

PARADIGMAS Y MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LOS PROCESOS DE CAMBIO

HENRY MARIN MARIN

Administración, Universidad de Medellín. Especialización en Sistemas de Gestión Empresarial, Escuela Empresarial Andina, Lima, Magíster en Planeación, Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Dirección de Recursos Humanos, Instituto de Directivos de Empresa, Madrid. Ph.D. (c) en Administración, Universidad de Sao Paulo. Investigador, Docente Autor.

RESUMEN

En los actuales ambientes de globalización y competencias, las organizaciones están siendo presionadas a ajustar cambios a gran escala en sus estructuras y procesos. En perspectiva se están buscando estructuras más planas, desjerarquizadas, flexibles y ágiles.

Los investigadores organizacionales están observando que en muchos casos estos diseños, no obstante tengan esta claridad de propósitos, no logran los resultados esperados, justamente por no considerar la naturaleza cultural, con su trasfondo sico-sociorganizacional, que en última instancia determina la estructura y sus posibilidades de transformación.

Este trabajo pretende presentar las nuevas perspectivas del diseño organizacional a la luz del enfoque cultural y de aprendizaje, que en nuestra

hipótesis le otorgaría mayor efectividad al fundamentarle unos mayores soportes científicos y técnicos.

1. PARADIGMAS DEL DETERMINISMO CONDUCTISTA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL. NUEVAS PERSPECTIVAS PARA EL DISEÑO ORGANIZA- CIONAL CON ENFOQUE CUL- TURAL Y DE APRENDIZAJE

1.1 *El paradigma de la normalización*

Las organizaciones fueron constituyendo un compendio de normas (organigramas, manual de funciones, manual de procedimientos, reglamentos, etc.) para regular las conductas de trabajo de las personas, de tal forma que se optimice el empleo de los recursos en la consecución de las metas y objetivos básicos de la orga-

nización. Este enfoque llevó a Weber¹ a traducir la racionalidad burocrática en la racionalidad normativa, en la medida en que el conjunto normativo diseñado con criterios científicos y técnicos, podría con estos mismos criterios regular las conductas individuales para canalizarlas hacia propósitos generales predeterminados.

Tanto la escuela estructuralista burocrática de Weber¹ como la de administración científica de Taylor,² le imprimieron al diseño organizacional un enfoque determinista-conductista, al considerar que la racionalidad administrativa se puede construir aceptando la hipótesis de que las conductas y comportamientos productivos de las personas pueden ser regulados externamente, para ajustarlos a un aprendizaje que científicamente optimice los procesos. Si bien es cierto este enfoque orientó el diseño de las estructuras organizacionales hasta nuestra época, los tratadistas contemporáneos de la administración, con abundancia de ejemplos, enseñan la crisis que el enfoque presenta en las actuales realidades empresariales.

Marín,³ en su investigación sobre la gestión pública colombiana, examina cómo la política de desregulación (eliminación de normas y tramitologías innecesarias), se sitúa en los primeros planos del cuerpo de estrategias para la modernización del Estado. La excesiva normatividad, en la mayoría de los casos desadaptada al nuevo concierto de situaciones en que deben actuar las organizaciones del Estado, limita la agilidad y capacidad de acción. Las organizaciones en general están haciendo conciencia sobre su condición de estar «infladas de

reglamentación» y por supuesto pesadas para actuar en un ambiente que exige cambios rápidos y redireccionamiento permanente, de tal forma que la estrategia de «desinflación regulativa», propuesta para la modernización de las entidades estatales colombianas, es en general una necesidad imperiosa de las organizaciones de nuestro tiempo, inherente a nuestros actuales procesos de cambio, que de igual manera exige, como es nuestra hipótesis, un bagaje conceptual y aprendizaje para operarla de la mejor forma.

En este trabajo pretendemos examinar con rigor teórico, con el enfoque de aprendizaje y cambio organizacional, las contradicciones que el determinismo normativo del diseño organizacional produce en las organizaciones contemporáneas y las transformaciones que como respuesta a esa contradicción se están generando.

Los aprendizajes una vez institucionalizados o aceptados en el sistema técnico y de poder, se traducen en dispositivos normativos que regulan la práctica empresarial. Esta práctica crea una realidad empresarial distinta como acción de pensamiento y la necesidad sobre la realidad. Esta realidad empresarial transformada a su vez demanda nuevas acciones del pensamiento, que obviamente deberían conducir a nuevas normas y consecuentemente, en muchos casos, al cuestionamiento de las normas vigentes. Lo anterior indica que se debe dar un proceso continuo de destrucción de la norma. Miguel de Unamuno declara que para crear verdad hay que matarla, entonces, la contradicción se presenta cuando al aplicar el enfoque de adiestramiento

conductista, orientado a la mecanización del aprendizaje, que como paradigma agiliza la operación de la norma, ignora la complejidad del «desaprendizaje» que se debe realizar para que se posibilite el desarrollo de un aprendizaje nuevo. Aún más, lo que usualmente se presenta ante la desvalorización del procedimiento regulado, que disminuye resultados por cambios en su entorno, es la obsesión normativa de incrementar las normas de control para ajustar neuróticamente las conductas, de tal manera que no se deslegitimice el procedimiento. Lo cierto es que la creatividad se agota cada vez más porque las personas son obligadas a pensar asfixiadamente, dentro de un proceso cada vez más invadido de normatividad y de entropía.

En este contexto de análisis, se puede descubrir en el control dos perspectivas. El control como instrumento de práctica y de conservación de la norma, que implica una determinación de la norma sobre la realidad, esto es, aquellas acciones de control donde el esfuerzo humano se centra en la aplicación de la norma. La otra perspectiva es de ejercer el control en la vía de cuestionar la norma desde el punto de vista técnico (su eficiencia) y político (la respuesta al sistema de necesidades), dada la dinámica de cambio de la realidad empresarial, que hace que las normas de ayer, creadas sobre una realidad empresarial distinta a la de hoy, ya no tengan fundamentación técnica ni política. Nuestra tesis es que las organizaciones con el enfoque del aprendizaje determinista conductista, alimentan desmesuradamente la posición pragmática normativa (perspectiva uno), produciendo limitaciones cada vez

más evidentes al desarrollo de la perspectiva dos, donde está implícita la posibilidad de cambio, creatividad, innovación y aprendizaje organizacional.

La norma mediante un proceso psicológico, deja de constituirse en un medio, como lo afirma Merton,⁴ para racionalizar (optimizar y satisfacer) la realidad, para convertirse en un fin en sí misma. Inclusive conduce al administrador a considerar que su actuar en la organización está definido en la norma misma (la norma deja de ser un apoyo filosófico de criterio), y cualquier acción o propósito que no aparezca expreso en ella, deje de ser de la incumbencia de su razón y valoración. Lo más cuestionante del desarrollo de este enfoque es que el administrador pueda llegar a pensar que su eficiencia y eficacia estriban en su capacidad de aplicación de la norma, tal como ella está descrita, y si esta apreciación se generaliza como suele pasar, hasta hacerse parte de la cultura de la organización, se genera una desvalorización del aprendizaje al agotarlo en la capacidad de aplicar normas y procesos, más que en contextualizarlos, dinamizarlos e innovarlos.

Parece ser que la filosofía de la norma, es decir, su proyecto final de satisfacción de valores humanos y científicos, ante el hecho de su práctica permanente (rutinización), pierde o sólo queda de ella su hecho procedimental, y que el ejecutor de la norma pierda el criterio de medir en cada caso del múltiple conjunto de presentaciones de la realidad, sus sustanciales propósitos técnicos y políticos. De esta manera, la eficiencia en el trabajo se agota en una fun-

ción puramente operativa de la norma, confirmándose así, lo que podríamos denominar el espíritu normativo, aquel que tantas veces se presencia cuando las respuestas administrativas las dan los hombres con los reglamentos en la mano, como si su razón y corazón estuvieran encarcelados en ella.

Al respecto Merton⁴ en su estudio sobre las disfunciones de la burocracia, señala que la adhesión a las reglas, concebidas originariamente como un medio, se transforma en un fin en sí misma, para dar lugar al proceso familiar de desplazamiento de metas, por el cual un valor instrumental se convierte en un valor final. La disciplina, agrega Merton, peligrosamente empieza a ser considerada como un acatamiento que termina siendo casi incondicional de ajuste a la operación de la norma. En nuestra interpretación se estructura una discutible relación entre poder y conocimiento, que sanciona cualquier pensamiento y acción que promueva innovación sobre normas y procesos, porque en el fondo altera los relacionamientos de poder implícitos en la relación estructural de las personas con los recursos institucionales.

Es la naturaleza de esta relación entre poder y aprendizaje, tan perversa para la innovación, que provoca propuestas tan agresivas en los procesos de cambio como las de Hammer⁵ en *Reingeniería*, de partir de cero en el diseño de procesos para poder estructurar procesos radicalmente nuevos, y la sabia y novedosa interpretación del aprendizaje de Senge,⁶ que sostiene que el gran enigma del aprendizaje y por supuesto su gran posibilidad, estriba en romper los

tradicionales modelos mentales, sujetos a las estructuras tradicionales, de tal forma que la ley de aprendizaje «desaprender para aprender» cambiará radicalmente nuestros conceptos pedagógicos y métodos de capacitación en las organizaciones del futuro y traducirán las estrategias de cambio y diseño organizacional esencialmente en estrategias de desaprendizaje.

1.2 El paradigma de la adaptación a la estructura

Otra de las gruesas contradicciones del enfoque determinista-conductista del diseño organizacional, se levanta sobre el proceso acostumbrado de definir técnicamente una estructura organizacional dividiendo y definiendo las tareas de una organización en términos de cargos y las redes de poder que las dinamizan, para posteriormente ajustar el complejo humano y social de la organización a esta estructura.

Con este enfoque, el diseño organizacional se orientó a desarrollar minuciosas descripciones de cargos (manual de funciones) y de procesos (diseño de organigramas y manuales de procedimientos), para haciendo uso de un enfoque, que algunos tratadistas denominan de ingeniería psicológica, consistente en buscar, seleccionar, evaluar y capacitar talentos para ajustarlos de acuerdo con la ingeniería de los cargos y a la estructura de sus relaciones.

Con este enfoque, los aprendizajes desarrollados por la organización, obviamente son de naturaleza adaptativa, en la medida que el éxito del aprendizaje es medido por la capacidad que adquieren las personas de

funcionar en la tradicional mecánica de la estructura. Aunque esta visión ha gobernado por mucho tiempo la gestión del talento humano en las organizaciones, muchas posturas contemporáneas en este terreno empiezan a desbordar los marcos de este enfoque. Así por ejemplo, las actuales presentaciones complejas de las organizaciones en un medio cada vez más cambiante, cuestionan que para el diseño del puesto de trabajo, éste sea lo más concretamente definido y detalladamente descrito. Con el enfoque de sistemas se ha logrado apreciar que los puestos de trabajo entran en complejas relaciones de interdependencia en el interior de la empresa y por fuera de ella, que exige una permanente dinamización de sus propósitos y contenidos.

Shein⁷ en «Sicología de la Organización» apunta a este cuestionamiento, afirmando que puesto que los empleos se han hecho cada vez más complejos e interdependientes es cada vez más difícil contar con descripciones de contenido de empleo adecuadas, así como con criterios de rendimiento que posean la suficiente idoneidad. Enfáticamente afirma que la gran fuerza que mina la eficacia de la descripción del empleo es la plasticidad de los empleos en sí mismos puesto que la tecnología está cambiando rápidamente.

Por otra parte, el diseño excesivamente detallado y determinado del puesto de trabajo, lo traduce excesivamente demarcado en el corto plazo, situación que cierra el camino para que las personas realicen contribuciones a largo plazo, en la medida que en las organizaciones burocráticas las personas deben limitarse exclusivamen-

te a cumplir estrictamente sus funciones. Además, se cierra en la misma forma la posibilidad de evaluar el rendimiento con esa misma visión a largo plazo.

Los manuales de funciones (compendio normativo de las tareas y funciones que deben realizar las personas en sus puestos de trabajo), se convierten en instrumento de anquilosamiento de las organizaciones. Las personas se resisten a cumplir tareas no descritas en el manual de funciones, y en muchos casos las burocracias se encorralan en líos jurídicos, y esto es singularmente significativo en las instituciones estatales, para exigir al personal la realización de tareas nuevas que las realidades empresariales demandan y que inclusive muchas veces son solucionadas por la vía de la creación de nuevos puestos de trabajo, aumentando en esta forma la carga burocrática para la economía de la empresa.

En resumen, la jefatura burocrática se encuentra envuelta en una doble irracionalidad. Por un lado centrar la evaluación del rendimiento del subordinado en el cumplimiento de ciertas normas funcionales definidas en su puesto de trabajo, empobrecidas frente a los retos que tiene la organización en el presente, pero que su adecuado cumplimiento le exige hacer una evaluación satisfactoria, y por otro lado, estar limitada para realizar una gestión dinámica que implica promocionar en los subordinados acciones estratégicas de tipo coyuntural, que obviamente estarán por fuera del reglamento funcional.

Muchos teóricos están recomendando diseños flexibles del puesto de

trabajo, con planteamientos generales que permitan un replanteamiento permanente, y que inclusive, admitan su implicación con otros puestos de trabajo en donde el individuo pueda definir más que responsabilidades para su cargo, responsabilidades para un grupo y para procesos (manuales de funciones de áreas y procesos). El enfoque sistémico de empresa insiste en la interdependencia de todas las unidades funcionales de la empresa. Inclusive muchas desviaciones en los resultados de una unidad funcional o de un puesto de trabajo, dependen de las desviaciones y los resultados de otras unidades o puestos de trabajo en la organización. Por esto la evaluación del rendimiento y de las responsabilidades tendrá que evolucionar hacia enfoques y sistemas cada vez más integrales y participativos.

Argyris,⁸ en *Personalidad y Organización*, insiste sobre la necesidad de ampliar el puesto de trabajo, no solamente sobre su contenido interior, ampliándolo además sobre el contexto mismo del trabajo. Argyris, el autor que más ha tratado en profundidad el tema que novedosamente se presenta con la denominación de empoderamiento, sostiene que la ampliación del trabajo (ampliación sobre su contexto) no se puede limitar a las tareas que se encuentran a lo largo del flujo de trabajo. Al empleado hay que darle más «poder» sobre el medio ambiente de su propio trabajo y por consiguiente hay que darle responsabilidad, autoridad, y un mayor control sobre la toma de decisiones que afectan integralmente a su medio ambiente laboral.

Con su pensamiento, Argyris⁸ devela lo crítico de la relación entre poder y aprendizaje. Su propuesta de empoderamiento está en nuestra comprensión orientada a romper los moldes políticos al aprendizaje, que en el engranaje del diseño tradicional de las organizaciones justamente lo limitan. En la nueva perspectiva las personas deben aprender de su cargo a partir de la comprensión de la dinámica de las complejas relaciones que éste presenta, tanto a nivel interno como externo de la organización. Es un aprendizaje más orientado a las cualidades y prospectiva del cargo que a su contenido.

De igual manera, el proceso de selección de personal y de evaluación del rendimiento fundamentado en esta normativa limitación del puesto de trabajo, están contemporáneamente siendo sometidos a serias discusiones. Con los mecanismos tradicionales de selección de personal se diseñan puestos de trabajo y se busca en los individuos las específicas cualidades personales y profesionales que permitan la óptima realización de esas tareas. Dos implicaciones se pueden subrayar en este propósito: una que se busca a una persona de acuerdo con las características prefijadas por otras personas, del puesto de trabajo, esto es, que se concibe la selección con un propósito de adaptabilidad pasiva del individuo a su espacio de trabajo; lo otro es que el individuo una vez ubicado en su puesto de trabajo se puede utilizar de él, solamente una fracción, una parte de sus cualidades personales y desechar los otros elementos. Como antítesis a estos supuestos contemporáneamente se está propo-

niendo situar al individuo en una relación activa con su puesto de trabajo, planteando estructuras organizacionales que permitan a la persona, actuando sobre una estructura base de su puesto de trabajo, proponer los contenidos que sean necesarios, para potencializar el empleo de todas sus capacidades personales, en función no exclusiva del puesto de trabajo, sino de toda la organización. Schein,⁹ es incisivo en este cuestionamiento cuando afirma que quizá el problema más grave que plantea el método de selección a través de los test, es que el individuo tiende a ser considerado como una unidad estática que hay que medir, clasificar y adaptar a una especie de ranura de la organización.

Las teorías de enriquecimiento del trabajo y del empleo integral del potencial personal, están circunscritas en este propósito de adaptabilidad activa del individuo a la organización. Esto es que el individuo, además de adaptarse a ciertas condiciones de trabajo y estilos de administración que se consideran todavía válidos y pertinentes, introduzca condiciones nuevas consistentes con su potencial personal en relación con el potencial de la organización; lo que supone fundamentar el potencial de la organización en el potencial de las personas. Schein, utilizando el concepto de ingeniería psicológica, discute sobre el propósito tradicional de buscar y hacer al individuo para la organización, considerándolo como una variable dependiente del puesto de trabajo, y más bien concebir el puesto como una variable dependiente de sus potencialidades. En otras palabras, la ingeniería psicológica debería cambiar su perspectiva, estructurando el trabajo en función del desarrollo del poten-

cial de las personas y de los grupos de trabajo.

Se teoriza sobre la inevitabilidad del impacto de la personalidad integral del individuo en la organización. La tesis es que en las prácticas de trabajo en las organizaciones, el individuo tiende a emplear su unidad psicológica total de desarrollo. Si el puesto de trabajo solamente le permite emplear una parte, el individuo buscará incursionar en otras áreas o de desbordar los límites normativos de su cargo. Si la normatividad burocrática limita esta expansión, aduciendo el cumplimiento estricto de funciones o la no invasión de competencias, las personas ejercerán estrategias informales en los sistemas de comunicación, decisión y operación por fuera de los espacios y procedimientos formales, para desarrollar, así sea en forma negativa para la organización, sus potencialidades. Ahora, si esta fuerza integral de su personalidad es reprimida tanto en su canalización formal como informal, las personas actuarán en función del fracaso de las estructuras y propósitos vigentes, justamente para demostrar que las actuales estructuras no funcionan. El asunto crucial que se quiere resaltar es que este potencial del individuo, estas cualidades integrales de su personalidad, al no ser canalizadas positivamente por la organización, se traducen como lo plantea Argyris en fuerza psicológica negativa para su desarrollo.

Para Argyris,⁸ las organizaciones burocráticas excesivamente invadidas de controles normativos y sanciones, no permiten el desarrollo de condiciones de madurez psicológica de los individuos. Así por ejemplo, pasar de

un estado de dependencia que caracteriza al niño, a un estado de relativa independencia que caracteriza al adulto, de pasar de comportarse de unos cuantos modos como niño a la posibilidad de comportamientos diferentes como adulto, de tener intereses excéntricos casuales como niño, a tener intereses sociales como adulto, de evolucionar de una perspectiva a corto plazo de niño, a una perspectiva de largo plazo como adulto. En el marco del propósito de este trabajo, lo de Argyris se podría significar en la tesis de que la independencia, autonomía, contingencia en el comportamiento, criterio, visión social y a largo plazo, son desarrollos psicológicos que la organización, diseñada con el enfoque determinista, conductista, definitivamente limita.

Esta misma idea de crear los puestos de trabajo como unidades mínimas, determinadas y especializadas, crea a su vez serias deformaciones de otro elemento clave de la dirección de personal cual es la formación de personal. La formación diseñada con este propósito de adaptación pasiva del individuo al puesto de trabajo, contradictoriamente lo desadapta al inhabilitarlo en términos de formación, en las funciones de interacción con los otros elementos del sistema y su acción frente a situaciones contingentes. Crozier,¹⁰ en «el Fenómeno Burocrático», citando a Merton, señala esta situación.

«Merton fija su atención en la contradicción que genera la división de tareas y la formación. El burócrata dice, repitiendo una fórmula célebre desgraciadamente de difícil traducción, «parece inadaptable porque ha sido adaptado a una situación inadaptable». Para él, la formación y el aprendizaje que

hace el burócrata es en realidad una deformación que termina por crear una incapacidad permanente» (pág. 87).

Los métodos de formación en el puesto de trabajo, en donde a los individuos se les enseña incondicionalmente cómo se hacen las cosas, y esto a su vez corresponde a cómo se han hecho las cosas y cómo está reglamentada la acción, convierten a la organización misma en una educadora del espíritu normativo del hombre, y en cierta forma, la creadora del facilismo en el reto de la práctica administrativa, al crear la falsa concepción de que la racionalidad moral y científica ya están realizadas en la norma, deteniendo el proceso de formación humana, entendida en su posibilidad analítica, crítica y creativa. Quizás ésta sea una importante consideración, ante la inquietud de que es el hombre, por naturaleza rutinario, sino que es la actual estructura burocrática excesivamente normativa, quien lo determina.

Según este concepto, la capacidad profesional dentro del cargo, entendida como el potencial de aporte a la organización por el conocimiento científico que posea, se distorsiona como señala Merton⁴ al considerar que el administrador se hace especialista por el manejo de las normas que regulan la práctica empresarial especializada, llámese mercados, producción o finanzas.

Ampliando este concepto planteado por Merton,⁴ el conocimiento profesional del administrador es medido en función del conocimiento que éste tenga de las funciones de su cargo y no de las leyes que regulan el fenómeno que manejan. El especialista así en-

tendido, es el que sabe cómo se hacen las cosas, y esta realidad que valida y justifica su necesidad y posibilidad de aporte, se torna en muchos casos en barreras ante las fuerzas innovadoras. Al respecto se hace la siguiente selección textual de Merton, donde fija una posición agudamente intelectual sobre esta discusión.

«La transición al estudio de los aspectos negativos de la burocracia la ofrece la aplicación del concepto de Veblen de incapacidad adiestrada, de la idea de Dewey de «psicosis profesional», o la de Warnotte de «deformación profesional». La incapacidad adiestrada se refiere al estado de cosas en que los talentos de uno funcionan como insuficiencias o puntos ciegos. Actos basados en el adiestramiento y destrezas que fueron aplicados con éxito en el pasado pueden resultar reacciones inadecuadas en circunstancias nuevas. En general, cada quien adopta medidas de acuerdo con su pasado adiestramiento y en circunstancias nuevas que no son consideradas significativamente diferentes, la misma solidez del adiestramiento puede llevar a la adopción de procedimientos equivocados». (Pág. 205).

Se teoriza que los procesos de aprendizaje organizacional en el futuro tendrán que concebirse para desarrollar aspectos integrales de la personalidad para el desarrollo de tareas con un carácter más corporativo y contingente. Schein⁹ anota que las organizaciones consideraron adecuado seleccionar ingenieros y directivos sobre la base de ciertos cursos universitarios, técnicos y especializados; sin embargo hoy en día la conversión de los ingenieros en personal superfluo es tan rápida que las empresas empiezan a favorecer a aquellos estudiantes que poseen una formación de tipo más general, por ejemplo los

que cuentan con una base sólida en matemáticas puras y que se hallan más preparados para enfrentarse a un medio cambiante que se metamorfosea.

Tanto Merton⁴ como Schein⁹ confluyen en revisar este enfoque de aprendizaje adaptativo que paradójicamente, queriendo preparar y capacitar, genera incapacidad e impreparación. En nuestra comprensión, organizaciones de funcionamiento mecanicista desarrollan y empotran culturas de aprendizaje mecanicistas, y desde luego impreparan para aprender de la variabilidad o de las nuevas presentaciones de la realidad, en la medida en que el aprendizaje mecanicista, de alguna forma para funcionar debe marginarse de estos cambios. Es la fuerza de examen de estas contradicciones lo que definitivamente está preparando el camino para una revolución de los conceptos y metodologías del aprendizaje organizacional, muy seguramente orientados en el futuro a lograr aprendizajes dinámicamente adaptativos, donde el potencial del talento humano sea el eje central del diseño y la estructura.

1.3 Diseño organizacional para organizaciones de aprendizaje basado en la dinámica intersubjetiva

Weber,¹ sostiene que la organización burocrática es racional en la medida que en la definición profesional y técnica de sus roles y la regulación de sus procesos sociales de trabajo, elimine el carácter subjetivo y el interés personal en aras de los propósitos de eficiencia y eficacia de la organización. Como antítesis, en este trabajo se desarrolla la tesis de que esta

impersonalización crea distorsiones a los propósitos de eficiencia (optimización de recursos) y de eficacia (satisfacción de las necesidades sociales de la organización en su conjunto), y que este enfoque que fundamentó históricamente el diseño de nuevas organizaciones, actualmente se encuentra sujeto a cambios paradigmáticos.

Si la aplicación de las normas no se personaliza, y en su diseño o revisión no participan las personas que las ejecutan, éstas se desprenden de su responsabilidad técnica y política. La norma define cómo deben actuar las personas, de manera que este actuar lo puede desprender de su responsabilidad personal, cuando el burócrata encuentre útil esta evasión. Al respecto son usuales las expresiones: «Yo no diseñé estos procedimientos, yo no fui el creador de estas sanciones». La supuesta impersonalización cuando los administradores aplican las normas, esto es, que ellos no hicieron las normas, y que están obligados a aplicarlas, permite ante la frustración que ellas pueden producir en personas o grupos, *lavarse las manos, legalizar la patada*, y en cierta forma ponerle un velo a la verdadera intención del ataque. Constituyen así las normas, amparo moral («debo hacerlo porque las normas me obligan») y de justificaciones («yo estaba cumpliendo el reglamento»), alimentadores de espíritus paranoicos, de luchas irracionales que despedazan las personas y con las personas las organizaciones. La norma sitúa a los administradores en posibles castigadores, la aplican cuando quieren y se abstienen de aplicarla cuando no quieren, alimenta la vanidad de ser dueños de la realización y la sa-

tisfacción humana, como castigadores o benefactores. Entonces, contradictorio a lo propuesto por Weber la normatividad burocrática no elimina la acción subjetiva y personal, sino que más bien, constituye el mejor instrumento para su encubrimiento y para su desarrollo.

Crozier¹⁰ toca la impersonalización desde el punto de vista del aumento de las contradicciones entre los que crean las normas y los que las ejecutan. Afianzándose en el criterio de la impersonalización, los que toman las decisiones normativas evitan la participación de las personas implicadas en la ejecución, porque en ellas están implícitos sus beneficios y sanciones. Los creadores de estas normas tratarán de alejarse de los implicados para evitar el conflicto y la presión personal del grupo o del estrato. Por lo tanto, observa Crozier,¹⁰ el poder de tomar decisiones tenderá a alejarse cada vez más de las células de ejecución, ahondando las diferencias y vacíos de comunicación con las consecuentes implicaciones técnicas y políticas. Las discusiones políticas y técnicas se enfrían en las relaciones personales de los subordinados con el jefe, y cualquier desavenencia o falta de acuerdo se canaliza a través del enfrentamiento estratificado.

Al mismo tiempo, los conflictos en el interior del estrato, así sean técnicos, tienden a ser traducidos y explicados en la inconsistencia de la relación política con los estratos superiores y no en las consistencias internas. Como Crozier lo precisa, imposibilitada la formación de grupos formales con miembros de distintos estratos, el grupo de miembros iguales de un mismo estrato se convierte en la

única fuerza intermedia capaz de interponerse entre el individuo y la organización entera.

Por esto en las relaciones de conflicto con el jefe, el subordinado canaliza la solución a través del enfrentamiento estratificado, justamente como estrategia de defensa personal, y es allí donde se resume lo contradictorio de la impersonalización. Tanto la causa de su conflicto como la solución deben ser canalizadas impersonalmente (por fuera de ellas) a la luz de una normatividad que difícilmente responda a la complejidad del conflicto en particular, de tal forma que lo que definitivamente se desata es un proceso político de enfrentamiento entre estratos donde la norma es mañosamente usada de acuerdo con el poder que los estratos tengan, y donde el poder y la capacidad de negociación de las personas centradas en sus talentos es reemplazada por el poder y la capacidad de negociación de los estratos. Son culturas de negociación no centradas en la recursividad, inteligencia, valores y aprendizajes de las personas sino en el poder de la masa.

El resultado de la definición de la relación política entre jefe y subordinado por fuera de ellos mismos, contribuye, como bien lo afirma Crozier¹⁰ a que tanto jefe como subordinado pierdan poder. Crozier concluye afirmando que si todo arbitrio, y hasta toda iniciativa individual, le están vedados a un jefe de jerarquía para delimitar funciones y atribuciones a sus subordinados, no le queda ningún poder sobre éstos, limitándose su rol a vigilar la aplicación de las reglas. A su vez, los subordinados pierden su poder de presionar sobre sus superior-

res, y la posibilidad de negociar con ellos, dado que su propia conducta está enteramente determinada por reglas.

Crozier¹⁰ considera que estas luchas estratificadas son utilizadas por los hombres con capacidad de liderazgo limitado por las estructuras burocráticas, para conseguir el poder liderando el enfrentamiento político de un estrato con su estrato superior. Sin embargo, este líder una vez ascendido deberá amoldarse a las formas impersonalizadas de la estructura burocrática, conformándose una especie de círculo vicioso, donde la lucha estratificada, en muchos casos no produce una transformación estructural, y se convierte en contextos canalizados personalmente para la jerarquización política.

La impersonalización con el matiz de diferenciación entre los que dicen y los que hacen, produce de hecho una evasión de responsabilidades. Por un lado, los diseñadores de normas y procedimientos tienen la tendencia a imputar los fracasos a quienes ejecutan las normas, y los que las ejecutan a quienes las diseñan. Por esto, contemporáneamente se están creando modelos participativos que impliquen a los grupos de planeación en procesos de ejecución y a los grupos operativos en actividades de planificación.

La impersonalidad burocrática no sólo crea estas inconsistencias de comunicación interna, trascendiendo además a las relaciones de los individuos de la organización con los agentes del medio (proveedores, clientes, consumidores, etc.) Merton⁴ anota que la conducta estereotipada inspi-

rada en la impersonalización, que asume el burócrata, choca contra el tratamiento particular que exigen las personas, de acuerdo con el problema específico que están presentando. El asunto es que el burócrata, al igualar y rutinizar los procedimientos, rutiniza, iguala y desde luego inhumaniza la comunicación con las personas, produciendo nocivas desarticulaciones en lo interno y de relación de la organización con su medio. Merton al respecto, específicamente anota:

«Como funcionarios reducen al mínimo las relaciones personales y recurren a la categorización, con frecuencia se desconocen las peculiaridades de los casos individuales, pero el cliente que, de manera totalmente comprensible, está convencido de las características especiales de su problema, se opone con frecuencia a ese tratamiento por categorías. La conducta estereotipada no se adapta a las exigencias de los problemas individuales. El tratamiento impersonal de asuntos que a veces son de gran importancia personal para el cliente, da lugar a la acusación de «soberbia» y «altivez» contra el burócrata» (Pág. 209).

El desarrollo vertiginoso que vienen teniendo diferentes metodologías y técnicas de participación (gerencia participativa, círculos de participación, grupos autónomos, islas de fabricación, mejoramiento continuo, calidad total, etc.) en las actividades de diseño organizacional, bien podría ser entendido a la luz de las crisis examinadas que genera el enfoque de la impersonalización.

En discusión con el ideal de impersonalización en el nuevo enfoque, el aprendizaje organizacional es concebido esencialmente como producto

de juegos abiertos intersubjetivos de los actores y participantes organizacionales. Esto porque en el nuevo enfoque, el valor del aprendizaje se mide por la «creación de nuevas conductas», de tal forma que el juego intersubjetivo es el que permite conectar estos materiales de conducta. Los juegos intersubjetivos son el laboratorio donde se ejerce el aprendizaje de comportamiento. En síntesis, en términos de aprendizaje organizacional, solamente se aprende cuando el conocimiento se traduce en la generación de una conducta observable (cambio actitudinal), y en segundo lugar, cuando este cambio de conducta adquiere dimensión organizacional, esto es, cuando trasciende de lo individual a lo social, convirtiéndose en un patrón de comportamiento o en cultura de la organización.

Esta concepción es concordante con el gran planteamiento del aprendizaje estructuralista de Piaget.¹¹ En la fase de *Asimilación*, las personas ingresan información integrándola a las estructuras conceptuales ya poseídas para una segunda fase del proceso denominada de *Acomodación*, los individuos usan como guías esas estructuras, para orientar sus relaciones con su entorno. Acomodarse en nuestra interpretación, es hacer que una conducta individual pueda jugar sin ser expulsada en el conjunto de normas socio-organizacionales, hasta que la organización aprendiendo de ella la asuma como propia.

De esta forma, el aprendizaje siempre tendrá una dimensión política, porque necesariamente requiere de aceptación de procesos de colectivización de conductas, para las cuales se necesita el conocimiento intersubje-

tivo y la negociación de satisfactores. Como lo demuestra la actual investigación organizacional, la acción empresarial precisa indispensablemente de la acción colectiva, y ésta no se logra, como lo examinamos, simplemente con la normalización, requiriendo de procesos de fuerza intersubjetiva que generen una masa de valor de dimensión emocional que mueva el cuerpo social en su conjunto. De allí que la fase de acomodación, como lo hemos traducido en términos de aprendizaje organizacional, sea esencial y cualquier procedimiento de capacitación empresarial que no logre generar cambio actitudinal, bien puede considerarse inútil o vacío.

El juego intersubjetivo, como fundamento del cambio actitudinal fue examinado con gran rigor teórico por Kurt Lewin.¹² Lewin realizó una trascendente conclusión, producto de un experimento con un grupo de madres en una sala de maternidad del Hospital de Iowa, Estados Unidos. Las madres antes del alta recibieron instrucción individualmente, referente a la forma adecuada para alimentar los bebés y la conveniencia de darles jugo de naranja y aceite de hígado de bacalao. Este procedimiento se comparó con un método de discusión y decisión en un grupo de seis madres. Para el procedimiento individual, el dietista dedicó a cada madre alrededor de 25 minutos. Para el grupo de seis madres dedicó la misma cantidad de tiempo.

Los resultados que aparecen en la Figura 1 enseñan la amplia superioridad del procedimiento de la decisión en grupo. Lewin además señala que las experiencias en el cambio de hábitos alimenticios, producción de

trabajo, criminalidad, alcoholismo, prejuicios, todos parecen indicar que es más fácil cambiar los individuos constituidos en grupo que a cualquiera de ellos por separado.

En el trabajo en grupo, el individuo al incidir en la decisión del grupo, se abre a su propia decisión. En la discusión hay un encuentro vectorial de conductas que se suman y se restan hasta conformar un vector total (propósito del grupo). El individuo no se resiste a la fuerza de este factor porque encuentra en él su individualidad discutida, es decir, su fuerza individual se encuentra inevitablemente amarrada a una fuerza social de un carácter, más obligante y poderosa.

Los grandes teóricos de la educación han insistido desde diferentes perspectivas, sobre la importancia del aprendizaje vivencial. Así por ejemplo, «aprender fuera del aula» (por fuera de los puestos de trabajo y del entorno organizacional), «aprender haciendo» (aprendizaje en contacto con la dinámica de los procesos organizacionales), son expresiones construidas con la fuerza del concepto de la vivenciación que discute con los tradicionales procesos educativos impersonales.

En el gran horizonte del pensamiento gestalista, de igual manera se concibe que las personas aprenden de aquello que encuentren y sientan instrumental para sus fines. La intensidad del aprendizaje es correlativa a la intensidad del significado, o de la forma como el aprendizaje se vincula al ser para el deber ser (supervivencia y desarrollo del ser). De igual medida, los aprendizajes son valorados en la organización por estos

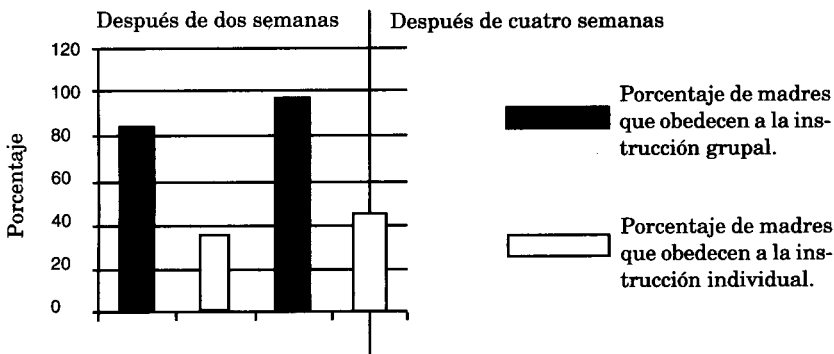


Figura 1. Tomado de: «La teoría de campo de la ciencia social», de Kurt Lewin.

mismos significados de contribución a sus fines de supervivencia y desarrollo.

Los aprendizajes interdisciplinarios son logrados con mayor efectividad, cuando en torno a procesos complejos de comprensión y transformación de la realidad, el imperativo de unidad de acción motiva el juego intersubjetivo y el intercambio de significantes, que en definitiva permite el proceso de integración de conceptos.

En estos procesos vivenciales, por ejemplo, los ingenieros aprenden a hacer lecturas sociológicas de procesos industriales, y los psicólogos a hacer lecturas económicas y financieras. En general los profesionales en el marco de sus disciplinas enriquecen sus campos de comprensión y visualización dándole mayor dimensión corporativa a su desempeño y por ende a los impactos, alcances humanos y sociales de sus aportes.

En las universidades se están creando diseños curriculares y espacios educativos para generar este aprendizaje holístico. En líneas de profundización, contextos y seminarios se integran asignaturas y progra-

mas que tradicionalmente se desarrollan segmentadamente. De igual manera, se están creando escenarios en los que los profesores y estudiantes de diversas disciplinas con metodologías participativas, empiezan a cruzar las fronteras del conocimiento. Estas transformaciones académicas a su vez responden a una creciente demanda de requerimientos de competencias en los perfiles profesionales, para trabajar en equipo interdisciplinariamente.

Por esto, el aprendizaje de lo subjetivo en el juego intersubjetivo gana terreno en las organizaciones. En la definición de competencias y perfiles se valora cada vez más la capacidad que tengan las personas de hacer lectura emocional de las otras personas y de perfilar su conducta considerando las relaciones de satisfacción o que generen en las personas con quienes trabajan, en la medida que éstas determinan la efectividad de las acciones grupales y empresariales.

Es visible el interés de la literatura administrativa contemporánea por este tema. Goleman¹³ en una publicación que ha suscitado mucho interés, sostiene que la inteligencia

emocional es la actitud superior, porque ella en definitiva viabiliza organizacionalmente el empleo de las demás capacidades, aptitudes y conocimientos técnicos. Inteligencia emocional no es sólo la capacidad de leer las emociones de los demás y las emociones que en nosotros despiertan, sino esencialmente la capacidad de desarrollar con estas lecturas, visiones y acciones colectivas que enriquezcan los satisfactores colectivos y el aprendizaje. La interpretación de esta idea, está revolucionando los criterios y procesos de selección de personal, que tradicionalmente ponderaban, sin esta reflexión, los conocimientos técnicos y especializados.

Nuestra experiencia en asesoría en procesos de selección nos sugiere que las empresas están concibiendo que la sola solvencia teórica, entendida como amplitud y profundidad de conocimientos, no resuelve por sí misma, el dilema de la competencia profesional en las organizaciones. Inclusive las empresas llegan a concebir que la solvencia teórica sin los ingredientes que estamos examinando, suele producir inadaptaciones y conflictos organizacionales que usualmente terminan marginando o expulsando a los candidatos. De tal forma que un conocimiento potencialmente útil y hasta necesario se traduce por la carencia de estas competencias en conocimiento inútil, que la organización termina infelizmente desaprovechando. El conocimiento por sí mismo en las personas sólo tiene un valor potencial. Su valor de uso (valor organizacional) exige imperativamente el desarrollo de competencias de trabajo como por ejemplo percepción emocional, tolerancia,

negociación, respeto por las ideas de los demás, aptitud a la enseñanza, que bien pueden ser comprendidas como competencias para los juegos intersubjetivos que definitivamente posibilitan la realización social de esos conocimientos.

El diseño organizacional contemporáneo está orientándose a estimular con permanencia la constitución de grupos nuevos con frentes renovados de trabajo, con el apoyo de metodologías de aprendizaje fundamentadas en juegos intersubjetivos. Con esta perspectiva muchas empresas están desarrollando aprendizajes externos, consolidando grupos de aprendizaje que reúnen a personas de la organización con consumidores y proveedores, comunidad y expertos de otras organizaciones. El aprendizaje externo, tan determinante para la organización, quizás por ser considerado de una naturaleza más lejana, está requiriendo ser construido en espacios vivenciales que aproximen y desmitifiquen esa lejanía.

En el diseño de procesos se hace imperativo el enfoque de cliente, que desmitificando su homogenización y estandarización, busca con el conocimiento profundo de sus satisfactores, diseñar estructuras y procesos variados y contingentes para acomodarse a esa naturaleza subjetiva, diferenciada y dinámica. La minimización de costos que usualmente se desarrollaba en un marco referencial interno, parte de un análisis amplio e integral de la minimización de costos de insatisfacción de los usuarios. De igual manera, con la perspectiva del enfoque de cliente interno en el diseño, se construyen grupos de aprendizaje con personal proveniente de diversos

espacios organizacionales que participan en los procesos para consolidar cadenas de valor que en definitiva son los que deben ligar internamente los procesos. Diseños por ejemplo de sistemas de información sobre clientes requieren de la constitución de grupos de aprendizaje, donde participen con gran dinámica intersubjetiva clientes, personal de mercadeo y personal de sistemas.

Estamos asistiendo seguramente a una revolución de nuestros procesos de aprendizaje, donde el mayor reto será el de trascender nuestras tradicionales metodologías de aprendizaje centradas en libros, manuales y frías exposiciones magistrales. En nuestra percepción todos, de una u otra forma, estamos intentando construir un escenario de aprendizaje vivencial, construido en el laboratorio complejo de la intersubjetividad, donde la gente aprende para unirse, quitándose y poniéndose las máscaras y donde los maestros son tan cercanos al corazón y la razón que se tornan aprendices.

2. EL PARADIGMA DE LA ESPECIALIACION DEL TRABAJO. DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE

2.1 Gran marco paradigmático de la división y especialización del trabajo

Con los estudios de cultura organizacional, contemporáneamente se está suscitando un interés creciente por la revisión de los conceptos de división y especialización del trabajo, tan discutidos desde los economistas clásicos, y con el cual los primeros teóri-

cos de la Administración como Taylor,² Fayol¹⁴ y Weber¹ constituyeron los más importantes aportes que prácticamente han orientado el diseño industrial y organizacional hasta nuestros días.

El trabajo de Senge⁶ es sintetizador de la presentación paradigmática de los conceptos en las organizaciones de nuestro tiempo. Senge señala con agudeza filosófica que el gran problema de la actuación estratégica de la organización a la que se asocian sus posibilidades de supervivencia y desarrollo, es su consistencia, porque la fragmentación no le permite actuar coherentemente como un cuerpo. La fragmentación le genera desorden interno (entropía) donde la organización desperdicia lo más valioso de su energía, y en esos términos la actuación en su entorno pierde fuerza, por el debilitamiento de sus unidades y la incapacidad de una acción conjunta. Senge precisa como gran paradigma de nuestra época que nos pasamos por siglos dividiendo con nuestro pensamiento la realidad y ahora no sabemos cómo juntarla.

Los seres y las organizaciones padecemos el dolor y la enfermedad de la fragmentación, y como situación paradigmática, la integridad y la búsqueda de la totalidad se tornan en la necesidad más imperativa de nuestro tiempo.

Esta introducción resulta esencial para los propósitos de este trabajo, porque de igual manera como lo demostraremos en el desarrollo histórico de los conceptos de diseño organizacional, los paradigmas y tendencias del diseño están buscando en lo

esencial generar estructuras y procesos integrados que le otorguen un poderoso cuerpo a la estrategia. Esta estrategia inteligente y dinámica, tendrá que ser construida con una revolución del aprendizaje organizacional, que el diseño debe estimular, donde las personas aprenden a aprender colectivamente, juntando la realidad que individualmente separan.

2.2 El paradigma de la especialización tayloriana

La producción teórica de Frederick Taylor,² implementó y afianzó a nivel industrial los conceptos de la división y especialización del trabajo. El análisis de la tarea para su diseño científico, implicaba para Taylor una revisión sistemática de los componentes del universo de movimientos que tenía el trabajador en su relación con los materiales y las herramientas en la elaboración del producto (estudio de tiempos y movimientos). Este análisis y agrupación de movimientos permitió dos desarrollos cruciales en la actividad industrial. Por un lado, la diversificación y perfeccionamiento de las herramientas y las máquinas, y por otro lado, la asignación de trabajadores a la realización de cierto grupo de movimientos y su relación específica con ciertas máquinas y herramientas (especialización del trabajo). Todo esto enmarcado en el gran propósito de lograr con un volumen determinado de recursos (energía) el máximo nivel de producción, minimizando en el proceso las pérdidas de energía física y humana.

Se debe comprender que la especialización así concebida surge evidentemente del paradigma o lente conceptual que Taylor tenía como ingeniero mecánico. Una reducción del univer-

so de movimientos permitiría al trabajador más fácilmente mecanizarlos, agilizando el paso de un movimiento a otro, aumentando el ritmo mecánico, y con esto optimizando el empleo de energía muscular en el producto. Además, esta reducción de los componentes de la tarea permite aplicar con mayor precisión el principio tayloriano de la selección científica y adiestramiento del trabajador. Obviamente una tarea definida con una menor cantidad de movimientos, permite a su vez, precisar mejor las características físico-corporales del trabajador, y hacer más preciso y ágil su adiestramiento mecánico.

Obsérvese que una definición físico-mecánica de la tarea, conduce a una visión físico-mecánica del valor del trabajo humano en el producto, y consecuentemente los procedimientos administrativos como la selección, formación, evaluación, resultan encerrados en esa concepción. El aprendizaje en este marco tiene una concepción mecanizante del trabajo humano. A su vez, el diseño organizacional conjugado con el desarrollo tecnológico, por esta misma concepción, está orientado a minimizar el trabajo vivo (trabajo humano) como la estrategia esencial para la minimización del costo. Visto así, es un enfoque de diseño que desvaloriza la fuerza de trabajo y que por efecto de esta desvalorización, sitúa el recurso humano en un plano reducible, estandarizable y minimizable dentro del proceso. En síntesis, son enfoques de diseño y de aprendizaje que descapitalizan humanamente los procesos organizacionales.

Las organizaciones de nuestro tiempo se debaten en una encrucijada fi-

losófica en su orientación estratégica. Las organizaciones centradas en estrategias de costos soportan su diseño y engranaje competitivo en la estandarización de procesos con tecnologías de punta, que permiten minimizar costos para establecer precios competitivos que aseguren volúmenes deseados de venta. La otra vertiente de la encrucijada se fundamenta en estrategias de innovación, basadas en una revitalización y cualificación del trabajo humano que genere optimización de costos por las innovaciones permanentes que se generan en conjunto de los procesos empresariales (producción, mercadeo, finanzas, gestión del talento humano), y que en definitiva permitan soportar con permanencia una estrategia competitiva basada en la diferenciación más que en la estandarización del producto, y en una visión más integral y creativa del significado del producto para los clientes.

Kern y Shumann,¹⁵ autores de gran importancia en la sociología industrial alemana, desarrollaron un trabajo titulado «Hacia una profesionalización del trabajo industrial». Cuando en 1981 volvieron a estudiar una serie de empresas que habían analizado quince años antes para su estudio: «Trabajo Industrial y Conciencia Obrera» hicieron una serie de observaciones importantes. Encontraron que no se había producido una acentuación de la división del trabajo, sino que por el contrario, en muchos sitios se habían hecho serios esfuerzos para definirlos de un modo más amplio. En lugar de la degradación de las calificaciones se hacía evidente la preocupación por una utilización más global de las competen-

cias obreras. En general se acentuaba un desarrollo de la formación con una renovación de su contenido.

En el mismo marco de reflexión, plantean que hasta ahora las formas de racionalización capitalista han estado centradas en la concepción básica de que los sistemas productivos adquieren sus mayores niveles de productividad y eficiencia cuando más logren la eliminación del trabajo vivo (trabajo del hombre), llevando lo más lejos posible la autonomía técnica del proceso de producción. Kern y Schuman sostienen que los nuevos modelos de producción están movidos por argumentos que discuten esta concepción. No se obtiene necesariamente un óptimo económico con una reducción del trabajo vivo; esta concepción pasa por alto importantes potenciales de productividad que no están en la tecnología y que están en el hombre mismo, reprimidas e imposibilitadas, justamente porque la estructura empresarial y los paradigmas del diseño no tienen lente para descubrirlas y mucho menos para visualizar la construcción de escenarios de aprendizaje que permitan con ingenio potencializarlas y posibilitarlas.

Kern y Schumann afirman que una concepción y un diseño más global de las tareas no representa riesgos sino oportunidades. Las calificaciones y la maestría profesional incluidas las obreras, son fuerzas productivas que actualmente se hace indispensable promover. Sostienen que sectores importantes de la industria alemana se encuentran hoy ante una situación en que ni el mercado ni el producto permiten una racionalización siguiendo el modelo taylorista. Es la valoriza-

ción misma del capital la que exige la puesta al día en la utilización de la mano de obra. Cuanto más se camina hacia productos de calidad, de gran complejidad hacia un empleo a gran escala de las nuevas tecnologías, más se orientan las concepciones de un uso óptimo del trabajo hacia definiciones más globales de las tareas y hacia un recurso humano más amplio en cuanto a cualificaciones.

En la parte final del trabajo, Kern y Shumann,¹⁵ presentan una argumentación en el marco macroeconómico y macropolítico, que pone en discusión la polarización del desarrollo empresarial en el desarrollo tecnológico. Sostienen que resulta innegable que el problema del desempleo se está empeorando. No se puede seguir argumentando con la concepción de que todo se equilibra por sí solo, y que los efectos destructores de los puestos de trabajo de la racionalización serán compensados en un momento por los efectos contrarios del progreso técnico (nuevos productos, nuevos mercados). Finalmente son concluyentes en afirmar que la enorme transformación de los aparatos de producción va acompañada con una destrucción masiva de posibilidades de trabajo humano y del escándalo social del desempleo.

Aunque el trabajo de Kern y Shumann tiene más de una década, su visualización y problematización siguen siendo válidas. El enfoque tecnocéntrico que enmarca el diseño de los procesos en el paradigma de la minimización del trabajo vivo (trabajo humano), no solamente produce entropía de orden político en el interior de la organización, en el sentido de generar con el tiempo una desva-

lización colectiva del sentido de permanencia, sino que además genera entropía en el macrosistema que rodea la organización que con posterioridad afectará sus procesos internos.

El trabajo de Porter¹⁶ es concluyente en este sentido, cuando sugiere que muchos factores de competitividad de las empresas están por fuera de la organización misma, asociados a la infraestructura y superestructura productiva de la nación donde la empresa está inserta y que él denomina plataforma competitiva. Nuestra investigación sobre la gestión pública colombiana es concluyente al afirmar que factores como los del desempleo, seguridad ciudadana, inestabilidad política, infraestructura de comunicación, formación profesional, empiezan a traducirse en aspectos críticos de la competitividad de las empresas colombianas en los nuevos ambientes de globalización. De tal forma que se torna imperativo en la gestión privada colombiana el desarrollo de una actitud gerencial de compromiso con el empleo y los factores integrales del desarrollo nacional.

Estas estrategias de minimización de costos de carácter tecnocéntrico, se desarrollan con un enfoque de diseño que bien podríamos denominar de «cirugía organizacional», porque como las cirugías humanas, en muchos casos a corto plazo producen exitosos resultados, pero a largo plazo complejas implicaciones para la supervivencia. En la interpretación de Senge⁶ estos procesos son gestados con enfoques de aprendizaje fragmentado que ignorando la naturaleza organicista

del sistema empresarial (complejo de relaciones y valores internos y externos) generan inconsciencia sobre los impactos de las decisiones en contextos más amplios y de más largo plazo.

Estamos entonces discutiendo un asunto crucial de actitud gerencial, que en igual medida tendrá que tocar los cimientos mismos del aprendizaje gerencial que desarrollan las escuelas de formación y las mismas organizaciones y que en definitiva revolucionará el sistema de competencias, perfiles y formación para la gerencia.

El enriquecimiento de la visión ecologista unido a la fuerza que toma el enfoque del desarrollo sostenible, ponen a prueba la urgencia y la gran pertinencia del enfoque de aprendizaje integral. La historia del desarrollo empresarial está demostrando (inclusive para las empresas transnacionales) que el mantenimiento competitivo de las empresas no ha dependido exclusivamente de sus decisiones y procesos internos sino en alto grado del complejo de decisiones de gerencias públicas y privadas en todos los órdenes (económico, jurídico, político, científico-tecnológico), que se gestan como estructura en una región, país, estado, nación o bloque de naciones.

De igual manera, históricamente es demostrable que las economías empresariales más sostenidas en términos de competitividad, como por ejemplo la alemana, están caracterizadas por una actitud altamente comprometida de la gerencia de las organizaciones con el desarrollo institucional en todos los órdenes de su entorno.

Como agudamente plantean los sociólogos culturales, el desarrollo de la habilidad o de la capacidad de fortalecer institucionalmente el tejido social (en nuestra interpretación el fortalecimiento de los tejidos sociales de aprendizaje), es lo que da cuenta de la supervivencia y fortaleza de las sociedades ya que su cultura determina finalmente su desarrollo en todos los órdenes.

Retomemos la discusión sobre la especialización tayloriana, ahora que se ahonda en la naturaleza de los tejidos sociales de aprendizaje. La segmentación del proceso para especializar los trabajadores en cada una de estas separaciones, produce una individualización de compromisos de eficiencia y de aprendizaje. La división del trabajo no sólo separa socialmente a los individuos, sino que además interioriza una función y con el tiempo una función individualizada del aprendizaje. De allí la dificultad en los procesos de cambio que se gestan actualmente para trascender de una cultura de trabajo basado en la organización funcional y jerárquica a una cultura de trabajo en equipo interdisciplinaria e interfuncional.

El trabajo segmentado, fácilmente mecanizable, valorado individualmente, introyecta con el tiempo, con engranajes psicológicos complejos, una visión y un sentimiento individualizado del mundo, que dependiendo de la intensidad y duración produce complejas dificultades para hacerlo reversible en el tiempo. Por eso los consultores y los teóricos del cambio organizacional conciben estos proyectos de transformación de largo plazo, para lo cual se requieren en muchos casos dramáticas transformacio-

nes en las estructuras, procesos y tecnologías que deben ser necesariamente acompañadas con procesos y metodologías de cambio cultural.

Diversas investigaciones en el mundo están demostrando que el desarrollo de las tecnologías de producción evidencia una crisis de los conceptos de la especialización tayloriana del trabajo, y que paradójicamente las tecnologías pueden constituirse en factores humanizantes, cuando estimulan la cualificación del trabajo humano y el diseño de metodologías de producción basadas en una dinámica social de altas cooperación y aprendizaje. Esto es que paralelamente, y como condicionante del éxito de implementación de modernas tecnologías de producción, se están estructurando novedosos modelos socio-organizacionales de productividad, basados en redes de aprendizaje que prácticamente determinan el éxito de los sistemas.

Al respecto examinemos el trabajo de Lichte y Trulzsch,¹⁷ con el que relatan sus experiencias en un proyecto de estructuración del trabajo como proceso social en la empresa de West Falenhütte, del sector metalúrgico. Los autores señalan que con las carencias de calificación, incluso en el personal directivo de las instalaciones, la identificación de los fallos se hace más difícil a causa de las interdependencias del sistema, porque se hacía más intransparente para quien sólo ha aprendido el manejo de aparatos pero no comprende el modo de acción de los distintos componentes y su influencia recíproca. Los desajustes se evidenciaban cuando frente a la ausencia de trabajadores alta-

mente calificados no se encontraban sustitutos a corto plazo, o porque las fallas a pesar de ser advertidas no se comunicaban o se dejaban pasar.

El problema, en síntesis, radicaba en que con la automatización los puestos existentes delimitados con cierta claridad por los procesos técnicos, se fueron engranando entre sí cada vez con mayor fuerza y por debajo de la organización oficial del trabajo, que descansaba en la separatividad de los distintos trabajos, surgiendo sistemas complejos de producción que llevaron a una reticulación de la actividad. La cuestión era evidente, se requería una reformulación de las tradicionales formas de organización del trabajo, que permitiera evolucionar hacia formas mayormente fundamentadas en el trabajo social.

Los elementos básicos del sistema social de trabajo que propusieron son los siguientes: Se constituyeron grupos de trabajo en los que se reúnen varios puestos con diferentes contenidos de trabajo. La idea rectora es la de una integración lo más amplia posible de actividades de un sector del proceso de producción en un grupo, por lo general agregado de tres a diez puestos de trabajo. Los miembros del grupo dominan todos los puestos de trabajo y los ocupan conforme a un plan. Esta combinación de puestos no sólo induce contenidos de trabajo más complejos y enriquece la actividad en torno a elementos de trabajo más ambiciosos, sino que favorece el equilibrio de las cargas mediante una redistribución razonable del esfuerzo físico y psíquico.

Los procesos regulados automáticamente presuponen conocimientos

globales del producto, conocimientos de técnicas de instalaciones y de control de conocimientos de la producción. Además, los trabajadores deben adquirir, para todos los puestos de trabajo del grupo, las destrezas de manejo exigibles y dominarlas como funciones parciales integradas de un sistema de producción complejo en su relación mutua. Por esto se reformula un plan de formación que incluye una formación práctica intensa. Un seminario básico de tres semanas sobre temas de técnicas de acondicionamiento y técnica de procesos y sobre problemas organizativos y cualitativos del proceso de producción, y además un perfeccionamiento sistemático normal, partiendo de análisis de la demanda de formación y de las demandas de formación del personal formuladas en grupos de participación. Lichte y Trültzsch concluyen que después de una fase de rotación esquemática entre los puestos de trabajo se desarrollan en los grupos formas de control colectivo de la producción con las que el personal adquiere una mayor competencia, más disposición para el aprendizaje y una capacidad superior para dominar nuevas tecnologías.

El trabajo de Lichte y Trültzsch,¹⁷ respecto a la antítesis que quiere desarrollar este trabajo, permite sugerir que los desarrollos tecnológicos ponen en evidencia la insuficiencia de las tradicionales formas organizativas del trabajo, circunscritas en las fórmulas de la especialización tayloriana. Por una parte, en los sistemas automatizados cada vez más, es menos determinante en el rendimiento la actividad mecánica físico-muscular del obrero, y en esta medida se

pone en entredicho su conceptualización productiva exclusivamente como ser mecánico, y de agotar su calificación en el adiestramiento manual. Por otra parte el trabajo especializado evaluado, controlado y responsabilizado individualmente es inconsistente con el nivel de interdependencia que adquieren las tareas y su visualización del proceso. La realidad es que la ejecución, la materialización de estas interdependencias en las tareas, se hace en la socialización del proceso productivo; de allí que se tenga que pasar de la conceptualización individual a su conceptualización social.

Inclusive entre mayor sea el nivel cibernético de los sistemas de producción, menos visible será la relación física del obrero con la pieza y con la unidad mecánica. Esto implica un salto de la relación individuo-máquina-pieza a la relación sistema social-sistema automático integrado-producto. Ahora, estos nuevos sistemas sociotécnicos basados en la cooperación deberán a su vez implicar una socialización y colectivización de sus procedimientos administrativos: planeación, evaluación y control. Es importante anotar que como la cooperación en estos sistemas sociotécnicos, no está fundamentada tanto en el intercambio físico de materiales y piezas, sino más bien en el intercambio inteligible de información, la formación de las personas adquiere una mayor dimensión cognoscitiva y síquica, por esto la interdependencia social no solamente se intensifica sino que además se cualifica.

Nuestra conclusión es que la fragmentación social producida con una reflexiva especialización del trabajo,

fragmenta el tejido social del aprendizaje. Estamos trascendiendo de procesos de cooperación manual e inclusive de información rutinizada, descriptiva e instructiva, a procesos de cooperación demandantes de una comunicación comprensiva, inteligente y creativa.

No es propósito de este trabajo negar la importancia de la especialización. Como todo paradigma, más bien observamos que se está actuando sobre su trascendencia. Inclusive diseños organizacionales que bien podrían ser considerados como novedosos en nuestra época, como por ejemplo las islas de fabricación a nivel productivo, u organizaciones matriciales a nivel organizacional, necesariamente lo contienen. Esta trascendencia se está generando en dos direcciones, por un lado se están aumentando los cuerpos de escenarios objetos de la especialización y por otro lado la estructura y calidad del cuerpo social que actúa sobre él.

Brodner,¹⁸ por ejemplo, caracterizando las islas de fabricación sostiene que están más fundamentadas en el principio de la división por cantidades que en el principio de la división del trabajo. Integran en unidades productivas, familias de piezas, medios productivos y grupos de trabajo. En una primera fase se reúnen todas las piezas análogas en cuanto a sus técnicas de fabricación. En la segunda fase se reúnen todos los medios de fabricación necesarios para la elaboración de una familia de piezas. En la tercera fase se reúne un grupo de todos los trabajadores calificados necesarios para la elaboración de la familia de piezas. En una última fase

se integran las actividades de proyecto, planificación, organización y control para esa isla de producción. El concepto de Brodner es significativo para los propósitos de este trabajo porque plantea juicios de especialización mucho más abiertos, porque salta de la especialización individual a una especie de especialización caracterizada socialmente. En cierta forma se avanza de la relación individuo-máquina-pieza a situaciones productivas más amplias en las que se relacionan unidades sociales de trabajo con sistemas de máquina y con procesos más gruesos y consecuentemente más enriquecidos de procesos de aprendizaje para los participantes en él.

Es bueno observar que en este enfoque de trascendencia de la especialización, mediante las redes sociales de aprendizaje, es determinante más que el tamaño del objeto de especialización y el tamaño del grupo social, la cualificación de la red misma de aprendizaje basada en el desarrollo de competencias antes insospechadas para aprender en grupo. El diseño organizacional entonces está orientado a propiciar condiciones de formación polivalente indispensables para que el grupo investigue e innove trascendiendo las limitaciones de las tecnologías.

En esta perspectiva de una formación polivalente, Hinojosa,¹⁹ observa que en la fabricación asistida por ordenador, en el campo del control de calidad va siendo cada vez menos necesaria la destreza del buen profesional y más los conocimientos abstractos; se exige un mayor dominio del conjunto y una intensa y extensa

capacitación para usar algunos de los nuevos medios especiales de control. El personal directamente vinculado experimenta un cambio como consecuencia de la necesidad de manejo de sistemas electrónicos de medida y desarrollo de tareas de análisis estadísticos, dando lugar a requerimientos de formación en matemáticas, programación e informática.

En la función de mantenimiento, también se produce una elevación generalizada de la cualificación laboral por la mayor complejidad de los equipos a mantener, por la integración de circuitos eléctricos, electrónicos, hidráulicos y neumáticos. En la función de fabricación las nuevas tecnologías exigen una mayor proporción de operarios versátiles con conocimientos técnicos más amplios en cuanto al proceso de producción en su conjunto y los distintos tipos de máquinas. Pero el mayor reto, sostiene Hinojosa, que exige mayores esfuerzos en cuanto a la formación polivalente, es el desarrollo de competencias de una nueva actitud en comunicación, cooperación y liderazgo, que nosotros nos atrevemos a traducir en una nueva actitud hacia el aprendizaje social que rompe los vicios de una estructura piramidal jerárquica que cercando el conocimiento, es quien impide en definitiva el desarrollo de la cultura de formación polivalente.

Un último aspecto crítico que queremos tratar respecto de la especialización tayloriana, es la separación que la especialización genera entre el trabajador, el producto total y su valor social. Es oportuno, dado este avance sobre la discusión entre la formación polivalente y la especializa-

da, tratar críticas surgidas tanto en el marxismo como en las corrientes humanistas, que se hicieron a los conceptos de especialización tayloriana. La especialización enajena al obrero (lo separa, lo expropia) del dominio de su participación espiritual e inclusive manual en el conjunto del proceso y en la construcción y definición total del producto. El artesano crea y desarrolla cada uno de los procesos y configura en cada uno de ellos sus valores estéticos, definiendo procedimientos, características y calidades del producto. De otro lado, el artesano gozaba de esta participación y de este dominio en la definición del producto estableciendo una relación directa de intercambio de valores de producción y consumo con el cliente.

Estas fuerzas psicológicas de gran incidencia en la productividad que se pierden con la especialización, contemporáneamente se tratan de recuperar para potencializar la productividad y la calidad del producto, diseñando mecanismos de formación polivalente y de participación que integren mental y socialmente el trabajador al proceso productivo, al producto y al mercado. Un buen ejemplo lo brindan los japoneses, mediante técnicas de formación y participación como los círculos de calidad. Al trabajador se le da una formación en metodologías de diagnóstico (tormenta de ideas, técnica de pareto, etc.) para canalizar su amplio conocimiento empírico en función de soluciones a inconsistencias del proceso, mediante el trabajo de grupo, para lograr objetivos integrales de calidad del producto.

La gran fuerza que tomó el concepto de calidad total como valoración so-

cial e integral de un producto, radica en el principio inobjetable de que la calidad no se puede fragmentar, porque como lo sugiere Senge,⁶ la calidad es cualidad que por sí misma es interacción y holismo.

BIBLIOGRAFIA

1. WEBER, Max. *Economía y Sociedad*. FC. Ec. México, 1984.
 2. TAYLOR, Frederick. *Principios de Administración Científica*. Herrero Hermanos. México, 1972.
 3. MARÍN, Henry. *La crisis de la organización burocrática*. Universidad Nacional de Colombia. Medellín. 1991.
 4. MERTON, *Teoría y Estructura Social*. Fondo de Cultura Económica. México, 1965.
 5. HAMMER, Michael. *Reingeniería*. Norma. Santafé de Bogotá, 1992.
 6. SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*. Granica. Barcelona. 1992.
 7. SHEIN. *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review. Winter. Cambridge. 1984.
- SHEIN, E. *Management development. Is a process of influence*. Industrial Management Review. MIT, No. 2, 1961.
8. ARGYRIS, C. *Personalidad y Organización*. Publicaciones CF y DF. Madrid. 1964.
 9. SHEIN, Edgar H. *Sicología de la Organización*. Prentice Hall International. Madrid, 1979.
 10. CROZIER, Michael. *Implication for Organization*. Cap. 5. Reproducción FEA-USP. Sin otros datos de edición.
 11. PIAGET, Jean. *Psicología de la inteligencia*. Psique. Argentina, 1969.
 12. LEWIN, Kurt. *La teoría de campo de la Ciencia Social*. Mitre. Buenos Aires, 1983.
 13. GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Javier Vergara. Santafé de Bogotá, 1996.
 14. FAYOL, Henry. *Principios de Administración Industrial y General*. Herrero Hermanos. México, 1972.
 15. SCHUMANN, Michael y KERN, Horst. *Hacia una profesionalización del trabajo industrial*. Rev. Sociológica Industrial, siglo XXI, Madrid, Otoño, 1988.
 16. PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Cecsca, México, 1983.
 17. LICHTÉ, Rainer y TRÜLZSCH, Karl. *Estructura de trabajo como proceso social*. Rev. Sociología del Trabajo. Siglo XXI, Madrid, 1983.
 18. BRODNER, Peter. *La encrucijada entre los caminos etnocéntrico y antropocéntrico*. Rev. Sociológica del Trabajo. Siglo XXI. Madrid, otoño, 1998.
 19. HINOJOSA, José. *Transformación del empleo en España*. Rev. Sociología del Trabajo. Siglo XXI. Madrid, otoño, 1987. ☀