelo”, “ ah no que me lo paguen como reproceso”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Laboratorio; Entrevista n° 12)

Otra distorsión que surge identificada por los obreros, es la supresión del área de Planeamiento Estratégico e instalación de la figura de Facilitador.

Ya se ha mencionado las competencias que debe cumplir este rol. En este ítem se expondrá cómo, dicha presencia, es experimentada por los obreros. El hecho de que no tenga una función imperativa, le quita importancia a este rol, situándolo en un papel informal, no tan estricto en su función. Para algunos pareciera como una figura que interfiere en el trabajo de los obreros.

“...tenemos alguna persona que dos por tres va, pero como a veces ni sabe lo que..., sabe menos que nosotros, ta. Pero si, si hay una persona que va y da las vueltas, no le doy mucho, yo particularmente no le doy mucha importancia (...).Supuestamente la función de él es, no se como le pusieron, pero es coordinar o algo así. Pero yo me manejo con este muchacho con Juan, con el que estamos trabajando y que muchos lo consultan a él, incluso hasta de acá de gerencia, así que digo, o el viene y me dice “mira Daniel tenemos que hacer tal cosa”, y ta se hace, no hay mucho drama”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones; Entrevista n° 8)

Para otros sería la persona que los “salva” de la incomunicación.

“Él es el nexo entre arriba y abajo. Y él está para eso, a lo que no se está haciendo la,.... si se hiciera la reunión semanal de planificación, el Fefo no tendría sentido. Como no se hace, tiene que haber alguna persona entre arriba y abajo, sino sería un desastre. Sino ellos trabajarían en la de ellos haciendo planos y nosotros haríamos lo que queríamos acá abajo”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Corte de Silicio; Entrevista n° 9)

APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO

Se constata que en la fábrica se experimentan distintos tipos de aprendizaje. Tradicionalmente, el aprendizaje se divide en, *aprendizaje tácito y explícito*. El último de estos aprendizajes, estará conformado, en este trabajo por, *aprendizaje formal y reflexión colectiva*. A pesar de existir, dos tipos de conocimiento, cabe señalar, que el primero de ellos, el tácito, es el que cobra más relevancia en el discurso de los entrevistados.

En cualquiera de los tipos de aprendizaje que se mostrarán, se logra un acervo de conocimiento, principalmente conocimiento de receta.

Asimismo, existe un movimiento de conocimientos dentro de la fábrica, a través del flujo de experiencia que es vivenciado en las distintas situaciones de la vida cotidiana. Dicho flujo representa adquisición de nuevos conocimientos factibles de utilizar en la vida cotidiana. Justamente, este flujo se produce mayormente en los tipos de aprendizaje tácito y reflexión colectiva, ya que son los aprendizajes que se mueven con más dinamismo.

1. Aprendizaje explícito

Se comenzará por comprender la dinámica respecto del *aprendizaje explícito* dentro de la fábrica, más concretamente, el *aprendizaje formal*. Como fue mencionado, dicho aprendizaje, compone el aprendizaje explícito, debido a que comparte las características de este último: es posible su fácil transmisión, se experimenta a través de lenguaje técnico. Dentro de la fábrica, se expresa través de cursos capacitación y manuales de procedimientos, tanto implícitos como explícitos.

Respecto a los manuales de procedimiento, la norma ISO 9000 comenzó a gestionarse en el año 1996, en el marco de un convenio colectivo entre la UTMRA, MAK y la UDELAR. Tiempo antes (1994) que dicha certificación fuera implementada, se llevaron a cabo cambios en la estrategia productiva de la fábrica. Aunque, según los entrevistados, ambos proyectos son casi simultáneos. La certificación de la calidad del proceso de producción fue realizada por única vez, debido a distintos motivos que no se analizarán en este trabajo, sin embargo, hoy en día se presentan elementos provenientes de la misma. Dentro del proceso de certificación se dispuso la organización de cursos en los cuales se enseñaba las funciones del transformador, así como la nueva estrategia productiva y manuales de procedimientos.

Los manuales de procedimiento, según los entrevistados, tienen el fin de estandarizar la producción, asegurando que siempre se producirá transformadores de la misma manera. En

cada equipo de trabajo se estableció un manual de procedimiento, el cual fue confeccionado con ayuda de los mismos trabajadores de planta, a quienes se les consultó cómo realizaban cada una de las tareas, cuánto tiempo llevaban cada una de las mismas, qué herramientas se utilizaban y cómo se utilizaban.

Según los obreros de planta, aquellos que participan directamente en la producción, actualmente se respetan las normas de calidad, impuestas en aquel momento. Sin embargo, se percibe un señalamiento de la importancia de esta norma, únicamente en la sección Laboratorio. Asimismo, dicha sección es la única que, menciona como fundamentales estas normas, por la garantía que se le puede ofrecer al cliente.

Por el contrario, personal que no está vinculado directamente con la producción, tiene una visión más crítica sobre este punto. Estos consideran que, ciertos controles de calidad propuestos por las normas se han dejado de hacer debido a la “emergencia” que impera en la fábrica.

Así también, se percibe que no existe autoridad competente que lo verifique, por lo tanto queda a juicio de cada uno el seguimiento de la norma.

Los manuales que fueron mencionados, se encuentran por escrito, además fueron específicamente explicitados como formas de proceder en el trabajo diario. No obstante, se percató la existencia de pautas de procedimiento que no constan por escrito, pero son transmitidas como normas a los empleados. Este tipo de normativización es implícito, ya que no está registrado, sino que su transmisión es verbal, y temporal, pero igualmente constituye una forma de establecer el cómo proceder con la tarea.

“...te va transmitiendo que es lo que vos querés, que es lo que ellos pretenden que vos hagas, entonces al pretender lo que ellos quieren que vos hagas...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Reparaciones; Entrevista n° 11)

Asimismo, se encontró, que es experimentado otro tipo de normativización explícita de la actividad laboral, la cual tiene cierta vinculación con los manuales de procedimiento de impuestos por la norma ISO. Se trata de los planos tipo.

Dichos planos tipo estandarizan cada una de las piezas del transformador, su forma, su tamaño. Los empleados se refieren a ellas, cuando les llega la información sobre el transformador que deben fabricar. Este procedimiento es relevante en el sentido que minimiza

la información que posee el empleado; éste se refiere únicamente al plano fijo que le compete. De ésta forma se cuida el exceso de información para no crear obstáculos con la instauración de esta normativización.

El proceso de conversión de conocimiento explícito a conocimiento tácito surge de manera muy clara en el discurso de los entrevistados. Se ha interiorizado de tal forma que, según ellos, no es necesario recurrir a los manuales escritos, ya que conocen perfectamente la tarea que deben realizar y cómo la deben realizar.

El hecho de que sea una tarea cotidiana, refuerza la interiorización del conocimiento, minimizando la existencia de un manual de procedimiento. Y esto se presenta entre los entrevistados, quienes resaltan que se trata de una tarea diaria.

“...eso ya lo sabemos de memoria. Seguro, porque lo hicimos entre nosotros mismos [...] supuestamente las normas de calidad da paso por paso como se tiene que hacer las cosas, es como lo hacemos todos los días”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Corte de Silicio; Entrevista n° 9)

Asimismo, al ser una tarea rutinaria, tiene la particularidad de poder ser realizada sin prestarle atención; por lo tanto no es tematizada ni problematizada, en los términos de Schutz y Luckman (2001).

“... no me acuerdo ahora por ejemplo, lo hago todos los días pero me olvidé, pero tengo el manual ahí, ahora no me viene ninguna idea a la cabeza. Vendrían a ser que todos los procedimientos que hacemos, están escritos”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Corte de Núcleo; Entrevista n° 3)

Esta conversión de conocimiento, se ve reforzada doblemente: por un lado los obreros interiorizan tareas cotidianas, que se encuentran documentada por escrito, por lo que acceden a los mismos, cada vez que sea necesario; a su vez, refuerzan ese conocimiento en la cotidianeidad laboral, re experimentando todos los días este aprendizaje que se encuentra por escrito.

En cuanto al *aprendizaje formal*, específicamente la *capacitación en su sentido formal*, hace ya bastante tiempo, que existe una ausencia de capacitación en el puesto de trabajo. No se han brindado cursos, ni a partir de la incorporación de tecnología, ni se ha continuado formando a los obreros. Ha habido durante el tiempo que se produjo el proceso de certificación una variedad de cursos que son poco recordado por los entrevistados, o subestimados; expresan que fueron “*un pantallazo*” de la forma de trabajo por implementar, cursos “... *pero era una cosa muy así, muy en el aire*”, así como también conocimientos generales de las funciones que cumple el transformador.

Por su parte los entrevistados no demandan capacitación alguna ya que según lo expresado no ha variado la forma en que trabajan, “*hacemos lo mismo, siempre lo mismo*”, por lo tanto “*no hay nada innovador*” que exija formación en el puesto de trabajo. Asimismo, este punto de vista es compartido por el entrevistado que ocupa la oficina técnica: “*eso se hace fundamentalmente si ingresa alguien nuevo porque de la gente de planta, generalmente es toda gente que ya está formada y ya fue formada en todo eso*”. (*Puesto de trabajo dentro de la fábrica; Oficina Técnica; Entrevista n° 4*)

Respecto a los estudios formales vinculados con conocimientos técnicos, se observa que las áreas de laboratorio y gerencia técnica son las únicas que lo poseen, mientras que en las áreas relacionadas con la ejecución de las tareas, el conocimiento teórico provino de charlas o cursos brindados por personal de la fábrica, entre otros, por ingenieros. Dichos cursos no estaban sistematizados, por lo que su dictado era esporádico.

Se percibe que no existe una política de capacitación por parte de la empresa, sino que se brinda a quien la demanda. Ocurre con los cursos relacionados con el manejo de tecnología. Estos se producen cuando se produce la incorporación de tecnología en el proceso productivo, brindándose a aquellos que lo iban a utilizar. Esta transmisión de conocimiento se caracteriza por ser centrarse en un marco informal, por los técnicos de la planta.

En el discurso referido al aprendizaje formal también se muestra la rutinización de las tareas laborales, y la interiorización del aprendizaje explícito, demostrando que no es necesaria la instauración de cursos de formación, ya que conocen perfectamente la tarea que deben realizar.

“Hubo muchas charlas, muchos cursos, pero en este momento, eh, debido a que no hay nada innovador,.... y hay experiencia”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Mantenimiento: Entrevista nº 2)

Se halló otra representación de conversión de conocimiento: conocimiento explícito en conocimiento explícito, denominado combinación.

Tal como se produce el aprendizaje en la fábrica, de forma inconstante y desaliñada, esta combinación se produce en un caso puntual. Son conjugadas diversas fuentes de conocimiento, estas son, documentos escritos (libros) y conversaciones técnicas. Es vivida esta instancia como un “entrenamiento de trabajo”, que permite un conocimiento más profundo sobre los transformadores, para que de esta forma sea posible la inserción en el área Laboratorio.

“... en este momento a mí me están entrenando también, esta Victor viste ese muchacho[...] yo estoy leyendo libros de electricidad, sabiendo todo los conceptos bien claros de electricidad, de la corriente, empezar a conocer el transformador de adentro, o sea el funcionamiento bien”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones: Entrevista nº 6)

2. Reflexión colectiva

Entre la comunicación y la exteriorización se reparte la totalidad del aprendizaje que se produce actualmente en la planta.

Este aprendizaje es muy importante en la fábrica, porque la mayor parte del tiempo se originan las reflexiones colectivas, en donde, consultan con el compañero próximo cómo realizar determinada tarea. Parte de un conocimiento tácito, convirtiéndose en explícito

Existe una relación recíproca entre los empleados de planta, el tipo de relación es Nosotros, pero en este vínculo los empleados se centran en el sentido objetivo de la comunicación, esto es, en la explicación técnica.

Continuamente se experimentan en la fábrica, situaciones rutinarias en la cotidianidad laboral, o sea, situaciones en las que se plantea una cuestión que puede ser resuelta con elementos que el empleado contiene en su acervo de conocimiento. Puede

sucedir que deba resolver un problema técnico, o una situación en el área de producción, que ya ha experimentado en el pasado, por lo que sabe como resolverla en el presente.

Pero también ocurren dentro de la fábrica, lo que se denomina como situaciones problemáticas. En la fábrica los operarios se topan con cuestiones que no saben, conocimientos técnicos que no conocen y son parte de la realidad cotidiana, que son resueltos recurriendo a compañeros de trabajo o técnicos.

En estas situaciones adquieren nuevos elementos para su resolución, y es el momento en donde se produce la conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito.

“...sí eso pasa en forma cotidiana, te diría, porque por ejemplo, en cualquier área algún compañero que se acerca por X motivo a otra área o un compañero nuevo que ingresa, o alguien que no se acuerda, consulta con el de al lado, “¿cómo era esto?”. “no esto es así, está es así”. Sucede en forma cotidiana y natural”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica; Oficina Técnica; Entrevista n° 4)

3. Aprendizaje tácito

Una proporción importante del aprendizaje se produce en la comunicación. La interacción de los obreros se produce en la cotidianeidad de la vida laboral, haciendo las tareas propias del trabajo, mezclándose entre todos los obreros, compartiendo momentos cotidianos.

De esta manera, se aprende tácitamente. En el discurso de los entrevistados, se evidencia la adquisición de conocimientos mediante, siguiendo los términos de Sladogna (2008), la conversión de conocimiento tácito a conocimiento tácito.

Dentro del discurso, los entrevistados se refieren a aprendizajes diferenciales. Existen aprendizajes que provienen de semejantes anónimos; de compañeros de sección; de una persona que posee más conocimientos, que puede ser denominada como líder de sección.

El carácter de líder, que les es puesto a algunos individuos que trabajan dentro de la fábrica, básicamente responde, según quienes lo rotulan, a los años de experiencia que tiene dentro de la sección y al conocimiento de las diferentes tareas que se realizan dentro de la sección. La transmisión de conocimiento, se desarrolla experimentando el trabajo, con los compañeros que tienen más años. La experimentación se produce principalmente en una

relación social de tipo Nosotros. Esto significa, que el obrero se orienta hacia otro obrero, en este caso el de mayor conocimiento, indirectamente, observando sus actos y la consecuencia objetiva de los mismos. Es decir, el empleado se orienta hacia la persona, con intenciones de conocer ejecución de las tareas, centrándose en los hechos objetivos, esto es, el trabajo.

“... era gente mayor, estábamos medio mezclado, mucho mayor y mucho así joven, que yo empecé laburando acá, yo tenía 17 años y arranque acá adentro. Y bueno y te fuiste aprendiendo todo con esa gente...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones; Entrevista n° 6)

En relación con los semejantes anónimos, es posible considerar la referencia a estas personas como contemporáneos, personas que formaron parte de experiencias pasadas con los entrevistados. Dentro de los niveles de relación con contemporáneos, es posible tildar este vínculo como, aquel en el que el empleado alcanzó una relación Nosotros (relación social recíproca entre dos personas), con otros semejantes, alcanzando una relación cara a cara, pero que en este momento son contemporáneos; no obstante, es viable volver a tener una relación Nosotros.

Este señalamiento tiene origen en la forma en que los entrevistados se refieren a sus “instructores”, o sea, sus compañeros de sección.

“... vas aprendiendo de ver, de que te expliquen algunas de cosas, de otras cosas te das cuenta”. (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Reparaciones; Entrevista n° 11)

En algunos casos se percibe un grado de anonimidad mayor que en otros, llegando a ser absolutamente anónimo el aprendizaje, dejándolo en un lugar abstracto, como “la práctica”, “el trabajo”, sobre la marcha”. También aparece el “aprender haciendo”, el cual es anónimo.

Por último, en el caso de la transmisión de conocimiento desde los compañeros de sección, al igual que relación generada con el “líder”, y la relación con los semejantes anónimos, se trata de una relación Nosotros, en donde prima una orientación hacia los actos objetivos de los compañeros de sección y sus consecuencias.

“En mi caso aprendí con el supervisor y con mis compañeros” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Conexionado; Entrevista n° 7)

“ Yo lo fui aprendiendo en la sección (...) estas ahí un rato con la sección, y después es, yo para mi es más fácil el ponerme a hacerlo y de repente no me queda tanto las cosas de estudio, pero si de ponerme a hacer, me resulta más fácil...” (Puesto de trabajo dentro de la fábrica: Cierre y Terminaciones; Entrevista n° 8)

CONCLUSIONES

Las características de organización dispuesta en la fábrica Urutranfor S.A. (Ex MAK S.A.) muestra que existe la posibilidad de implantar y desarrollar en las empresas uruguayas un sistema de producción que introduzca en la organización equipos de trabajo con relaciones horizontales intragrupo e intergrupo; donde los mismos asumen la responsabilidad del trabajo asignado, así como de los errores de la unidad.

El presente trabajo vincula principalmente tres dimensiones que se articulan constantemente: organización del trabajo, comunicación y aprendizaje.

Los entrevistados reconocen, en la forma en que está dispuesto el trabajo, que se enfrentan a una forma de organización que no es la habitual organización taylorista, jerárquica, vertical, sino que una de las premisas básicas de la plataforma organizacional, es la horizontalidad de las relaciones laborales. Sin atribuirle un nombre en particular al tipo de organización, así es como los empleados de la fábrica definen la estructura de trabajo, una organización que se preocupa por el individuo que trabaja en ella.

La identificación del tipo de sistema de producción se nutrió de los discursos de los entrevistados los cuales contienen en la descripción de la estrategia productiva, en un primer nivel elementos de la corriente denominada Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT); y en un segundo nivel, al mismo tiempo que contiene generalidades de la NFOT, se identifican específicamente elementos del Modelo de Cooperación Horizontal propuesto por Zarifian así como de la Organización Celular planteada por el mismo autor.

La percepción que los obreros tienen acerca de la jerarquía establecida en la fábrica se condice con la estructura organizacional intencionada de la misma; las relaciones entre empleados son horizontales, ellos disponen de todo el espacio físico disponible en la fábrica para conducirse laboralmente. Dicha horizontalidad es propia del modelo de cooperación horizontal ya mencionado, el cual privilegia la comunicación de saberes a partir de la participación horizontal, punto que se desarrollará más adelante.

Continuando con las características de Urutranfor S.A. (Ex MAK S.A.), ésta recoge de la organización celular, la conformación de grupos de trabajo semi autónomos, los cuales no tienen un supervisor que organice la producción, ni imponga autoridad enfrente de los obreros de la fábrica. Toda la coordinación de la actividad fabril queda delegada a los propios

obreros que conforman cada uno de los equipos de trabajo. Cada uno de los grupos obtiene una carga de trabajo de acuerdo al flujo comercial del momento, y es responsabilidad del grupo consignar que tarea le corresponde a cada miembro del grupo.

El control de la actividad laboral proviene del mismo grupo, requiriendo auto control en base a objetivos propuestos, lo cual exige responsabilidad ante el grupo primeramente y luego ante la empresa, acerca de los resultados obtenidos, cualitativos y cuantitativos.

La siguiente cita da cuenta de cómo se articula la horizontalidad y la autonomía, componentes de las NFOT, conformando así una organización liviana (en el sentido de flexibilidad) para el empleado de la organización.

"...se ve la tarea a realizar, se discute cómo realizarla y en qué momento realizarla y se realiza, nada más que eso, no hay... si necesitamos materiales especiales, que en nuestro caso no forma parte de la producción vamos directamente al depósito, lo pedimos, este... incluso muchas veces vamos directamente al compañero que hace las compras, porque... o sea, la vinculación es completamente horizontal". (Heraclio)

Los *mecanismos de comunicación* son considerados como el conjunto de procesos por el cual los integrantes de la organización, en este caso los obreros de la fábrica, interactúan e intercambian información. Dicha comunicación es producida mediante tres mecanismos: el trabajo en equipo propiamente dicho, el relacionamiento entre áreas y la planificación estratégica.

Planeamiento Estratégico es el único mecanismo de comunicación institucionalmente establecido, mientras que Trabajo en equipo y Relacionamiento entre áreas son procesos comunicativos que se producen en quehacer cotidiano. A partir de estos procesos, se distinguen técnicas facilitadoras de la comunicación, a saber: para el trabajo en equipo, el intercambio de saberes; para el relacionamiento entre áreas, la integración horizontal.

En cuanto al área de Planeamiento Estratégico, forma parte fundamental de la organización de la producción y como elemento central de la estructura organizacional en su sentido estricto. Hasta el momento en que estaba en total funcionamiento, Planeamiento

Estratégico tenía como fin reunir semanalmente a los delegados de cada uno de los grupos con el objetivo de intercambiar información acerca del proceso productivo.

Por otra parte, la organización del trabajo dispone de recursos estructurales que benefician de manera evidente la relación comunicacional. Entonces, el intercambio de saberes, junto con la integración horizontal, la cual permite que los conocimientos fluyan por toda la organización con sencillez, sin aferrarse a una estructura jerárquica, son técnicas que facilitan los procesos comunicativos que luego van a cimentar y sostener la corresponsabilidad o sentimiento de involucramiento de los obreros.

“(...) si uno está concentrado, compenetrado en lo que está haciendo y aparte, digamos, domina todo el proceso, digamos, toda la técnica de trabajo en el equipo, digo, primero, no se genera ningún tipo de esperas. Esos tiempos muertos que siempre esperan por una decisión, no, no existen porque vos conoces el proceso, no tenes que esperar a nadie que te venga a dar una directiva de lo que vos tenes que hacer, vos lo sabes.(...)” (Victor Bon)

A su vez a través de los mecanismos de comunicación, guiados por sus técnicas comunicativas, los obreros aprenden. Los tipos de aprendizaje que fueron observados en la fábrica son, el aprendizaje tácito y el aprendizaje explícito, el cual se compone de reflexión colectiva y aprendizaje formal.

Las reflexiones colectivas son constantes, a partir de lo mecanismo mencionados de comunicación, es innegable el acontecimiento de la comunicación. Cotidianamente deben consultar a los compañeros de equipo, y de diferentes áreas como proceder con las distintas tareas. La diversificación de tareas, el trabajo en equipo, la integración horizontal, todos elementos de NFOT, propician un escenario de aprendizaje. Entonces, este conocimiento parte de un conocimiento tácito, convirtiéndose en explícito.

Por otra parte, se aprende tácitamente. En el discurso de los entrevistados, se evidencia la adquisición de conocimientos mediante la conversión de conocimiento tácito a conocimiento tácito.

Una proporción importante del aprendizaje se produce en la comunicación. La interacción de los obreros se produce en la cotidianeidad de la vida laboral, haciendo las

tareas propias del trabajo, mezclándose entre todos los obreros, compartiendo momentos cotidianos.

Cabe destacar que, a la vez que los entrevistados describen las bondades del sistema de producción, presentan algunas distorsiones no intencionales respecto del sistema de producción original que fueron y son experimentadas actualmente. Por distorsiones se entienden, aquellos aspectos de las NFOT que se muestran de forma parcial en la organización porque el modelo original de producción ha sufrido alteraciones por diversas razones.

El flujo de la producción de la fábrica depende de la demanda de productos, por tanto, los recursos materiales y humanos necesarios para la tarea son citados cuando surge una orden de compra. Esto significa que una parte de los funcionarios son llamados a trabajar en forma eventual (una proporción tiene puestos fijos), lo cual acarrea no solamente fricción entre obreros, sino que también produce molestias con el sector gerencial, principalmente por la irregularidad del trabajo y la discordancia entre las horas trabajadas y las computadas por la administración.

En este ambiente, la incomunicación es la causante en algunos casos de las anomalías según los entrevistados, quienes argumentan que “los de arriba no tiene idea lo que pasa abajo”.

De este modo queda expuesta la irregularidad en la comunicación en la fábrica en tiempos de crisis organizacional, la cual deja de involucrar a toda la organización, parcializando el flujo de información, y así desdibujando los objetivos que se proyectaban como comunes a todos.

En un nivel más general que el planteado hasta el momento, se evidencia que los nuevos modelos de producción presentan aristas vulnerables, las cuales son sensibles a las coyunturas externas a la organización. El modelo parece ser óptimo cuando la situación macro económica no afecta el funcionamiento interno pero en cuanto ésta se vuelve frágil el trabajo en equipo tambalea.

La organización celular presenta limitaciones como modelo organizacional, las cuales se relacionan con la segmentación de las idoneidades de los empleados. Cuando los recursos ya sean económicos, materiales, o humanos se depositan con mayor fuerza en alguna de las

células la tendencia observada es la fragmentación del desempeño, produciéndose así ineficacias y disfuncionalidades.

El hecho de que cada célula actúe a través del establecimiento de objetivos provoca que cada cual procure realizar su trabajo más allá del objetivo común, el cual puede ser el aseguramiento de la calidad. En este sentido, los funcionarios pierden la visión global del desempeño buscando garantizar el cumplimiento de los objetivos parciales planteados en su unidad de trabajo. Es decir, mientras el objetivo común de la organización es asegurar la satisfacción del cliente mediante un producto de calidad, el objetivo parcial es realizar el trabajo en el tiempo estipulado. Pero si éste período de tiempo no es suficiente para asegurar la calidad del producto, el objetivo parcial será el que se asentará en el equipo de trabajo.

Por lo tanto, las premisas que rigen este sistema de producción como ser la solidaridad entre equipos y trabajadores, el establecimiento de un objetivo común a toda la organización, la comunicación como eje dinámico, la resolución de problemas imprevistos, son amenazados cuando la coyuntura externa resulta desfavorable para la organización.

En este sentido, si bien se afirma que las Nuevas Formas de Organización del Trabajo, son más reactivas que las formas de trabajo anteriores, mediante esta evidencia queda en duda la capacidad de maleabilidad que las mismas poseen.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Alonso, L.1998. "La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa". Editorial Fundamentos. España.

Arocena, Rodrigo. 1995. "Revolución tecnológica, globalización y perspectivas de trabajo". INCASUR. Buenos Aires.

Artiles, Martín. 1999. "Sirve la formación para el empleo". Universidad Autónoma de Barcelona. Papers N° 58. España.

Blanchet, A, Ghiglione, R, Massonannat, J, Trognon, A. 1989. "Técnicas de investigación en Ciencias Sociales". Narcea S.A. Ediciones. Madrid.

Buxedas, M.; Sanromán, G.; Errea, E.; Stolovich, L. 1995. "Las Mypes en el Uruguay: desempeño y perspectivas". CIEDUR. Montevideo

Cook, T. D y Richard CH. S. 1995. "Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa". Editorial Morata. Madrid

De la Garza, E (coordinador). 2000. "Tratado Latinoamericano de Sociología del trabajo". México. Fondo de cultura económica.

Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997. Consultado en:
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/comunicacion_organizacionaldefinicion_conceptual/11515-2

Hiba, Juan Carlos. Boletín Cinterfor N° 138. 1997. "Capacitación empresarial para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo de pequeñas y medianas empresas".

Ikuro Nonaka Hirotaa Takeuchi. (s/f) "Criacao de conhecimento na empresa". Consultor Editorial. Brasil

Labarca, Guillermo (coordinador).1999. "Formación y Empresa: el entrenamiento y la capacitación en el proceso de reestructuración productiva". Montevideo. Cinterfor.

Masera, Ema. 2003. "Estrategias empresariales de conocimiento y desarrollo productivos". En: "El Uruguay desde la sociología". comp.: Lic. Enrique Mazzei. Depto. de Sociología. Montevideo.

Mertens, Leonard. 2002. "Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones". Cinterfor. Consultado en:
http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/2002/mertens/mertens_3.pdf

Monteiro, Elenice Leite. 1996. "El rescate de la calificación". Montevideo. Cinterfor

Oliveira de, Lucía y Mendy, Mariana. 2003. "Conocimiento en Acción. La movilización del conocimiento: una herramienta competitiva en contextos adversos. Una experiencia en Uruguay". Traducción de artículo: "Conhecimento em ação. A mobilização de conhecimento. Uma ferramenta competitiva em contextos adversos. Uma experiência no Uruguay" publicado en el libro "Gestao do Conhecimento em pequenas e médias empresas: Lições Extraídas de Casos Reais" editado por Isak Kruglianskas y José Claudio Cyrineu Terra Negocio Editora. San Pablo.

Ohno, Taiichi. 1991. El Sistema de producción Toyota: Más allá de la producción a gran escala. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Prisma, Revista. 1998. "Cultura y cambio en las organizaciones". Volumen N° 10. Mariluz Restrepo.

Pucci, Francisco. 2003. "Sociedades de riesgo y mundo del trabajo en el Uruguay contemporáneo". En: "El Uruguay desde la sociología". comp.: Lic. Enrique Mazzei. Depto. de Sociología. Montevideo.

Rojas, Eduardo. 1999. "El saber obrero y la innovación en la empresa". Montevideo. Cinterfor. Consultado en:
<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/rojas/index.htm>

Schutz, A y Luckman, T. 2001. Las Estructuras del mundo de la vida. Amorrortu Editores. Buenos Aires.

Sladogna, Mónica G. 2008. "¿ La empresa como espacio formativo?" Repensar la formación para y en el trabajo". Boletín Cinterfor, N° 154. Consultado en:
<http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/154/pdf/sladog.pdf>

Taylor, S.J. y Bogdan R. 1984. "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Editorial Paidós. Buenos Aires, Barcelona

Trist, Eric. "Los sistemas sociotécnicos". 1991. En: "Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo, viejos retos de nuestro tiempo". Compilador: Castillo, Juan José Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. España.

Yin, Robert. 1994. "Case study research". Sage Publications. Estados Unidos.

Valles, M. 1997. "Técnicas cualitativas de investigación social"

Zarifian, Ph. 1999. "Objectif competence. Pour une nouvelle logique". Paris: Liasons. Edición en portugués.

Zarifian, Ph. 1993. "Los nuevos enfoques de la productividad". Modelos de organización y de performance". Unidad de Relaciones y Cooperación con el sector sindical- Universidad de la República. Montevideo.