UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO SOCIOLOGÍA

Tesis Licenciatura en Sociología

El cambio del trabajo:
estudio de caso de una empresa de servicios uruguaya

Verónica Lychenheim

Tutora: Graciela Lezcano

2009

EL CAMBIO DEL TRABAJO
Estudio de caso de una empresa de servicios uruguaya

Índice

Pág.

Introducción 3

1. **Marco de referencia:** Modelos de producción y organización del trabajo. 5
   1.1 Modelos Generales.
   - 1.1.1 Taylorismo 5
   - 1.1.2 Sistemismo 7
   - 1.1.3 Innovación 9
   - 1.1.4 Cuadro síntesis Modelos Generales 12

2. **Objetivos y Metodología** 13

3. **Presentación y análisis comparado desde el marco teórico de la empresa estudiada entre los 90 `s y el 2008** 15

   3.1 El Negocio 15
   3.2 La Productividad 17
   3.3 El Trabajo 21

4. **Reflexiones finales:** Los distintos momentos de la empresa en relación al marco referencial 35

5. **Bibliografía** 39

Introducción

Este informe constituye una de las posibles presentaciones del trabajo realizado por la autora durante los últimos 5 años en la empresa en la que trabaja desde 1996.

El puntapié inicial de este trabajo fue una investigación realizada en el taller central de la facultad de CCSS "Taller Central de Investigación de formación profesional, competencias laborales y nuevas formas del trabajo" denominado, "Organización del trabajo y Calidad de servicio –Estudio de caso" en el periodo 2001- 2003.

En esta investigación la autora analizó la organización del trabajo de la empresa y la forma en cómo esta impactaba en su producción de servicio.

Los resultados de esa primera investigación fueron presentados a la dirección de la empresa estudiada. Como consecuencia de ello la dirección de la empresa solicitó a la investigadora que siguiera investigando e hiciese una propuesta de trabajo para intervenir en la empresa.

Luego de profundizar en sus estudios y realizar una propuesta de trabajo, se le designó el cargo de gerente de calidad y la empresa asigno los recursos requeridos.

El principal objetivo de su intervención sería gestionar un cambio en la organización del trabajo y la producción de la empresa.

Las páginas que se presentan a continuación intentan dar respuesta a la pregunta problema ¿cambió el modelo de producción y organización del trabajo en la empresa estudiada, como consecuencia de la intervención realizada?

1 Marco de referencia: modelos de producción y organización del trabajo

Históricamente se han desarrollado distintas teorias y prácticas del trabajo. Focalizaremos nuestro interés en tres de los modelos del trabajo dominantes a partir del SXIX en occidente: el modelo taylorista, el sistémico y el de la innovación.

Estos modelos son tipos ideales, no se encontrarán en forma pura en ningún caso. Su utilidad reside en que nos permitirán situar las diferencias epistémicas en la dimensiones que consideramos relevantes para analizar el trabajo.

Examinaremos cada uno de estos modelos desde las siguientes dimensiones:

- El NEGOCIO, para ello repararemos en la estrategia empresarial, el tipo de relación de mercado que establecen las empresas y el tipo de producto que se produce dentro de cada modelo.

- LA PRODUCTIVIDAD: delimitaremos la particular forma de medir y concebir la productividad en cada modelo;

- EL TRABAJO: discriminaremos las particularidades de cada modelo en cuanto a: las formas de organización del trabajo y los tipos de relaciones sociales de producción.

1.1 Modelos generales

1.1.1 EL TAYLORISMO

El modelo Taylorista del trabajo fue desarrollado en el siglo XIX y principios del siglo XX en USA por Taylor y fue denominado por su creador Administración Cientifica del trabajo. Constituyó un intento de aplicación de los métodos dominantes de la ciencia del momento, a los problemas crecientemente complejos del control del trabajo en las empresas capitalistas (adaptabilidad y productividad de la mano de obra).

1.1.1.1 El NEGOCIO

Situamos a Taylor como el creador del nuevo modelo del trabajo que nos proponemos presentar. Sin embargo a la hora de analizar el tipo de negocio que este modelo produce, nos centrarnos en el análisis del fordismo.

El fordismo aplica y desarrolla el método creado por Taylor durante las primeras décadas del S XX. Ford promueve una transformación del esquema industrial a los efectos de producir un incremento en las ganancias. Para lograrlo, incorporó tecnologia a la producción (crea la linea de ensamblaje y la cadena de montaje), lo que le permitió producir un mayor volumen de unidades por unidad de tiempo, lo que llevó por una parte al aumento de la producción y por otra a una reducción de los costos por unidad.

Debido a que el fordismo necesitaba que se consumiera la gran cantidad de mercancias que producia, desarrolló una estrategia de expansión de mercado: esta estrategia se expresó en la visión fordista de que cada uno de los trabajadores de la empresa Ford, pudieran comprar un Ford T negro, único producto que se producia en su industria.

Es asi como ya a principios del SXX, la estrategia de algunas empresas, en este caso Ford, era producir un mercado masificado al que venderle su producción estandarizada.

En este modelo de producción en masa de productos en serie, no es en el cliente en quien se está pensando cuando se decide qué producir. El mercado consumirá lo que la empresa produzca.

Dentro de ésta lógica, no existe el concepto de calidad: "Calidad debe entenderse aquí en un doble sentido. El sentido corriente que hace decir que los mismos productos, pero de marcas diferentes, son de más o menos buena calidad. Sin embargo, calidad también significa caracteristicas particulares ligadas a un producto que lo diferencian, incluso ligeramente, de otro producto aparentemente idéntico pero que no posee las mismas caracteristicas"[1]

1.1.1.2 LA PRODUCTIVIDAD

La productividad fue analizada por Taylor desde una particular relación costos- beneficios.

Se instaura a partir del taylorismo la evaluación del "flujo" de mercancias como indicador central de la productividad industrial: las ganancias que percibe el capitalista dependen a partir de este momento de la cantidad de unidades producidas por unidad de tiempo.

El costo de la mano de obra era un elemento determinante de la productividad, es por ello que optimizar los tiempos de trabajo se vuelve central.

A los efectos de aumentar la productividad, Taylor procedió a estudiar y descomponer el trabajo en sus operaciones minimas, reestructurando los procedimientos de trabajo según el método que optimizara el tiempo de producción.

[1] B. Coriat 1992 pág. 26

En esta concepción del proceso de producción como un encadenamiento coordinado de operaciones elementales bajo el signo de velocidad, el concepto de operación se vuelve central. [2]

Ésta noción de productividad produce profundas modificaciones en *las relaciones sociales de producción y las estructuras organizativas de las empresas.*

1.1.1.3 TRABAJO

La solución al problema de la productividad obrera encontrada por Taylor fue crear dispositivos para controlar *todo* el trabajo del obrero, indicándole a cada trabajador como debía realizar su tarea, no dejándole librada ninguna decisión respecto de la forma de hacer las cosas.

El personal capacitado (por lo general ingenieros) es el encargado de realizar el trabajo intelectual, éstos descomponen el proceso productivo en sus operaciones básicas y las encadenan en procesos lineales, luego ordenan a los obreros cómo ejecutarlas. El trabajo de cada operador es encadenado al de otros de forma tal que al final del proceso se haya creado el producto pretendido. Son los mandos medios quienes se encargan de coordinar las tareas. Los tiempos de trabajo de cada individuo están determinados por la dirección. Esto lleva a una absoluta división del trabajo entre el manual y el intelectual. El trabajo intelectual está reservado generalmente a los jefes y las operaciones al obrero.

Las empresas adoptan la *estructura jerárquico- funcional*, en la cual la *relación social de producción* fundamental determina que los obreros ejecuten las órdenes que el personal encargado de analizar, diseñar, planificar, ordenar y controlar el trabajo les imponen.

Zarifian [3] muestra que con la instauración de este tipo de relaciones sociales de producción se efectúa una *separación del trabajo y del trabajador.* El trabajo es convertido en algo exterior al sujeto ya que el trabajador no crea el trabajo, sólo participa en la producción como un ejecutante de movimientos prescriptos.

Otra característica señalada por Zarifian [4] *es la sujeción del trabajador al espacio y al ritmo de producción:* el proceso productivo es determinado enteramente por la dirección de la fábrica con lo cual tanto los tiempos de trabajo como los ámbitos de desarrollo del trabajo son delimitados. La palabra "puesto" de trabajo denota la inmovilidad espacial que tiene el trabajador en la fábrica. Es en el puesto de trabajo dónde el trabajo y el trabajador se unen, es alli donde son prescriptas las tareas que el obrero ha de realizar, el lugar, los tiempos y las condiciones físicas bajo las que han de desempeñarse.

Este modo de organización del trabajo fue creado para garantizar la producción masiva de productos estandarizados. Ni el trabajo, ni el producto podían ser modificados en situación de trabajo. El trabajador estaba determinado por lo impuesto por la dirección.

La innovación en productos era prácticamente inexistente, ya que se producían productos estándar y en serie. Y en caso de que existiese algún cambio en el producto o en el trabajo éstos eran impuestos por la dirección de las empresas.

---

[2] Ver P. Zarifián. 1995 "El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción"

[3] Ibidem

[4] Ver P. Zarifián. 1990 "La nouvelle productivité"

1.1.2 SISTEMISMO

El modelo Taylorista se hizo insostenible a fines de la década de los 60 en Europa debido a los reclamos de trabajo digno, relaciones sociales no autoritarias, calidad y especificidad de los productos y servicios, etc. En los paises centrales se investiga y experimenta la solución funcional o sistémica en el trabajo.

"En efecto fue desde fines de la década de los sesenta, como respuesta directa a la crisis del taylorismo, cuando por iniciativa de las empresas, se desarrolló un intenso movimiento de experimentación y de investigación, cuyo objetivo era disminuir la vulnerabilidad de la cadena de montaje al ausentismo, al turn-over y más generalmente a las diferentes formas, larvadas o abiertas, de resistencia obrera. "[5]

1.1.2.1 El NEGOCIO

Hasta el momento la demanda de productos y servicios era superior a la oferta. Ahora debido a la apertura de las economías nacionales en un momento en que los mercados de productos básicos están saturados, se crean nuevas condiciones de mercado.

"Tras una larga fase de mercados crecientes y solicitantes de productos estandarizados, el periodo posterior a 1974-1975 va a marcar la entrada en la era de los crecimientos más lentos y de la diferenciación. La era de la competencia por la calidad, la era de los productos especificados y de la fabricación".[6]

Para principios de los ochenta según B. Coriat[7] , la era de la producción en serie *de productos indiferenciados* pareceria haber terminado. Para mantener un mercado o conquistar uno nuevo las empresas se enfrentan a la necesidad de captar nuevos grupos de consumidores especificos, con demandas especificas.

Para lograrlo las empresas despliegan distintas estrategias, la estrategia propia de las empresas comprendidas en el modelo sistémico es adaptarse a las necesidades y expectativas de los diversos sectores del mercado.

"La calidad del producto, su adecuación a normas técnicas o culturales extranjeras, o su adaptación a circulos especificados de consumidores, se convierten en condiciones esenciales de su penetración en los mercados.....en adelante la oferta de productos deberá ser capaz también de hacer frente a la diferenciación de la demanda".[8]

1.1.2.2 LA PRODUCTIVIDAD

B. Coriat plantea que a comienzos de la década de los ochenta cierto paradigma cae. El que estipula que "...la eficacia y la productividad dependen centralmente de un trabajo fragmentado y distribuido a lo largo de una linea, la cual se desplaza a ritmo rigido. "[9]

Según Pierre Veltz , en las organizaciones de tipo sistémico, la productividad ya no consiste en la productividad aditiva de las operaciones, sino *en la productividad sistemática de las relaciones*. "La idea fundamental es que la concepción "analítica" de la empresa o de la función de producción como conjunto de recursos encubre cada vez más la función decisiva de la combinación de dichos recursos. Es precisamente la inteligencia de esa combinación-en otras palabras: la

---

[5] B. Coriat 1992 pág. 21
[6] B. Coriat 1992 pág. 18
[7] B. Coriat 1992 pág. 23
[8] B. Coriat 1992 pág. 25
[9] B. Coriat 1992 pág. 19

eficiencia de la organización- lo que explica el éxito de las condiciones modernas de la tecnología y de la dinámica de los mercados, mucho más que el coste o incluso la calidad de los factores por separado."[10]

1.1.2.3 EL TRABAJO

La organización productiva se reconstruye para poder producir en tiempo y forma productos diferenciados para segmentos de mercado o clientes especificos.

Para ello intenta funcionar como un todo articulado o sistema. En este sistema la frecuencia y la calidad de las interacciones entre individuos en situación de trabajo son centrales. Se trabaja en función de la demanda del cliente y por resultados. El trabajo se ha convertido en una caja negra, no importa cómo se haga el trabajo, sino que se haga rápido y de acuerdo a las especificaciones que satisfacen a los clientes.

Según Mertens la caracteristica fundamental del modelo sistémico radica en que describe productos y no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas.[11]

A los trabajadores ya no se les dice cómo deben hacer las cosas, sino los resultados que deben obtener. Según Zarifián[12] se produce una vuelta atrás en la separación entre el trabajo y el trabajador. La manera en cómo hacer que el trabajo vuelva al trabajador. Esta perspectiva modifica las competencias que los trabajadores deben desenvolver y la forma de relacionamiento en el trabajo pasa a ser la interacción.

"A competencia deve, diante de um evento, ser *autombilizada* pelo individuo que se encontra na situacao real....Existe entao uma parcela indispensável de *iniciativa* que provém do próprio individuo, que nao pode provir de prescritores nem da estructura organizacional. O trabalho recoloca-se na interioridade do trabalhador, nao apenas de un ponto de vista cognitivo, mas também do ponto de vista da motivacao e do comportamento social solicitado pelas situacoes.."[13]

Cambian las relaciones sociales de producción ya no hay alguien que prescriba cómo hacer el trabajo, pero si hay quienes prescriben los objetivos del trabajo: qué es lo que hay que producir (prescripción del producto mediante los requerimientos de calidad) y los tiempos de producción (volumen de producción y plazos).

Zarifián nos recuerda lo expuesto por Lodwing von Bertalanffy quien según el autor ensayó la propuesta de una alternativa verdadera al modelo operativo (Taylorista). "Un sistema es un conjunto de elementos (de partes) en interacción. Un elemento no se comporta de manera idéntica si está aislado o si forma parte de un sistema, precisamente a causa de la interacción que lo asocia a otros elementos. Un sistema, o complejo organizado, solo puede ser delimitado por la existencia de interacciones fuertes o de interacciones no triviales, es decir no lineales.....las caracteristicas de la cosa considerada no se pueden explicar de las partes tomadas aisladamente"[14]

Esta perspectiva ha penetrado en las empresas y hace que ya no sea posible aislar los puestos de trabajo, analizarlos y controlarlos aisladamente, tampoco es posible pensar el proceso de trabajo como la sumatoria de las operaciones realizadas en una cadena de producción. La interacción entre los trabajadores se hace indispensable.

"Pero estos nuevos criterios de competitividad llaman no solamente a una mano de obra más cualificada, sino a un contexto de organización muy diferente del de la producción en masa estandarizada. De hecho, la experiencia común a todos los sectores muestra que, aunque es difícil que las nuevas formas de productividad sean compatibles entre si,

---

[10] P. Veltz 1990 pág. 144

[11] Ver L.Mertens, 1996. Competencia laboral: sistemas, surgimiento, modelos. Montevideo: CINTERFOR-OIT

[12] F Zarifián 1990 pág 11

[13] P. Zarifián. 2001 Objetivo competencia. Sao Paulo : ATLAS pag 43

[14] Ver P. Zarifián.1995, pág. 7

tienen un punto en común: todas dependen de la densidad y de la pertinencia de las relaciones establecidas entre los actores de las cadenas productivas, entre las "funciones" de la empresa (centro de investigación, servicio de marketing, servicios comerciales, producción), entre las empresas, sus proveedores y sus clientes, y entre las empresas y todo su entorno técnico y social. Esta "productividad de las interfases", sostiene el profundo cuestionamiento de los esquemas tayloristas, en los que los actores solo cooperan a través de procesos secuenciales y rutinarios"[15]

El desafío de las empresas dentro de este modelo es lograr adaptar sus sistemas al entorno permanentemente cambiante. La empresa es diseñada como un sistema, compuesta por diversos subsistemas o procesos en interacción. Los trabajadores son quienes encarnan los sistemas de trabajo, éstos deberán desplegar sus competencias para re estabilizar los sistemas ante las eventualidades producidas desde la empresa o desde el entorno (mercado). La calidad de las interacciones en las relaciones entre trabajadores y la capacidad de innovación en situación de trabajo se vuelven esenciales para la supervivencia del sistema.

Según Zarifian[16], el sistemismo no logra superar ciertas limitaciones del taylorismo, y por tanto no se pueda hablar de un verdadero cambio: Según este autor no se logra dentro de este paradigma forjar un nuevo concepto de relación ya que ésta se mantiene siendo exterior a los elementos relacionados. No logra forjar una relación constitutiva de los elementos, que supere lo vincular. Por otra parte Zarifián plantea que la visión de la dinámica de los sistemas aún es muy cercana a la taylorista debido a que se sigue analizando el trabajo en términos de flujos, procesos, conservación y adaptación del sistema.

1.1.3 INNOVACIÓN

1.1.3.1 El NEGOCIO

En los últimos años se ha desarrollado un nuevo modelo del trabajo.

En la actualidad existe en el mercado una amplia y variada oferta de productos. Ante esta situación algunas empresas desarrollan como estrategia la innovación en productos y servicios para anticiparse a futuras demandas de los clientes.

Investigan y producen soluciones innovadoras a problemas críticos de sus clientes.

Al estudiar el caso de una empresa uruguaya de software Massera, Santa Marta y Soma plantean "El rasgo notable a señalar en esta empresa es que la innovación se instala en el proceso de trabajo."[17] Observan que "Esto supone que durante el proceso de producción debieron ser incorporadas soluciones a problemas desconocidos o aún no necesariamente conocidos por el virtual usuario" [18] La particularidad de este producto es que "Para poder vender el producto se hace necesario que el usuario descubra, o por lo menos intuya, los problemas que tiene."[19]

El cliente ya no es anónimo, indiferenciado. Los clientes son personas o empresas a quienes hay que conocer para poder brindar servicios que mejoren cualitativamente su calidad de vida o trabajo. Esto conlleva a la necesidad de

---

[15] P. Veltz 1990 pág. 145

[16] Ver P. Zarifián.1995, pág. 7

[17] E. Massera, I.Santa Marta, N. Soma "El proceso de trabajo como proceso de innovación Estudio de caso de una empresa de software" en "El Uruguay desde la sociología II, 2008 DS F CC SSS (pág 315-327). Pág. 315.

[18] E. Massera, I.Santa Marta, N. Soma "El proceso de trabajo como proceso de innovación Estudio de caso de una empresa de software" en "El Uruguay desde la sociología II, 2008 DS F CC SSS (pág 315-327). Pág. 316.

[19] E. Massera, I.Santa Marta, N. Soma "El proceso de trabajo como proceso de innovación Estudio de caso de una empresa de software" en "El Uruguay desde la sociología II, 2008 DS F CC SSS (pág 315-327). Pág. 317.

generar una relación con el cliente en la cual existe el diálogo y en donde se generan acuerdos acordes a las necesidades y posibilidades de ambas partes.

"Recordemos que la cualidad diferencial del software producido por la empresa en estudio es que contiene un uso anticipado al usuario. Permite al usuario crear soluciones propias, adecuadas a la solución de problemas que ha identificado en su organización...el Software producido contiene por tanto, la posibilidad de que los usuarios puedan también tener la innovación como estrategia de sus organizaciones. "[20]

1.1.3.2 LA PRODUCTIVIDAD

En este contexto la noción de productividad cambia, esta es la capacidad individual e interprofesional de descubrir, investigar y producir soluciones a problemas criticos de los clientes.

1.1.3.3 EL TRABAJO

Este nuevo modelo del trabajo impone que al interior de las empresas sea fundamental poder resolver situaciones nuevas determinadas por la relación con cada cliente. Ya no es factible descomponer el trabajo en sus operaciones básicas, ni prescribirlo ya que lo eventual es un componente central en el trabajo. Esto trae aparejado un cambio sustancial desde el punto de vista de las exigencias del trabajo respecto a lo señalado en el taylorismo. Este movimiento va en dirección opuesta de la prescripción del trabajo ya que ahora la capacidad de análisis de situaciones criticas de trabajo y la creatividad del sujeto necesitan ser desplegadas a diario.

En cuanto a las *relaciones sociales de producción*, éstas se ven modificadas ya que la necesidad de enfrentar creativamente situaciones nuevas y complejas trae aparejada la necesidad de estar en permanente diálogo con los compañeros de trabajo para poder tomar decisiones en conjunto. El conocimiento productivo es desarrollado en situación de trabajo. La cooperación se convierte en la forma fundamental de acción entre los trabajadores.

A través de los medios avanzados de comunicación la co-presencia ya no es necesaria. Esto lleva a que los individuos ya no se encuentren aislados en sus puestos de trabajo sino que lleva a la formación de redes de comunicación entre los empleados y a que haya movilidad fisica al interior de la empresa.

Las estructuras organizacionales cambian, se flexibilizan. Adoptan aquellas formas que permitan el desarrollo de las competencias necesarias y privilegian la comunicación entre los saberes (ante las comunicaciones jerárquicas).

"Entendemos por comunicación a la vez: un proceso de confrontación, aporte recíproco y enriquecimiento mutuo de saberes determinados por los diferentes oficios en el seno de la firma, un proceso de desespecialización de los objetivos a favor del principio de co- responsabilidad sobre los objetivos transversales del conjunto de la firma, por consiguiente la realización de acuerdos sobre la pertinencia de los objetivos comunes de calidad. El resultado de la performance del producto dependerá, no de la adición de las cualidades parciales obtenidas en cada fase, sino del ajuste "comunicacional" entre las acciones de mejoramiento de cada fase".[21]

"En ese modelo, no se trata simplemente de relacionar las tareas o las funciones. Son las nociones mismas de tarea y de función que son puestas en cuestión. En efecto la prioridad está dada a los intercambios entre saberes sobre los problemas o sobre los incidentes.....es porque la organización de la comunicación comienza a dominar sobre la

[20] E. Massera, I.Santa Marta, N. Soma "El proceso de trabajo como proceso de innovación Estudio de caso de una empresa de software" en "El Uruguay desde la sociologia II, 2008 DS F CC SSS (pág 315-327). Pág 325.
[21] Zarifián, F 1995, la emergencia de la organización por procesos: la búsqueda de una dificil coherencia pág. 16

organización interna de cada célula o sección. Y es la cooperación pluriprofesional la que predomina sobre la protección de cada oficio....De allí la noción de "organización en red"".[22]

Veamos el proceso de trabajo en el caso estudiado de la empresa de software uruguaya: En el laboratorio de I D es donde se articula el proceso de trabajo allí comienza y luego finaliza la construcción nueva versión del producto. El proceso de trabajo es espiralada, cada "fase" contiene los aspectos de la "fase" anterior pero en un estado superior de elaboración. El ciclo de producción comienza cuando todo el equipo del Laboratorio, clientes próximos de la empresa, se retiran de la empresa durante unos dias a trabajar. "En las primeras sesiones de discusión, cada individuo presenta la idea que le gustaria desarrollar, el producto al que querría llegar....se procede por contrastación de ideas, normalmente vehemente y agitada, en que todos tratan de convencer a todos ....Y que por un proceso de mutuo convencimiento, se llegue a la que se estima es la mejor solución del proceso de producción....Una vez acordada la idea se procede a desarrollarla en detalle y hacer las especificaciones"[23]...Luego dentro del Laboratorio se realizan acuerdos de división del trabajo (responsabilidades concretas de desarrollos, individuales o en grupo), que permitirán desarrollar terminar la primera fase con la creación del prototipo. "Los elementos sustantivos de esta primera fase se reiteran en las sucesivas fases de aproximación al producto, expresadas en sucesivos prototipos" ... "Así en el laboratorio – como en las otras interacciones A1- el sujeto del proceso de trabajo es el individuo en situación de trabajo"[24]

La originalidad de este modelo reside en que pone en cuestión la división entre concepción y ejecución del trabajo.

[22] Zarifián, F 1995, la emergencia de la organización por procesos: la búsqueda de una difícil coherencia pág. 16

[23] E. Massera, I.Santa Marta, N. Soma "El proceso de trabajo como proceso de innovación Estudio de caso de una empresa de software" en "El Uruguay desde la sociologia II, 2008 DS F CC SSS (pág 315-327). Pág. 319.

[24] E. Massera, I.Santa Marta, N. Soma "El proceso de trabajo como proceso de innovación Estudio de caso de una empresa de software" en "El Uruguay desde la sociologia II, 2008 DS F CC SSS (pág 315-327). Pág. 320

1.1. 4 CUADRO SINTESIS MODELOS GENERALES

A continuación se presenta el cuadro 1, dónde se esquematizan los distintos modelos de trabajo. El objetivo de esta presentación es sintetizar lo expuesto hasta el momento, poniendo el acento en las categorias de análisis que consideramos relevantes para la comparación entre modelos.

Cuadro 1:Modelos de producción y organización del trabajo

		MODELOS		
	SUB DIMENSIONES DE ANALISIS	**TAYLORISMO**	**SISTEMISMO**	**INNOVACION**
NEGOCIO	ESTRATEGIA	Imponer al mercado lo producido	Diferenciación subordinada al mercado	Innovación desde la empresa
	RELACION DE MERCADO	Desde la oferta	A demanda	Co-producción de servicio útil a destinatario concreto
	PRODUCTO	Masivo - Estándar	Diferenciado- especializado	Respuesta anticipada útil a problemas críticos del usuario o cliente.
PRODUCTIVIDAD	FORMA DE CONCEBIRLA	Suma puestos, velocidad flujos	Del Sistema. Frecuencia de las interacciones	Capacidad individual e interprofesional de resolver problemas
	FORMA DE MEDICIÓN	Volumen/hs, volumen/costos, por puesto	Velocidad flujo, volumen/hs, volumen/costos, calidad, variedad, plazos.	Valor evaluado por: validez del servicio, movilización de recursos
TRABAJO	*ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO*	*Jerárquica -funcional, Coordinación lineal, aditiva de los puestos de trabajo*	*Jerárquica.* *Sistema organización por procesos.*	*Redes de comunicación no jerárquicas.* *Organización por proyectos, Organización en red.*
	RELACIONES SOCIALES DE PRODUCCION	Prescriptivas.	Prescriptivas. Interacción entre individuos sometida a resultados. *Interacciones fuertes no lineales entre las partes.*	Co-resposabilidad sobre el logro de los objetivos fijados por los trabajadores. Cooperación animada por proyectos.
	PLANIFICACION ¿Quiénes participan?	Dirección	Dirección	Dirección y todo el personal
	SABER PROUDUCTIVO ¿Quiénes lo producen y desarrollan?	Dirección	Dirección / personal (por omisión de la dirección)	Dirección y todo el personal
	Lugar a la INNOVACION en el trabajo	No hay lugar a la innovación en situación de trabajo, el cometido del trabajo es la reproducción de lo mismo	Existe la necesidad de innovar en situación de trabajo para corregir los desvíos del sistema.	Trabajar es innovar.

2 Objetivos y Metodología

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar si se produjeron cambios en el modelo de producción y de organización del trabajo en una empresa de servicios uruguaya entre los años 90´s y 2008

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Describir, analizar y comparar las formas de organizar la producción y el trabajo de la empresa XXX en los años 90´s y 2008

Modelizar y comparar dichas formas, según el Marco teórico desarrollado.

Analizar si se produjeron cambios.

PREGUNTA PROBLEMA

¿Se produjeron cambios en el modelo de producción y de organización del trabajo en la empresa XXX entre los 90´s y el 2008?

HIPOTESIS

Si comparamos el modelo de producción y de organización del trabajo de la empresa XXX, en los 90´S y el 2008, este ha cambiado de un modelo con rasgos tayloristas a un modelo dónde predominan los rasgos sistémicos.

DISEÑO METODOLOGICO

ESTRATEGIA

Realizamos un estudio de caso de una empresa uruguaya de servicios.

Para cuidar la confidencialidad de la información no develaremos el nombre de la empresa estudiada a la que hemos rebautizado como "XXX", tampoco develaremos su negocio.

A efectos de hacer una presentación general de la empresa diremos, que estamos estudiando una empresa de servicios grande, dónde trabajan más de 100 empleados y que cuenta con una cartera de decenas de miles de clientes. Diremos también que ésta empresa es de capitales nacionales nacida en la década de los noventa.

TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el estudio del caso hemos realizado lectura de documentación de la empresa, hemos realizado entrevistas informales a personas clave dentro de la organización y hemos practicado la observación participante.

OPERACIONALIZACIÓN

Para realizar nuestro análisis nos situamos desde las siguientes categorías analiticas:

- Negocio: estrategia empresarial, relación de mercado, producto.
- Productividad.
- Trabajo: organización del trabajo, relaciones sociales de producción, saber productivo, lugar a la innovación en situación de trabajo.

3 Presentación y análisis comparado de la empresa en los 90´s y 2008.

A continuación presentaremos el caso en función de las categorías analiticas en dos momentos: 90´s y el 2008. Realizaremos un análisis comparado tomando como referencia el marco teórico presentado.

Por último modelizaremos desde el marco teórico la situación de la empresa estudiada a fines de los 90´ s y la situación de la empresa en el 2008.

3.1 EL NEGOCIO

En los 90 s la empresa entra en el mercado ofreciendo un único producto por el que los consumidores se encontraban ávidos. Competia con otras cuatro empresas que ofrecian productos similares.

En los inicios toda la estrategia empresarial se centraba en vender la mayor cantidad posible de su producto que era un servicio masivo y estándar, para lograr aumentar su facturación y su participación en el mercado.

En la actualidad la empresa tiene plasmada su estrategia en su politica de calidad. A continuación presentamos la versión vigente desde el 2006.

Visión

Sentir orgullo de ser parte de"XXX".

Misión

Nuestra misión es crecer siendo vanguardistas en la innovación de servicios relacionados a "el negocio".

Crecer, mejorando continuamente nuestra gestión con:

Nuestros clientes, *en la calidad de los* ***productos*** *y servicios que prestamos a precios razonables.*

Nuestro personal, *buscando superarnos día a día mediante la capacitación, el trabajo en equipo, la participación y la asunción de responsabilidades.*

Nuestros proveedores, *creando relaciones de colaboración y retroalimentación para el progreso mutuo.*

Para el análisis de la estrategia ahora nos centraremos en los aspectos del texto marcado en color.

En éste documento existe la premisa ***"crecer siendo vanguardistas en la innovación de servicios relacionados a "el negocio".***

Veamos en los hechos cómo la empresa ha realizado esta estrategia y analicemos cuál es la naturaleza de la innovación que se está llevando adelante en la empresa.

Veamos lo ocurrido con el producto:

En el producto ofrecido por la empresa tienen una gran incidencia: -sus componentes (la sumatoria de componentes hacen al producto final ofrecido) - la tecnologia que sirve de soporte al producto y - la infraestructura con que cuenta el cliente para poder usufructuarlo.

1) En los 90'S la empresa entra en el mercado ofreciendo un único producto al que denominaremos (PrA). Los componentes de éste producto eran producidos en el exterior o por otras compañias nacionales (C1). La tecnologia adoptada en ese momento era la utilizada internacionalmente (T1) y la infraestructura que necesitaba el cliente no presentaba ninguna particularidad (I1).

2) La primera ruptura con la oferta de un único producto masivo ocurrió en el 2002, cuando la empresa lanzó al mercado el primer producto complementario al producto base orientado a un amplio segmento de mercado. El nuevo producto era de la misma naturaleza que el producto base original. Los componentes no presentaban cambios sustanciales. La tecnologia necesaria para el lanzamiento de éste producto fue importada, era tecnologia patentada que presentaba el inconveniente que la empresa XXX no podia desarrollarla acorde a sus necesidades . Denominaremos a este producto (PrA2) y a la tecnologia utilizada (T2)

   Para diferenciarse de la competencia y para lograr satisfacer a distintos segmentos de su cartera de clientes desde ese momento se han lanzado casi 20 productos complementarios que apuntan a diversos segmentos del mercado. Los mismos siguen siendo de la misma naturaleza que el producto base. Los denominaremos (PrAx) debido a que son de la misma naturaleza que A y puede haber x casos de productos complementarios.

   En el 2005 la empresa contrata a un ingeniero quién realiza una investigación tecnológica y crea en función de las nuevas tendencias internacionales un nuevo soporte tecnológico para el suministro de productos complementarios que optimiza los recursos de la empresa y mejora las prestaciones para el cliente. Se diseña y se envia a producir al exterior el hardware y el software de la tecnologia que denominaremos (T3)

3) En función de las tendencias internacionales de este tipo de negocio, en el 2008 la empresa lanza un nuevo producto al mercado. Resultado de la sumatoria de sus productos tradicionales (A) y otro producto ya existente en el mercado pero producido y comercializado por otras compañías en forma independiente. La empresa ésta vez rompe con su linea de negocio tradicional y ofrece al mercado el producto que denominaremos (PrB). Tanto los componentes (Cb) como la tecnologia (Tb) son comprados por la empresa XXX a otras empresas. Este producto exige al cliente contar con una infraestructura de otra naturaleza a la que cuentan hasta el momento (Ib).

4) En función de las nuevas tendencias tecnológicas internacionales, la empresa forma a un equipo de ingenieros y realiza una nueva investigación en tecnologia para la linea de productos (PrA). Crea un soporte tecnológico que mejora las prestaciones del diseñado en el 2005 (Tc). Convirtiéndose en la primera empresa en América Latina en lanzar un producto de alta calidad.

   La calidad del soporte tecnológico hace que la empresa se vea en la necesidad de producir junto a proveedores internacionales nuevos productos dentro de su linea tradicional de negocio (PrAx plus). Inaugurando la demanda de componentes de alta calidad para América latina, las empresas productoras de los componentes se ponen a producir componentes de alta calidad para la empresa XXX que se convierte en referente para la región (Cplus).

   En este momento la empresa enfrenta el obstáculo de la comercialización de este nuevo producto ya que sus clientes no cuentan con la infraestructura adecuada como para poder apreciar la calidad del nuevo producto.

5) Debido a la necesidad de comercializar el producto (PrAx plus) surge la necesidad de desarrollar una nueva linea de negocio, la infraestructura (I). Es asi que comienza a importar y comercializar infraestructura de alta gama que es subvencionada mediante alianzas estratégicas con otras empresas para su cartera de clientes.

6) Tradicionalmente la empresa compraba todos los componentes del producto, en el 2008 comienza a producir uno de los componentes del producto al que denominaremos (Cpropio).

Análisis: El negocio

En el capitulo anterior planteamos que en el taylorismo, la estrategia de algunas empresas era producir un mercado masificado al que venderle su producción estandarizada. Observamos que en este modelo de producción en masa de productos en serie, no es el cliente en quien se está pensando cuando se decide qué producir. El mercado consumirá lo que la empresa produzca. Desde esta perspectiva se podría decir que la estrategia desarrollada por la empresa en los 90´ s, era tayloristas: producía un único producto para un mercado que los consumia en forma masiva y no se preocupaba si el producto satisfacia o no a sus clientes. La preocupación exclusiva de la empresa era el volumen de ventas de este único producto y su posición relativa en el mercado local (expresada en cantidad de clientes).

Según B. Coriat [25] para principios de los 80 cualquiera sea el sector del mercado en el que opere una empresa, la era de la producción en serie *de productos indiferenciados* ha terminado, mantener un mercado o conquistar uno nuevo exige a partir de este momento captar nuevos grupos de consumidores especificos, con demandas especificas. Las empresas cuya estrategia es la adaptación al mercado (a las necesidades y expectativas de los clientes y diferenciarse de la competencia en los productos, plazos, calidad, etc) crean sistemas de organización del trabajo orientados a tales fines.

En el 2002 la empresa XXX comienza a diferenciar su oferta de productos creando los productos (PrA2), tendencia que para el 2008 se ha profundizado al punto de contar con una oferta de 20 productos complementarios, segmentados según las necesidades del mercado (Pr Ax). En la actualidad un 15% de la facturación de la empresa se explica por la venta de productos complementarios.

La empresa XXX, crea y desarrolla productos nuevos buscando satisfacer las necesidades del mercado y /o anticiparse a las demandas de sus clientes. Ha logrado anticiparse a tal punto a la demandas de sus clientes que la empresa ha creado productos para los que su cartera de clientes no cuenta con la infraestructura necesaria para consumir (PrAxplus). Ahora bien ¿esto es Innovar en el sentido del modelo de la innovación?

En el marco teórico vimos que en la actualidad algunas empresas desarrollan como estrategia la innovación en productos y servicios para satisfacer demandas futuras de los clientes. Investigan y producen soluciones innovadoras a problemas criticos de sus clientes.

Hemos visto que en la empresa XXX se ha investigado, creando soluciones propias para problemas tecnológicos (Tb) y (Tc), ha liderado el desarrollo de nuevos productos (PrAx) (Pr B), está produciendo componentes propios para el producto (C propio) y lidera la demanda para América Latina de componentes alta calidad (Cplus) posicionándose como referente en la región. Sin embargo en todos los casos las innovaciones en los productos que ha realizado la empresa XXX las ha hecho en función de las tendencias internacionales del negocio y no ha producido su propio camino dentro del negocio.

Si bien en su política de calidad la empresa expresa que quiere ser, innovadora, desde la perspectiva de nuestro marco teórico, no lo ha realizado, debido a que sus innovaciones están subordinadas a las tendencias del mercado. No está guiada por la búsqueda de solución a problemas criticos que tienen sus clientes. Sin embargo si ha generado ciertos espacios a la innovación en la búsqueda de formas propias de los productos que las tendencias internacionales marcan.

[25] B. Conat 1992 pág. 23

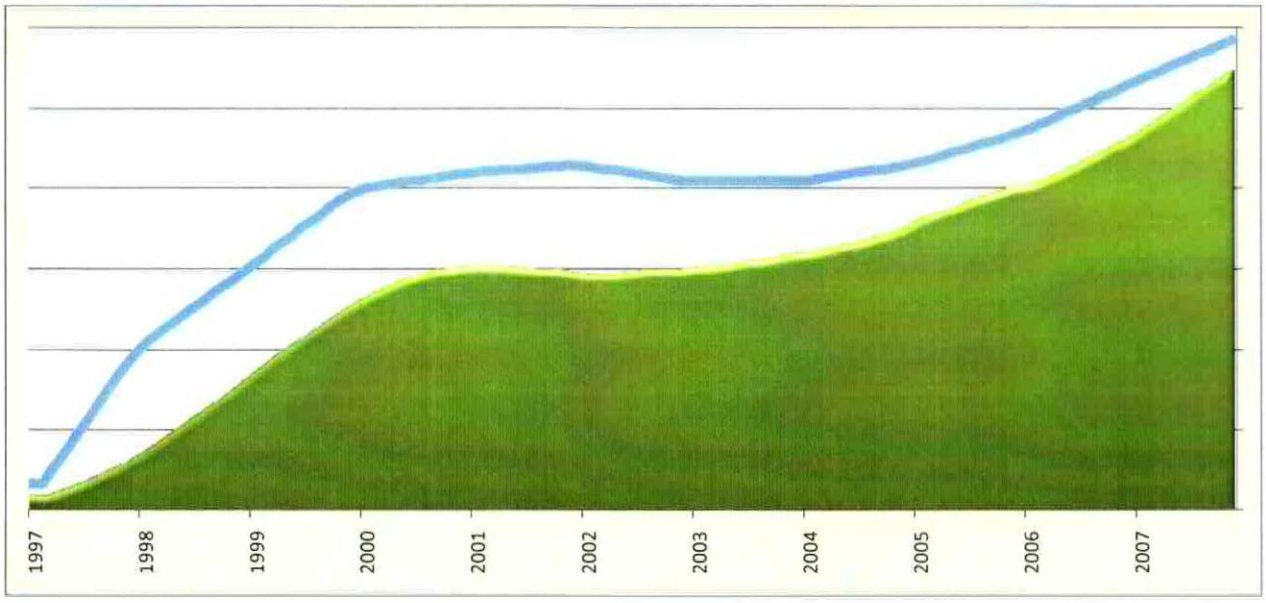
3.2 LA PRODUCTIVIDAD

Breve introducción de la evolución del negocio para enmarcar el análisis de los indicadores de productividad.

En la curva de evolución de la cantidad de ventas de la empresa se pueden identificar tres momentos claramente diferenciados: un primer momento de importante expansión debido a la alta demanda de su producto hasta el año 2001. Un segundo periodo comprendido entre los años 2001 y 2004 donde hubo una recesión de la demanda. Por último el periodo 2004 hasta el presente de crecimiento sostenido.

Esta curva se explica por la evolución "natural" que tiene el negocio de la empresa XXX. Expusimos en el punto negocio que en los 90' s la empresa entra en el mercado ofreciendo un único producto de consumo masivo por el que el mercado se encontraba ávido. En esta primera etapa la empresa se dedica a "levantar pedidos", a suministrar producto y a competir por la porción del mercado con otras cuatro empresas que ofrecían productos similares. Una vez que ese mercado ávido de consumo satisfizo sus necesidades, sucedió una etapa de recesión (etapa que en el caso estudiado se precipitó con la crisis del 2002). Es así como en este segundo momento comienza una transición, la empresa cambia su visión estratégica: ya no sólo se dedicará a vender sino que deberá lograr satisfacer a sus clientes y lanza un primer producto diferencial. A partir del 2005 se identifica el tercer momento dónde la empresa profundiza su estrategia de diversificación de su oferta, innova tecnológicamente y logra crecer sostenidamente en la cantidad de clientes y en el consumo de productos por cliente.

La siguiente curva grafica la cantidad de clientes y la facturación desde mediados de los 90 s hasta el presente.



* Gráfico comparativo de *cantidad de clientes* (linea azul) y *volumen de facturación* TAM -totales anuales móviles- (área verde), cuadro construido por la gerencia de finanzas de la empresa.

En una primera etapa (hasta el 2001) se crece en clientes y en la facturación, la brecha entre ambas curvas aumentaba, el crecimiento en clientes no era proporcional al de la facturación ya que se hacian grandes esfuerzos económicos para captar clientes pero con políticas de captación agresivas, que hacian que disminuyera la facturación promedio por cliente en lugar de aumentar (politicas de venta costosas y aceptación indiscriminada de clientes que producian altos niveles de morosidad).

Pese al esfuerzo realizado entre el 2000 y el 2004 la facturación sólo lograba mantenerse, estaba estancada, la empresa estaba continuamente sustituyendo clientes.

La cantidad de clientes vuelve a crecer luego del 2004 a un ritmo inferior a la tasa inicial. La brecha entre la curva de cantidad de clientes y facturación se va estrechando en los últimos tres años debido a que aumenta la facturación promedio por cliente. Esto se explica por múltiples factores, los más destacados son: la venta es menos agresiva (las políticas de ventas son menos costosas y se bajan los niveles de morosidad de la cartera) ya no se ofrece un único producto, hemos mencionado que actualmente el 15% de la facturación de la empresa se explica por la venta de productos diferenciales, aumentándose el promedio vendido a cada cliente.

Ahora bien en los 90 s la única medida de productividad que era monitoreada en la empresa y registrada por la dirección era la cantidad de ventas realizadas por mes.

En la actualidad en la empresa estudiada se monitorean variados indicadores de productividad.

Se han creado en la empresa tableros de control dónde se registran y analizan los principales indicadores de la empresa. Existe un tablero de control general de la empresa y un tablero de control por proceso principal (ventas, producción, atención personalizada, call center, marketing, administración, etc.).

Actualmente las principales mediciones y análisis que se realizan dentro de la empresa son:

Estados de resultados de la empresa, cantidad de ventas netas, cantidad de nuevas ventas, cantidad de cuentas de clientes inactivas, EBITDA (medida de rentabilidad), facturación, SHARE (cuota) de mercado por producto, grado de cumplimiento de los objetivos, satisfacción de los clientes, grado de cumplimiento de los planes de capacitación, grado de cumplimiento de los proyectos, cantidad de quejas y reclamos del los clientes, motivos de las quejas y los reclamos de los clientes, acciones correctivas, preventivas y de mejora que es necesario tomar y su grado de cumplimiento, satisfacción del personal, etc.

Las principales mediciones por proceso son:

Cantidad de quejas y reclamos de los clientes por proceso, motivos de las quejas y los reclamos, grado de cumplimiento de los objetivos de los procesos, medidores de los recursos invertidos en la realización de los procesos, indicadores de la cantidad de tiempo que lleva el cumplimiento de los procesos, no conformidades surgidos en las interfaces de los procesos, satisfacción de los clientes, calidad del trabajo del personal según competencias, acciones correctivas, preventivas y de mejora por proceso necesarias y su grado de cumplimiento etc.

Análisis: La productividad

La productividad fue analizada por Taylor desde una particular relación costos- beneficios. Se instaura a partir del taylorismo la evaluación del "flujo" de mercancías como indicador central de la productividad industrial: las ganancias que percibe el capitalista dependen a partir de este momento de la cantidad de unidades producidas por unidad de tiempo.

La empresa XXX en los 90´s tenía como indicadores de productividad exclusivos, sus ventas mensuales y las de la competencia. Este indicador se podría leer como una medida de flujo típica del paradigma taylorista de productividad (cantidad de unidades producidas por unidad de tiempo). Sin embargo no existía en este momento ningún indicador que buscara medir la relación costo- beneficios. Tampoco existía ningún intento de controlar el trabajo para aumentar la productividad desde este punto de vista la empresa XXX sería pre-taylorista.

La empresa XXX en los 90's tampoco se asemeja a un modelo sistémico de medición de la productividad que como vimos, se centra en el control de la medición del cumplimiento de objetivos, este tipo de control no se podía realizar debido a que no existían objetivos establecidos dentro de la organización.

Con Veltz, vimos en el marco teórico que las organizaciones de tipo sistémico, buscan medir la eficiencia de la organización. Mertens por su parte plantea que una de las características del sistemismo es la medición del cumplimiento de los objetivos.

Se pueden interpretar algunos de los indicadores que la empresa lleva en la actualidad como formas de medir la eficiencia de la organización. Veamos alguno de ellos: el indicador de cumplimiento de objetivos por proceso es un indicador clásico en el modelo sistémico, es relevante que en la empresa XXX el análisis de objetivos no se haga por puesto de trabajo. En cuanto al trabajo de cada persona, este es evaluado según competencias personales que son: trabajo en equipo, participación, actitud de aprendizaje y desarrollo e iniciativa, características que intentan medir fundamentalmente las competencias "sociales". Ambos aspectos estarían reforzando el hecho de considerar la eficiencia del proceso y no la de los puestos de trabajo.

Otro indicador de eficiencia de la organización es la medición del indicador financiero EBITDA, que representa el margen bruto de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones o depreciaciones y el impuesto sobre sociedades. Es utilizado para medir la rentabilidad operativa de la empresa.

SHARE del mercado (cuota de mercado) es el porcentaje de cantidad de clientes que ha logrado captar en comparación con la competencia. Mediante este indicador la empresa se compara con las otras compañías con las que compite.

La empresa también mide anualmente mediante una encuesta de satisfacción de clientes el nivel de satisfacción que tienen sus clientes con la empresa en general, con el trabajo realizado en cada uno de los procesos principales y la satisfacción de los clientes de la competencia. Esta es una manera de medir la eficacia de la empresa y la competencia para atender a las necesidades y expectativas de los clientes.

Se lleva un registro y seguimiento de las acciones que se realizan para mejorar los procesos de trabajo o para corregir los desvíos en los procesos (acciones correctivas, preventivas y de mejora). Estas acciones surgen del análisis de los problemas surgidos en el trabajo que exigen la toma de acciones para solucionarlos, de los indicadores de quejas y reclamos de los clientes, de ideas del personal surgidas en las distintas instancias para volcar ideas, etc.

Se puede interpretar el trabajo con éstos indicadores, como una forma de medir la eficiencia y la eficacia de la organización para lograr cumplir sus objetivos y satisfacer a los distintos actores involucrados en la empresa. En este sentido se puede decir que la empresa XXX en la actualidad se corresponde con el modelo sistémico.

En el caso del modelo de la innovación la productividad es medida como la capacidad individual o interprofesional de descubrir, investigar y producir soluciones a problemas críticos de los clientes. Éste tipo de indicadores no es evaluado en la empresa.

3.3 EL TRABAJO

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En el momento de su nacimiento, la empresa contaba con unos 20 funcionarios, los que trabajaban en dos áreas administración y comercial. En administración se realizaba la contaduria, la facturación, se atendian los reclamos de clientes y se coordinaba con los clientes la entrega del producto. El área comercial comprendia a ventas y marketing.

El rápido crecimiento de la empresa llevó a que se necesitara contratar más personal y para 1999 eran más de 100 los funcionarios que trabajaban en ella, más de la mitad trabajaba para el área de ventas.

En los 90 s la gerencia general era ocupada por un hombre mayor de 60 años, allegado al directorio que no tenia formación en dirección de empresas. En este tiempo el personal fue seleccionado por una parte entre eficientes funcionarios de distintas empresas de los miembros del directorio, quienes se encontraban trabajando fundamentalmente en cargos operativos y por otra parte entre la red de influencia de la gerencia y el directorio.

Esto llevó a que dentro de los recursos humanos se encontraran personas que habian accedido a su puesto por su capacidad de trabajo y otras por amiguismo. Los motivos que habian llevado a las personas a sus puestos eran los mismos que los mantenian alli. Esto hacia que no siempre coincidiera el cargo de la persona con sus competencias, ni con el poder de influencia que tenia sobre la dirección.

El área de ventas se encargaba de la venta y la de marketing de la creación de las campañas publicitarias. Entre estas áreas eran escasas las acciones conjuntas.

Por un lado ventas se dedicada a la búsqueda de los nuevos clientes, dónde estaban enfocados los esfuerzos de la dirección. El resto de la empresa se dedicaba a responder como podia a la demanda generada por los clientes, sin ningún tipo de lineamiento por parte de la gerencia general.

El área de administración comprendia funciones propiamente administrativas y funciones de prestación de servicio.

En ventas el trabajo consistia especialmente en salir a la calle a vender, se hacian grandes campañas de ventas. El personal de ventas trabajaba por un sueldo a comisión y por escalas. Los sueldos en esta área eran muy altos y llevaba a que los mejores vendedores cobraran más del doble que los jefes de otras áreas. El sistema de comisiones provocaba la formación de redes de vendedores que en pos de vender inventaban toda clase de estrategias perjudicando en muchos casos a la empresa y el trabajo de otras secciones. Esta situación acarreaba toda clase de conflictos internos, desde problemas ocasionados por quejas de los clientes productos de esas "malas" ventas, que el personal que atendia al cliente debia resolver, hasta enemistades internas producidas por las desigualdades en las condiciones de trabajo.

En 1998 surge el departamento de atención al cliente, hasta el momento la atención a los clientes se hacia dentro de un "apéndice" de la administración. Esta área se dedicaria a centralizar la recepción de las quejas y los reclamos de los clientes y viabilizar su solución. Debido a que no habia criterios claros y difundidos acerca de qué tratamiento darle a las situaciones problemáticas que se presentaban en el trabajo con los clientes, esto redundaba en una permanente consulta a los jefes del departamento por parte del personal a la hora de tomar decisiones.

El control del trabajo que ejercia la gerencia general dentro de la empresa se centraba en el cumplimiento del horario, en estar sentado en su puesto, en que las mujeres usaran el uniforme y estuviesen maquilladas y que se atendieran las demandas de la gerencia general. Esto se matizaba con tratos especiales que tenian los más allegados a la dirección.

La situación se presentaba como caótica, los diferentes jefes y gerentes tenian personal a su cargo, pero por momentos aparecian desdibujadas las redes de dependencia debido a que se entrecruzaban con lealtades personales. Las

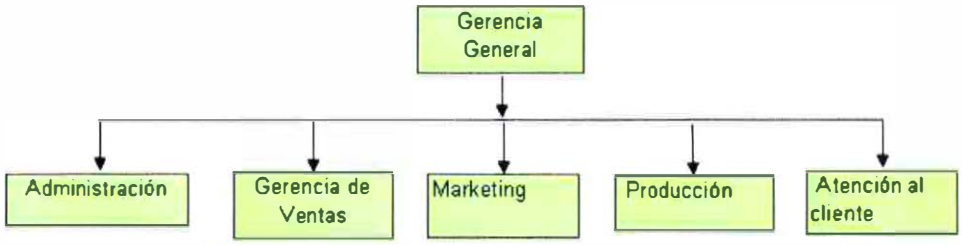
potestades de cada jefe no estaban claras por lo que se oscilaba entre lo que eran considerados por los demás, excesos u omisiones de poder.

El área de producción se dedicaba a crear el producto y a entregarlo a los clientes.

En la empresa no existia organigrama, ni manual de cargos y funciones, ni descripción de los procesos o manuales de trabajo.

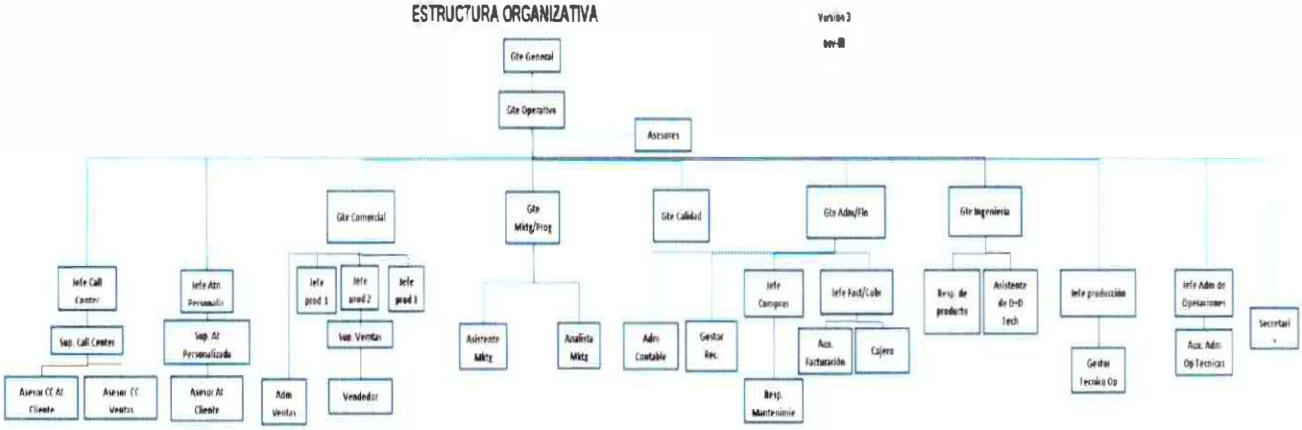
Se podría graficar la estructura organizativa en 1999 de la siguiente forma:

Estructura Organizativa - CASO- Primer Periodo



* versión autora

El gráfico siguiente es la versión actual de la estructura organizativa de la empresa estudiada.



Se puede observar que en el 2008 existe un gerente general y un gerente operativo, éstos trabajan en forma conjunta, el primero dirigiendo la estrategia de la empresa, el segundo apoyando en la implementación operativa de los planes de trabajo.

Se puede observar la existencia de una gerencia comercial de la que dependen los 3 jefes de producto, los supervisores de ventas, 2 vendedores de calle y un administrativo de ventas. Los jefes de producto se encargan del desarrollo, venta y fidelización de su cartera de clientes, para ello deben trabajar con toda la organización. Los supervisores se encargan de la supervisión de los call center externos que trabajan para la empresa realizando llamadas de ventas en diversas campañas y trabajan con el personal de call center propio en la capacitación y apoyo al personal que vende. En ventas trabajan 10 personas en dependencia directa y más de 40 si contamos el trabajo realizado por personal subcontratado.

Marketing se encarga de las comunicaciones de la empresa a través de diversos medios y del diseño de campañas de publicidad. Junto a la gerencia de calidad desarrolla la investigación de mercados dentro de la empresa. En esta área trabajan 6 personas.

El gerente comercial, los jefes de producto y el área de Marketing trabajan en forma estrecha.

La gerencia de calidad de encarga de la creación y desarrollo del sistema de trabajo, para ello trabaja en forma estrecha con todo el personal de la empresa.

Administración y finanzas se encargan de llevar la contaduria de la empresa, de realizar los análisis financieros, de facturar, de cobrar, de realizar las compras necesarias. Aqui trabajan 9 personas

Sistemas, existe en la empresa un área dedicada al mantenimiento y desarrollos de informática donde trabajan 3 personas.

En Ingeniería, existe un equipo de ingenieros trabajando en la empresa que son los que se encargan del diseño y desarrollo de nueva tecnologia en ésta área trabajan 2 personas.

En Producción, existe un área que se encarga de la producción y del suministro del producto al cliente. Aqui trabajan en forma directa dentro de la empresa 10 personas y más de 60 personas en modalidad de subcontratadas. No profundizaremos más en el trabajo de producción que se realiza en la empresa debido a que eso implicaria develar el tipo de producto y podría comprometer la confidencialidad del caso. Si diremos que ésta área trabaja en forma estrecha con ventas y atención al cliente.

En Atención al cliente, la atención al cliente está organizada en dos áreas diferentes, atención personalizada y call center, en la primera trabajan 10 personas y en la segunda 25, 6 de ellas trabajan vendiendo. Estas áreas se encargan de los contactos directos con los clientes ocasionados por diversos motivos: realización de encuestas a los clientes, atención de consultas o reclamos de los clientes, negociaciones con los clientes, ventas etc. Ambas áreas, trabajan en forma estrecha con toda la empresa

Existe en la empresa un manual de cargos y funciones dónde están definidos los estudios, la experiencia y las competencias necesarias para el desarrollo de cada cargo.

Existe un procedimiento de selección del personal que garantiza que las personas que son elegidas para las vacantes cumplan con las competencias necesarias y garantiza la transparencia de las selecciones para evitar el favoritismo como criterio de entrada y ascenso dentro de la empresa.

SISTEMA DE TRABAJO POR PROCESOS

En los 90´s el trabajo se encontraba departamentalizado acorde a la estructura organizativa presentada en el punto anterior. Entre las distintas áreas no habia interacción, cada área estaba "encerrada" en la producción de su trabajo y al interior de éstas cada trabajador en el cumplimiento de sus tareas. Las escasas acciones entre áreas estaban coordinadas desde la gerencia general. Cuando surgían problemas de "producción" eran los jefes de cada área que se comunicaban entre si para solucionar los inconvenientes y comunicaban al personal a su cargo las resoluciones tomadas. Prevalecia la lógica departamental y no existía una organización por procesos que atravesaran los departamentos ni que produjese interacciones fuertes entre los trabajadores. Es por esto que no podemos hablar de la existencia de un sistema de trabajo en los 90´s en la empresa XXX.

De la Politica de Calidad presentada en el punto 2.1.1 Negocio, se desprende que en la actualidad es estratégico para la empresa constituir un sistema en el que todos los actores que considera clave estén involucrados y al que todos sientan orgullo de pertenecer. "**Visión:** ***Sentir orgullo de ser parte de"XXX""***

Actualmente el trabajo se desarrolla por procesos, estos procesos se encuentran en interacción a través de las llamadas interfaces y atraviesan a toda la organización. Cada proceso tiene un jefe que es quien vela para que el proceso se desarrolle acorde a los estándares de calidad fijados. La empresa está organizada como un sistema que integra a todos los procesos de trabajo. La empresa ha certificado su sistema de gestión de calidad con la Norma ISO 9001:2000.

A continuación presentamos un diagrama que busca representar la complejidad de la Organización del trabajo de la empresa XXX, dónde todos los productos producidos por ella atraviesan todos sus procesos principales, los cuales a su vez atraviesan las diferentes áreas de la empresa.

El cuadro busca también mostrar sintéticamente la forma en cómo se relacionan los trabajadores en la producción de cada proceso.

Tomaremos la parte por el todo, por lo que desarrollaremos en profundidad cómo se desarrolla uno de estos procesos, elegimos el proceso comercial que es el que históricamente nos da más elementos para la contrastación. Describiremos el proceso desde el momento de decisión de lanzar un nuevo producto o servicios al mercado hasta el momento de su comercialización:

Diseño y Desarrollo de un nuevo producto

En el punto Negocio, vimos que en los 90´s no había diseño y desarrollo de nuevos productos. La empresa vendía un único producto estándar.

En la actualidad, en función de los objetivos de la empresa, de las necesidades detectadas internamente (durante el desarrollo del trabajo diario, las reuniones de equipo de trabajo, las encuestas internas al personal, capacitación, lecturas, etc.), de los resultados de las investigaciones de las necesidades de los clientes (encuestas periódicas de satisfacción, focus group, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes registrados en el sistema informático), la situación de la competencia y los avances tecnológicos surge la necesidad de lanzar un nuevo producto o servicio al mercado.

El diseño y desarrollo puede comprender uno o todos de los siguientes aspectos: desarrollo de nuevos productos, de nuevos servicios, diseño de nuevos procesos de trabajo, desarrollo de tecnologia, nuevas políticas comerciales, etc.

El equipo de gestión estratégica (integrado por todos los gerentes), crea e investiga la información necesaria para la toma de decisiones del lanzamiento de un nuevo producto. En éste proceso por momentos existen fuertes confrontaciones, idas y vueltas en función de los avances de las investigaciones. Cuando se decide armar un proyecto de trabajo, se conforma el equipo que se encargará de desarrollarlo e implementarlo (generalmente participan los jefes del proceso, los jefes de producto, los gerentes de las secciones pertinentes y el personal con calificación especifica para el proyecto).

A medida que se va desarrollando el proyecto, en función de las eventualidades que van surgiendo se va integrando más personal al trabajo. La linealidad del proyecto por momentos desaparece y presenta una forma caótica, debido a que varias personas están trabajando a la vez en distintos aspectos que por momentos presenta contradicciones o dificultades. En estas etapas las reuniones son constantes y surgen en forma espontánea en función de los problemas que se van presentando. Se van entretejiendo los diferentes aspectos de los proyectos hasta que adoptan la forma definitiva.

Luego se presenta a todo el personal y proveedores involucrados el producto o servicio que se está desarrollando y se discuten los diferentes aspectos del proyecto y se recogen inquietudes, sugerencia, ideas y las personas que están dirigiendo el proyecto toman acciones.

Se realiza un registro del diseño borrador, se realizan pruebas piloto, se corrigen los desvios hasta llegar al diseño definitivo. Se difunde el diseño definitivo.

Se realiza el lanzamiento al mercado del nuevo producto.

Se realiza un seguimiento caso a caso de los primeros productos vendidos y se realizan encuestas a los clientes para hallar oportunidades de mejora.

Se realizan reuniones con el personal involucrado para detectar los problemas del nuevo producto o los procedimientos de trabajo, se toman acciones correctivas necesarias.

En caso de ser pertinente se realizan re- capacitaciones en el nuevo producto o servicio.

Comercialización de un nuevo producto

En el punto "organización del trabajo- estructura organizativa" expusimos que en los 90´s el área de ventas se encargaba de la venta y la de marketing de la creación de las campañas publicitarias. Entre estas áreas eran

escasas las acciones conjuntas. En ventas el trabajo constaba especialmente en salir a la calle a vender, se hacian grandes campañas de ventas. Agregamos que en los 90,s en el área de marketing se realizaban las campañas publicitarias acorde al parecer del gte de marketing, sin basarse en ningún tipo de investigación de mercado. Debido a esta separación en el trabajo entre ventas y marketing por momentos no era coherente el público objetivo de la campaña de marketing, la promoción ofrecida y la campaña de ventas que se estaba realizando.

En la actualidad: el gerente general, el gerente de marketing, la agencia de publicidad, el gerente comercial y el jefe de producto (que corresponda) desarrollan la estrategia comercial (plan de ventas por canal, promociones) y comunicacional.

Se lanza el nuevo producto o servicio al mercado.

Una vez lanzada la campaña de publicidad el personal del call center de ventas de la empresa XXX recibe las llamadas entrantes de los clientes consultando por el nuevo producto.

El personal de ventas telefónica (Call Center de la empresa) informa las políticas comerciales a los potenciales clientes interesados y vende el producto (esto implica escuchar las necesidades de cada cliente y lograr construir junto al cliente la oferta que resulte óptima para cada caso, mediante la elaboración de la combinación de productos apropiada para cada cliente, luego realizan el seguimiento de los casos buscando generar un vinculo con el potencial cliente hasta realizar el cierre de la venta), una vez realizada la venta el vendedor coordina en forma telefónica la entrega del producto y registra en el sistema informático la venta, generando una orden de entrega para el departamento de producción.

En el caso de que surja alguna dificultad que exceda sus posibilidades de acción, se comunica con sus colegas de otras secciones involucradas en el proceso para poder hallar conjuntamente la solución al problema, también puede pedir apoyo a su supervisor.

Por su parte el departamento de producción lista por sistema informático las solicitudes del dia siguiente, emite ordenes de trabajo, realiza el producto y lo entrega en el domicilio del cliente. Una vez entregado el producto el personal de atención al cliente telefónico llama a los nuevos clientes y realiza una encuesta de satisfacción en la cual se consulta acerca de la conformidad con el producto y el servicio prestados.

Mensualmente marketing toma las bases de datos de las encuestas a los nuevos clientes y realiza un informe que es enviado a todos los jefes de área.

Los datos de ésta encuesta son registrados en los tableros de control de cada sección y publicados en la Intranet de la empresa, que están disponibles para todo el personal.

En función de los resultados se toman acciones, correctivas y de mejora si corresponde.

El proceso de producción entrega el producto al cliente y realiza la asistencia técnica.

Por su parte el jefe de cada producto monitorea mediante el análisis de indicadores de gestión (efectividad de la campaña de publicidad, cantidad de llamadas entrantes consultando por la venta, cantidad de ventas realizadas, el desvio de las ventas en función del objetivo planeado, la cantidad de quejas y reclamos efectuadas por los ya clientes con el producto, resultados de la encuesta de satisfacción con el producto, cumplimento de los plazos de entrega del producto, costos, consultas por bajas, bajas realizadas, etc.). El jefe de producto realiza un informe en función de los resultados. Estos resultados son presentados a las gerencias que corresponda, a los jefes de proceso y el personal involucrado en cada etapa, en función de las sugerencias surgidas en estas instancias se toma acciones y se mide el impacto.

EQUIPOS DE TRABAJO

En los 90´s no existia la modalidad de trabajo en equipos.

Una de las modalidades de trabajo dominantes en la empresa en la actualidad es la formación de equipos de trabajo.

En la empresa sesionan distintos equipos de trabajo bajo diferentes modalidades que otorgan dinamismo al trabajo y a su vez cohesionan la estructura de la empresa. A continuación procederemos a exponer el trabajo realizado en cada uno de éstos equipos:

Equipo de Gestión Estratégica, este equipo está integrado por los gerentes de la empresa (gerente general, gerente operativo, gerente comercial, gerente de marketing, gerente de calidad y gerente de adm. y finanzas). Este equipo se encarga del desarrollo, implementación y monitoreo de la estrategia y objetivos de la empresa. Este equipo sesiona con una frecuencia mensual y si los acontecimientos lo requiere la periodicidad aumenta.

Equipo de Gestión Operativa, este equipo está integrado por el gerente de operaciones, la gerente de calidad, los jefes de producto, el jefe de facturación y cobranza, el jefe de atención al cliente, la jefa de call center, la jefa de producción, un miembro del departamento de marketing y los invitados que se considere pertinente según el orden del dia. Este equipo participa de la fijación de los objetivos anuales, diseña e implementa los planes de trabajo, en este ámbito se comparten asuntos tratados en el equipo de gestión estratégica y se trabaja en el análisis y búsqueda de solución a problemas de trabajo que surgen diariamente. Este equipo sesiona mensualmente.

Equipo de Gestión de Procesos, estos equipos sesionan semestralmente y su cometido es analizar los procedimientos de trabajo y la calidad de las interfaces entre procesos, en esta instancia se decide y documentan las modificaciones a los procesos. Se analiza la documentación existente de cada proceso de trabajo en función de las modificaciones ya realizadas durante el desarrollo del trabajo. Gracias a éste análisis se descubren nueva oportunidades de mejora de los procesos y se estudia la viabilidad de su implementación. Estos equipos están integrados por los responsables de los procesos, la gerente de calidad, representantes del personal directamente involucrado en la realización del trabajo e invitados según el orden del dia.

Equipos de Mejora, en función de problemas diagnosticados como criticos a través de encuestas al personal se organizan Equipos de Mejora integrados por personas de diversos sectores y cargos que deseen trabajar en el desarrollo e implementación de proyectos de mejora. Estos equipos han diseñado al momento el sistema de planificación de objetivos y del plan de trabajo, que está vigente en la empresa, el sistema de evaluación del trabajo, el sistema de comunicación de la empresa y el plan de fidelización de clientes.

El 80% del personal ha trabajado en algún equipo de trabajo, el personal que no ha participado es debido a que no se ha postulado, las convocatorias son abiertas a todo el personal y se ha incluido en los equipos de trabajo al 100% de las personas que se postularon.

Además se generan equipos de trabajo en forma espontánea ante la necesidad de resolver eventualidades en los que participan las personas que el problema a tratarse requiere.

Análisis: El trabajo

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Taylor creó dispositivos para controlar *todo* el trabajo del obrero, indicándole a cada trabajador como debia realizar su tarea, no dejando librado al trabajador ninguna decisión respecto de la forma de hacer las cosas. En la empresa estudiada en los 90 la gerencia general no daba ningún lineamiento acerca de cómo se debia realizar el trabajo, dejando a los jefes la responsabilidad de su ejecución. En éste aspecto la empresa era pre-taylorista. Sin embargo hemos planteado que en el taylorismo las empresas adoptan la *estructura jerárquico- funcional,* en la cual la *relación social de producción* fundamental es que los obreros ejecuten las órdenes que el personal encargado de analizar, diseñar, planificar, ordenar y controlar el trabajo les imponen. En este sentido en los 90 s, en la empresa XXX existia una estructura jerárquica funcional, dónde el personal debia realizar el trabajo que su jefe le solicitaba, vimos que cuando una situación se salia de los parámetros establecidos (por los jefes), el personal debia consultar a sus jefes qué hacer. En este sentido la empresa presentaba rasgos tayloristas.

En el marco referencial expusimos que en los 80´s en los paises centrales, cambian las relaciones sociales de producción ya no hay alguien que prescriba cómo hacer el trabajo, pero si hay quienes prescriben los objetivos del trabajo: qué es lo que hay que producir (prescripción del producto mediante los requerimientos de calidad) y los tiempos de producción (volumen de producción y plazos).

Según Lodwing von Bertalanffy Un sistema es un conjunto de elementos en interacción. Un elemento no se comporta de manera idéntica si está aislado o si forma parte de un sistema, precisamente a causa de la interacción que lo asocia a otros elementos.

De acuerdo a lo expuesto en la actualidad la empresa presenta algunos rasgos sistémicos, si bien aún existe la estructura organizada por áreas (clásica en el taylorismo) esta estructura se ve atravesada como vimos por procesos, (ver Diagrama General de la organización del trabajo de la empresa xxx). Para el desarrollo de los procesos intervienen trabajadores de distintas áreas cumpliendo etapas del proceso especificas según la competencia del sector. Para poder hacerlo, el personal de cada etapa del proceso se comunica con personas que participan en el proceso en otras etapas.

Analicemos la descripción del proceso comercial realizada más arriba, preguntándonos ¿la naturaleza de las relaciones entre los trabajadores en situación de trabajo son lineales o interactúan?

En la descripción se observa que en el procedimiento comercial participan bajo diferentes modalidades personal de ventas, las gerencias, la agencia de publicidad, call center de ventas, producción, ingenieros, etc.

La decisión de lanzar los nuevos productos se encuentra influenciada por diversas fuerzas, una de las principales es la de la situación de mercado y las tendencias del negocio. Es en el equipo de gestión estratégica (integrado por todos los gerentes) dónde se decide el lanzamiento de un nuevo producto, esta decisión se toma luego de profundos análisis realizados en el equipo, se puede interpretar que al interior del equipo de gestión se desarrollan fuertes interacciones y relaciones de cooperación que trascienden las relaciones lineales del taylorismo.

Esta decisión es prescrita al resto de la organización y a los miembros del equipo de trabajo que diseña y desarrolla el producto.

Una vez lanzado el proyecto el trabajo se desarrolla en relaciones horizontales interprofesionales entre los diferentes integrantes del equipo, vimos que por momentos el proyecto se presenta como caótico y surgen reuniones espontáneas entre las personas que están directamente involucradas en el desarrollo del proyecto a

los efectos de discutir los "problemas" que se van presentando en el diseño y desarrollo de nuevo producto o servicio.

El proyecto es presentado en reuniones al personal de la empresa que no ha participado en el diseño y desarrollo del nuevo producto. En este momento el proyecto es impuesto al resto de la empresa. El personal que participa de las reuniones plantea su punto de vista y sugerencias y en función de ellas se toman acciones. Durante las reuniones las relaciones horizontales interprofesionales son las que predominan.

Luego de lanzado al mercado el producto, el personal de ventas trabaja junto al cliente potencial en la construcción de la oferta que más le convenga al cliente en su caso específico. El personal de ventas tiene el poder de decisión acotado a las posibilidades ya diseñadas.

En el caso de que surja alguna dificultad que exceda las posibilidades de acción del personal de ventas, éste se comunica directamente con sus colegas en otras secciones, con los supervisores y compañeros de sección. En los casos criticos se observan fuertes interacciones entre los compañeros de las distintas áreas buscando la manera de solucionar el problema que se les presentan en el trabajo.

En el caso del proceso de producción (cuando lista las entregas del día siguiente) y en el caso de marketing (cuando lista las respuestas de las encuestas) no se da ningún tipo de interacción entre las personas, el proceso se desarrolla en forma lineal. El vínculo existente recuerda a la operación observada en el taylorismo dónde la interacción entre los trabajadores no existía. Lo mismo ocurre cuando el Jefe de producto levanta los indicadores de gestión de los procesos involucrados en su producto.

En cambio cuando el jefe de producto o de proceso, se reúne con los distintos actores involucrados en el proceso, discute el informe con ellos y se decide tomar acciones luego de llegar a acuerdos, ahí se vuelve a observar una situación de trabajo de fuerte interacción interprofesional.

Podemos decir entonces, que en la empresa estudiada se observan una amplia gama de modalidades de relacionamiento en el trabajo entre los trabajadores, prescripción, operación y fuertes interacciones entre los trabajadores que encarnan las "partes" del sistema.

Si tomamos en el punto organización del trabajo, como discriminante entre el taylorismo y el sistemismo que en torno de los flujos de trabajo en el caso de taylorismo solo se registran relaciones lineales entre los trabajadores y en el sistemismo existen interacciones fuertes, podemos decir que la empresa en estudio presenta rasgos de ambos modelos con fuertes matices de sistemismo.

RELACIÓNES SOCIALES DE PRODUCCIÓN

En los puntos anteriores ya hemos profundizado sobre las relaciones sociales de producción. En este punto buscaremos puntuar lo ya expuesto.

En los 90´s existía una estructura jerárquica funcional clásica, donde el tipo de relación social predominante era la prescriptiva, eran el gerente general y los jefes quienes prescribian la forma de hacer el trabajo y eran ellos quienes coordinaban las acciones entre las partes, no habia interacciones entre los trabajadores de las distintas áreas. Vimos también que en el caos imperante se matizaba esta estructura de relaciones, con espacios de vacio de poder. [26]

[26] Expusimos que en el periodo mencionado, el gerente general era una persona mayor de 60 años, no calificada para el puesto de trabajo que seleccionaba al personal entre su red de influencia, lo que llevaba a que hubiese personal ocupando puestos para los que no estaba preparado, siendo poco productivos para la empresa. Nos parece interesante señalar algunas similitudes en los criterios de

Como observamos en el punto ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO existen en la actualidad en la empresa relaciones de dependencia Jerárquico- Funcionales, las personas ubicadas en los puntos más altos de la estructura tienen un mayor poder sobre el resto de la organización que las personas que se encuentran en una posición jerárquica inferior.

En el 2008 en la empresa XXX coexisten desde la perspectiva del tipo de relaciones sociales de producción varios modelos de trabajo. Por una parte se ha complejizado y formalizado la estructura organizativa que refuerza la forma de las estructuras clásicas en cuanto a las relaciones de dependencia jerárquica funcionales, por otra el trabajo organizado en torno de la realización de procesos y las instancias de reunión, han creado dentro de la empresa nuevas modalidades de relacionamiento entre los trabajadores que trascienden la coordinación vertical propia de la organización clásica, existe coordinación horizontal, los trabajadores interactúan para lograr solucionar los problemas que las diferentes situaciones de trabajo les presentan.

Consideramos que las relaciones sociales de producción no presentan claros rasgos de innovación. De acuerdo a nuestro marco teórico relaciones sociales de producción innovadoras serían aquellas en las que el personal de la empresa tuviese la posibilidad de crear nuevos productos y servicios no subordinados al mercado, dónde para realizarlos se crearan redes comunicacionales que trascendieran la estructura jerárquico - funcional de la empresa se discutieran las ideas de todos. Y hubiese co-responsabilidad sobre los objetivos transversales en el conjunto de la firma.

Este no se evidencia en el caso de la empresa XXX, que como vimos subordina la creación de productos y servicios a las tendencias del mercado, dónde si bien se abren espacios a la participación y a la interacción entre los trabajadores para la solución de los problemas del trabajo, todo el personal no participa en forma directa en la fijación de los objetivos generales de la empresa, si participan en la fijación de los objetivos y planes de trabajo de los procesos. La responsabilidad última de la consecución de los objetivos recae sobre el equipo de gestión estratégica (Gerentes de la empresa).

---

selección de personal y las redes de poder desarrolladas dentro de la empresa en los 90 s, con la modelización realizada por Massera del caso de Uruguay dónde el sujeto es la red de clientela que produce relaciones sociales de producción dentro de la empresa desprofesionalizantes y poco productivas.

A partir del 2000 la gerencia general es ocupada por una persona joven, elegida por su capacitación y competencias. Esta persona seleccionó a los gerentes de la empresa con el mismo criterio Los gerentes a su vez replican el criterio a la hora de seleccionar el personal. En la actualidad existe en la empresa un procedimiento para la selección del personal que controla que el personal que se contrata cumpla con las competencias necesarias para el puesto de trabajo.

SABER PRODUCTIVO

La empresa en los 90 s no había criterios claros y difundidos acerca de qué tratamiento darle a las situaciones problemáticas que se presentaban en el trabajo y el tipo de relaciones sociales de producción redundaba en una permanente consulta a los jefes de departamento por parte del personal a la hora de tomar decisiones.

Tampoco existia dentro de la empresa objetivos difundidos, no existia una planificación del trabajo ni al corto ni a mediano plazo, la única premisa de trabajo clara era que había que vender lo más posible.

En el 2005 se comienza con la participación de gerentes, jefes y el personal que lo deseó en la descripción de los procesos, procedimientos, manuales, instructivos de la empresa. Luego de largas discusiones se decide cómo se hace y cómo se debe hacer el trabajo.

A partir del 2005 se comienza a realizar una encuesta anual a todo el personal de la cual se derivan los problemas críticos a ser resueltos en el período siguiente.

En función de los resultados de la encuesta del 2005, se integran equipos de mejora con personal de diversas áreas, cuyo cometido sería crear procesos no existentes hasta el momento en la empresa: procedimiento de planificación estratégica y evaluación del trabajo del personal (ver Diagrama General del trabajo de la empresa).

Como vimos se realizan reuniones periódicas de equipos de gestión de procesos donde se revisa la manera de hacer el trabajo (ver en punto equipos de trabajo).

La creación compartida de los procesos y procedimientos del trabajo permiten un doble juego de apropiación - expropiación del trabajo. Apropiación porque los trabajadores crean los procedimientos de trabajo que se institucionalizan en la empresa. Expropiación porque el saber productivo que antes se encontraba disipado en el saber hacer de cada trabajador ahora se institucionaliza.

Por otra parte el hecho de que todo el personal conozca y participe de la creación de los procesos, los planes de trabajo y los objetivos de trabajo dentro de la empresa hace que se re signifique él "para qué" del trabajo de cada trabajador.

En el caso del taylorismo el personal capacitador (por lo general ingenieros) es el encargado de realizar el trabajo intelectual, éstos descomponen el proceso productivo en sus operaciones básicas y luego ordenan a los obreros cómo ejecutarlas. El trabajo de cada operador es encadenado al de otros de forma tal que al final del proceso se haya creado el producto pretendido. Son los mandos medios quienes se encargan de coordinar las tareas. Los tiempos de trabajo de cada individuo están determinados por la dirección. Esto lleva a una absoluta división del trabajo entre el manual y el intelectual. El trabajo intelectual está reservado generalmente a los jefes y las operaciones al obrero.

En la empresa XXX el saber hacer se ha construido y se re- construye en los espacios de reunión dónde participa el personal que desarrolla las tareas. No existen una imposición por parte de la dirección y de los jefes y gerentes acerca de cómo se debe hacer el trabajo.

Existen objetivos marcados por la dirección de la empresa. Luego en una serie de reuniones de personal cada área decide cómo trabajar para contribuir al logro de éstos objetivos. En éste punto el caso se acerca más al modelo sistémico en el que como veíamos según Zarifián a los trabajadores ya no se les dice cómo deben hacer el trabajo, sin embargo si se encuentran prescriptos los resultados que deben obtener. Según Zarifián en este movimiento existe una vuelta atrás en la expropiación del trabajo al trabajador operada en el taylorismo ya que la decisión de la manera en cómo hacer el trabajo vuelve al trabajador.

INNOVACIÓN EN EL TRABAJO

Desde la perspectiva del lugar a la innovación y la creación en cada puesto de trabajo podemos decir que en los 90 s la falta de prescripción de la manera de hacer el trabajo, hacia que existieran vacíos de poder que podrian abrir espacios a la innovación en situación de trabajo de prestación de servicio al cliente. A la vez la falta de estructura dada por la ausencia de criterios y procedimientos claros de trabajo producia incertidumbre en los trabajadores los que por temor a cometer errores consultaban constantemente a los jefes ante cualquier eventualidad. Aquí se observa la paradójica situación en que los espacios de innovación se veian restringidos por la ausencia de procedimientos claros.

En la actualidad, podemos analizar los dos casos más extremos que se encuentran dentro de la empresa. En un extremo se encuentre el personal que trabaja en el call center ventas cuyo trabajo es el más mecanizado de todos, debido a que el ritmo de trabajo está determinado por el ritmo de llamadas entrantes que no puede ser controlado por el personal, el cuál debe estar durante toda la jornada laboral sentado en su puesto de trabajo atendiendo llamadas. El personal que ocupa este puesto de trabajo se encuentra en situación de tener que crear junto al cliente la oferta más conveniente en función de las opciones preestablecidas por la dirección. Si el vendedor considera necesario dar un tratamiento especial a un caso, el personal del call center elabora una propuesta junto al personal de las otras secciones involucradas y el jefe de producto involucrado, luego se realiza el planteamiento al cliente.

En el otro extremo vemos el trabajo del gerente de ingenieria cuyo trabajo es investigar y desarrollar nueva tecnologia, para lo cual debe viajar contantemente, informarse de nuevas tecnologias y servicios, liderar los procesos de diseño y desarrollo, formando los equipos de trabajo que considera pertinentes.

Es asi como desde la perspectiva del espacio a la creación y a la innovación de cada trabajador, podemos decir que las caracteristicas propias de cada puesto de trabajo, determinan en gran medida el espacio a la creación y a la innovación en el trabajo que tiene el trabajador.

Estas diferencias se ven matizadas por el hecho de que gran parte del personal esté participando en distinto tipo de reuniones de trabajo, que permite una re significación de cada trabajador de su trabajo y un cambio de posición subjetiva que en muchos casos habilita al desarrollo de nuevas competencias de los trabajadores y a poder desplegar su creatividad en el trabajo.

El taylorismo fue creado para garantizar la producción de un único producto estandarizado. Ni el trabajo, ni el producto podian ser modificados en situación de trabajo. El trabajador estaba determinado a la reproducción de lo impuesto por la dirección. La innovación en productos era prácticamente inexistente, ya que se producian productos estándar y en serie. Y en caso de que existiese algún cambio en el producto o en el trabajo estos eran impuestos por la dirección de las empresas.

Actualmente en la empresa XXX observamos diversas situaciones de trabajo pero en todos los casos parte del trabajo del personal es crear soluciones a problemas en situación de trabajo para poder atender la particularidad de las situaciones que se presentan, en éste punto se acerca al modelo sistémico en el que vimos que son los trabajadores quienes encarnan los sistemas de trabajo, éstos deberán desplegar sus competencias para re estabilizar los sistemas ante las eventualidades producidas desde la empresa o desde el entorno (mercado). La calidad de las interacciones en las relaciones entre trabajadores y la capacidad de creación en situación de trabajo se vuelven esenciales para la supervivencia del sistema.

A continuación presentamos un cuadro resumen de lo expuesto hasta el momento:

Cuadro 2: La empresa XXX	**SUB DIMENSIONES DE ANALISIS**	**90´s**	**2008**
NEGOCIO	ESTRATEGIA	VENDER en el mercado el producto estándar ofrecido.	Líderes en el pais en innovación en servicios y productos relacionados con el negocio. Siguiendo las tendencias del mercado internacional.
	RELACION DE MERCADO	Determinado desde la oferta	A demanda
	PRODUCTO	Se ofrece un único producto al mercado. El cliente no puede optar.	Producto flexible. El cliente tiene diferentes opciones con las cuáles se crean combinaciones a gusto y posibilidades del cliente/ Búsqueda de nuevas posibilidades de desarrollo del producto y del servicio atendiendo a necesidades actuales del cliente.
PRODUCTIVIDAD	FORMA DE MEDIRLA	Cantidad de ventas por periodo de tiempo / porcentaje de participación en el mercado en comparación con la competencia	Cantidad de ventas / Evolución del volumen de clientes netos / Participación en el mercado/Volumen de Facturación/ EBITDA/ Satisfacción del cliente / Cantidad de Quejas y Reclamos de los clientes/ Cantidad de Acciones de mejora realizadas/ Satisfacción del personal/ Capacitación del personal/ Evaluación por competencias del personal (trabajo en equipo, participación, actitud de aprendizaje y desarrollo, iniciativa)
TRABAJO Relaciones sociales de producción	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Estructura organizativa, Jerárquica funcional. Coordinación escasa sin dirección clara.	Estructura Organizativa, Jerárquica- funcional, /Sistema de trabajo organizado por procesos. / Equipos de trabajo interprofesionales.
	RELACIONES DE PRODUCCION	El jefe prescribe las tareas y las coordina.	Se prescriben los resultados/interacción interprofesional/ cooperación en función de proyectos.
	PLANIFICACION quienes participan?	Dirección planifica los objetivos comerciales y el plan de acción que es impuesto a los trabajadores de ventas. El resto de la empresa trabaja dando respuesta al trabajo que es producido desde la demanda del cliente, no existe planificación del trabajo solamente reacción. En esta falta de dirección se pierde el rumbo.	La dirección propone una linea estratégica, los objetivos anuales son acordados entre los jefes y gerentes /el plan de trabajo es discutido con todo el personal. Durante las discusiones se construyen acuerdos.
	SABER PRODUCTIVO ¿Quiénes lo producen y desarrollan?	La dirección sólo sabe cómo debe hacerse el trabajo en el área comercial. En el resto de las áreas son los mandos medios los que deciden sobre cuál es la mejor manera de hacer el trabajo, la dirección omite pronunciarse en relación a él debido a que no le interesa.	La dirección da lugar a que cada uno produzca un saber en torno del trabajo en todas las áreas de la empresa y que éste sea compartido con la organización. La organización produce saber que es volcado a todo el personal para que se produzca una retroalimentación.
	LUGAR A LA INNOVACION EN EL TRABAJO	No existe innovación en productos y servicios. La ausencia de institucionalización de cómo se debe hacer el trabajo habilita y a la vez restringe los espacios para la innovación en situación de trabajo.	La innovación de productos y servicios es dirigida por la dirección y los mandos medios, apoyándose en toda la organización. Esta innovación está subordinada a las tendencias del mercado y a las demandas del mercado. La institucionalización participativa de saber productivo restringe y a la vez habilita a la innovación en el trabajo. Las situaciones problemáticas en el trabajo deben ser resueltas por cada trabajador creativamente.

4 Reflexiones finales: Los distintos momentos de la empresa en relación al marco referencial

NEGOCIO

En el taylorismo la estrategia de las empresas era producir un mercado masificado al que venderle su producción estandarizada. Desde esta perspectiva se observó que la estrategia desarrollada por la empresa XXX en los 90´ s, fue tayloristas: producia un único producto para un mercado que los consumia en forma masiva y no se preocupaba si el producto satisfacia o no a sus clientes.

En el 2002 la empresa XXX cambia de estrategia, comienza a diferenciar su oferta de productos, vimos que para el 2008 se ha profundizado al punto de contar con una oferta de 20 productos complementarios que atienden a las necesidades de distintos segmentos del mercado. En la actualidad un 15% de la facturación de la empresa se explica por la venta de productos complementarios.

Este tipo de estrategias de diferenciación de productos para poder satisfacer las demandas de los clientes, es propia del modelo de negocio del sistemismo.

En el marco teórico vimos que en la actualidad algunas empresas desarrollan como estrategia la innovación en productos y servicios para satisfacer demandas futuras de los clientes. Para ello Investigan y producen soluciones innovadoras a problemas criticos de sus clientes. Según lo analizado en el punto negocio, vimos que a pesar de que la empresa XXX se propone en su politica de calidad innovar en productos y servicios, desde nuestra perspectiva esta empresa solo innova bajo la influencia de las tendencias internacionales del negocio lo que no la inscribe dentro del modelo de la innovación..

Por lo antes expuesto consideramos que desde el punto de vista de cómo lleva adelante el negocio, en los 90 s la empresa tuvo rasgos marcados de taylorismo y en la actualidad predomina un modelo sistémico.

PRODUCTIVIDAD

Taylor instaura la evaluación del "flujo" de mercancias como indicador central de la productividad industrial.

La empresa XXX en los 90´s tenia como indicadores de productividad exclusivos, sus ventas mensuales y las de la competencia. No existia en este momento ningún indicador que buscara medir la relación costo- beneficios.

Es asi como por una parte en los 90´s el caso se asemejaria al Taylorismo por una parte y por otra se aleja.

En el modelo sistémico la forma de medición de la productividad se centra en el control del cumplimiento de objetivos, en los 90´s no existia la fijación de objetivos. Por lo que en este punto en este tiempo la organización no corresponderia con el modelo sistémico.

Las organizaciones de tipo sistémico, buscan medir además la eficiencia de la organización.

En la actualidad en la empresa existen varios indicadores que vimos tienden a controlar el cumplimiento de objetivos por proceso y la eficiencia de la organización. En este sentido se puede decir que la empresa XXX en la actualidad se corresponde con el modelo sistémico.

En el caso del modelo de la innovación la productividad es medida como la capacidad individual o interprofesional de descubrir, investigar y producir soluciones a problemas criticos de los clientes. Ya hemos dicho que estos indicadores no son evaluados en la empresa XXX.

TRABAJO- Relaciones sociales de producción.

Taylor creó dispositivos para controlar *todo* el trabajo del obrero. En la empresa estudiada en los 90´s la gerencia general no daba ningún lineamiento acerca de cómo se debia realizar el trabajo, dejando a los jefes la responsabilidad de su ejecución. En la empresa XXX existia una estructura jerárquica funcional, dónde el personal debia realizar el trabajo que su jefe le solicitaba. El trabajo estaba prescripto por los jefes. En este sentido la empresa presentaba rasgos tayloristas.

En el modelo sistémico las relaciones sociales de producción cambian si bien no se prescribe cómo hacer el trabajo, se prescriben los objetivos del trabajo. De acuerdo a lo analizado en la empresa XXX, el equipo gerencial marcan los objetivos generales de la empresa y corresponde a cada dueño de proceso y al personal que trabaja en cada proceso definir los objetivos propios (en función de los objetivos generales) y definir los planes de trabajo. En este sentido el caso entra dentro del modelo sistémico.

En los 90´s la empresa estaba departamentalizada y el trabajo era coordinado por los jefes de área y la gerencia general. Estos rasgos son tipicos del taylorismo.

De acuerdo a lo expuesto en la actualidad la empresa presenta algunos rasgos sistémicos, si bien aún existe la estructura organizada por áreas. El trabajo esta organizado en torno de los procesos, que es realizado por trabajadores de distintas áreas.

Cuando nos preguntamos ¿la naturaleza de las relaciones entre los trabajadores en situación de trabajo son lineales o estos interactúan entre ellos? Concluimos que en la empresa estudiada se observan una amplia gama de modalidades de relacionamiento en el trabajo entre los trabajadores, prescripción, operación y fuertes interacciones entre los trabajadores que encarnan las "partes" del sistema. Dijimos que en la empresa se presenta rasgos relaciones entre los trabajadores clásicas del taylorismo pero se detectaron fuertes matices del modelo sistémico.

Consideramos que las relaciones sociales de producción no presentan claros rasgos de innovación.

En cuanto a la relación al saber, en el caso del taylorismo el trabajo está dividió entre intelectual y operativos. El trabajo de cada operador es encadenado al de otros de forma tal que al final del proceso se haya creado el producto pretendido. Esto lleva a una absoluta división del trabajo. El trabajo intelectual está reservado generalmente a los jefes y las operaciones al obrero.

Vimos que en la empresa XXX el saber hacer se ha construido y se re- construye en los espacios de reunión dónde participa el personal que desarrolla las tareas. No existen una imposición por parte de la dirección y de los jefes y gerentes acerca de cómo se debe hacer el trabajo si de los objetivos.

En éste punto el caso se acerca más al modelo sistémico.

Sobre la creación en cada puesto de trabajo podemos decir que en los 90´s no existia espacio a la innovación en situación de trabajo debido a la división entre trabajo intelectual y operativo.

En la actualidad, vimos que las caracteristicas propias de cada puesto de trabajo, determinan en gran medida el espacio a la creación y a la innovación en el trabajo que tiene el trabajador.

Vimos que ante las eventualidades producidas desde la empresa o desde el entorno (mercado), los trabajadores de la empresa XXX se ven forzados a crear soluciones.

Es asi como a la hora de dar respuesta a la pregunta problema que nos planteábamos ¿Se produjeron cambios en el modelo de producción y de organización del trabajo en la empresa XXX entre los 90´s y el 2008?

Respondemos que si ha cambiado el modelo de producción y organización del trabajo en la empresa XXX entre los 90´s y el 2008 de acuerdo a nuestro marco teórico.

Se pasó de un modelo con fuertes matices Tayloristas, a un modelo que presenta como dominantes las caracteristicas sistémicas.

La autora se propone profundizar en futuras investigaciones el efecto en el trabajo de lo sucedido en los espacios de reunión. Tenemos la hipótesis que se desarrollan tipos de relaciones cercanas a las de la innovación.

El hecho de que estos espacios sean "fuera del trabajo" cuestiona la importancia de estos espacios. La autora considera pertinente focalizar el análisis en éste punto desde otros marcos teóricos, a los efectos de poder analizar el poder de re-significación y cambio de la posición subjetiva del trabajador respecto de su trabajo que es posible producir en estos espacios "dentro-fuera" del trabajo, dadas determinadas "reglas" de juego.

A continuación presentamos un cuadro resumen donde se presentan los dos momentos de la empresa estudiada desde las dimensiones de análisis de nuestro marco referencial.

Cuadro 3 La empresa XXX desde los modelos de la Soc. del Trabajo

		Modelos de trabajo	
	Sub Dimensiones de Análisis	**90´s**	**2008**
NEGOCIO	PRODUCTO	Masivo – Estándar	Diferenciado- según segmentos de la cartera de clientes.
	RELACIONES DE MERCADO	Desde la oferta	A demanda- producida para segmentos del mercado.
	ESTRATEGIA	Imponer al mercado lo producido	Diferenciación subordinada al mercado-
PRODUCTIVIDAD	FORMA DE CONCEBIRLA	No hay análisis de la relación costos- beneficios Suma puestos, velocidad flujos	Productividad del Sistema.
	FORMA DE MEDICIÓN	Cantidad de ventas por unidad de tiempo	Frecuencia de las interacciones, velocidad flujo, volumen/hs, volumen/costos, calidad, variedad, plazos. Satisfacción de los actores clave.
TRABAJO Relaciones sociales de producción	*ORGANIZACIÓN* DEL TRABAJO	*Jerárquica -funcional/ Caótico*	*Jerárquica-por procesos, horizontal en y entre las partes./ gestión por proyectos*
	RELACIONES DE PRODUCCION	Prescripto.	Prescripto/ interacción entre individuos sometida a resultados/coordinación animada por proyectos
	PLANIFICACION ¿Quiénes participan?	Dirección - no existe una planificación del trabajo	Dirección planifica con participación del personal.
	SABER PRODUCTIVO ¿Quiénes lo producen y desarrollan?	Dirección – jefe de área por omisión de la dirección.	Dirección y todo el personal crean un saber productivo documentado.
	INNOVACION	No existe innovación en producto y servicios. En el trabajo los espacios a la innovación están determinados por las omisiones de la dirección.	Innovación en productos subordinado a tendencia del mercado y necesidad de atender a necesidades y expectativa de segmentos del mercado. La gerencia general dirigiendo los proyectos, los gerentes, jefes y personal idóneo según proyecto. Innovación en el trabajo para corregir desvios.

5 Bibliografía

Bertola, Luis (Coordinador), Julio 2006. Ciencia, Tecnología e Innovación en Uruguay: Diagnóstico, Prospectiva y Políticas" en "Documentos del Rectorado 26". Montevideo: UDELAR.

Coriat, Benjamin 1992. El taller y el robot: ensayo sobre el fordimo y la producción en masa en la era de la electrónica, México, SXXI.

Massera, E.J. 2004. Trabajo e innovación en el Uruguay: problemas básicos de nuestra cultura productiva. Montevideo:Trilce.

Mertens, L. 1996. Competencia laboral: sistemas, surgimiento, modelos. Montevideo: CINTERFOR-OIT.

Milner, JC, 1995. La obra clara, Lacan, la ciencia, la filosofia, B.A: Manantial.

Salerno, M.S. 2001. Relaçao de Serviço, produçao e avaliaçao: Sao Paulo: SENAC.

Veltz, Pierre, 1999. Mundialización, ciudades y territorios, Barcelona: Ariel SA.

Zarifián, Philippe. 1999. Objectif compétence. Pour nouvelle logique. Paris : Liaisons.

Zarifián, Philippe 1990. La Nouvelle Productivité. Paris : L´Harmattan.

Zarifián, Philippe 1993. Modelos de organización y de performance de la firma industrial moderna. Montevideo: Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical- Universidad de la República.

Zarifián, Philippe 1996. El trabajo: del modelo de la operación al modelo de la acción. Montevideo: Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical- Universidad de la República.

Zarifián, Philippe 2003. A quoi sert le travail: Paris, La Dispute/ Snédit.