



Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Trabajo Final de Práctica Profesional

Título: "Tiempos Modernos: Taylorismo, Fordismo y Toyotismo"

Autora: Telma Elvira Fernández

Fecha de Presentación: 19/11/2021

Tutor: Lic. Rodrigo Miguel Benvenuto

Índice

Introducción.....	3
-------------------	---

Capítulo 1

El taylorismo.....	8
La administración científica del trabajo.....	9
La producción en serie, el transportador de cinta y la línea de montaje.....	11
Características del taylorismo.....	13
El fordismo.....	14
La producción.....	15
Racionalización de los talleres.....	17
El toyotismo.....	19
El sistema Toyota.....	20
Just in time y método Kan-Ban.....	21

Capítulo 2

Las dimensiones del trabajo.....	28
El control.....	31
La comunicación.....	32
Trabajo y exigencia.....	33
Transformaciones en la organización del trabajo.....	37
La condición humana.....	41

Capítulo 3

Introducción metodológica.....	48
Conclusión.....	71
Recomendaciones.....	75
Bibliografía.....	77

Introducción

Este proyecto se propone describir, analizar y comprender los sucesivos cambios de paradigma en el modelo de organización racional del trabajo, que en el proceso de expansión capitalista posterior a la revolución industrial, y a comienzos del siglo XX, permitieron redefinir la manera de concebir la industria y el consumo, afectando a trabajadores y la sociedad en su conjunto. Estos modelos son: taylorismo, fordismo y toyotismo. El objeto de esta investigación es indagar acerca de los rasgos característicos de estas formas de organización del trabajo y su evolución en la actualidad; particularmente en los modos de gestión y organización empresarial vigentes.

Palabras Clave:

-Producción a gran escala

-Control

-Resistencia al cambio

-Especialización

-Just in time

La elección del tema pertinente radica en la necesidad de evaluar los elementos esenciales de los modelos de producción capitalista (taylorismo, fordismo, toyotismo) que, a pesar de los cambios que se han generado en el sistema de gestión del trabajo y la producción, continúan vigentes en la actualidad. Asimismo, se intentará establecer un paralelismo entre aquellas formas de organización del trabajo y la metodología utilizada en las organizaciones contemporáneas.

Establecemos dos aspectos metodológicos para exponer la hipótesis de trabajo:

- a) Histórico-crítico: Se trata de un recorrido histórico y conceptual sobre los modelos de organización racional de la producción que se han dado a fines del siglo XIX y comienzos del XX, a saber; taylorismo, fordismo y toyotismo. La intención es identificar los aspectos centrales de cada uno de ellos, indagando especialmente sobre el aspecto racional del trabajo en la fábrica, las tensiones entre empleadores y empleados y la vinculación existente entre cada modo de producción y el consumo. En un segundo momento, y debido a los cambios operados en el interior del modo de producción capitalista a partir de la crisis de estos modelos de organización, se analizan y describen los aspectos

esenciales de este cambio de paradigma, con sus implicancias en las relaciones laborales y de consumo.

- b) Investigación cuantitativa y cualitativa: En la investigación cualitativa, el interés estará puesto en comprender el rol que los individuos tienen en el ámbito de trabajo, por ejemplo, su resignificación respecto de su relación laboral (o profesional), las relaciones prácticas que establecen con su entorno laboral, entre otros. A su vez, se utilizará la recolección de datos para solventar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación. En la investigación cuantitativa, se emplearán una serie de herramientas de recolección de información para verificar los desplazamientos que se produjeron de aquellos modelos al modelo vigente.

En resumen, esta investigación se enfoca en un modelo de exposición que adopta una primera aproximación histórico-crítica, donde se analizan los cánones de producción que son objeto de la investigación, y una segunda instancia en la cual se indaga sobre la vigencia de algunas características de estos modelos en los modos actuales de gestión y organización del trabajo.

Problema de la Investigación:

El enfoque de este trabajo de investigación busca identificar los principios que han conformado la organización del trabajo, la importancia del factor humano como medio para incrementar la eficiencia productiva y las ganancias del capital.

En este sentido, se evidencia la trascendencia de los paradigmas tayloristas, fordistas y toyotistas en lo que refiere a las relaciones humanas en el ámbito laboral y su importancia en los actuales enfoques organizacionales y sociológicos. Premisas tales como el enriquecimiento de las tareas, la democracia industrial, entre otros; han sido objeto de debate en cuanto a las implicancias que trajo consigo la dirección científica del trabajo y, principalmente, la escuela de relaciones humanas.

La configuración de los espacios de trabajo es el resultado de los cambios económicos estructurales, que van desde la separación histórica de la dirección respecto de la propiedad tradicional, la complejidad y la diversificación de las firmas, así como las presiones internacionales y los cambios en las relaciones de trabajo a lo largo del tiempo.

En su conjunto, estas circunstancias han propiciado cierta variabilidad histórica en las formas de adopción de dichos paradigmas. Por esta razón es necesario estudiar los cambios organizacionales en el contexto histórico de origen con el fin de relacionar de manera objetiva la discusión respecto de la práctica empresarial real. De aquí la necesidad de las organizaciones de realizar tareas de investigación comparativa e histórica relacionada con la adopción de ideologías y técnicas que permitan definir los verdaderos cambios, rupturas y continuidades.

Actualmente, la fábrica ya no es el punto principal de análisis, como lo fuera en otro tiempo. El interés ha derivado hacia factores estructurales y de mercado, de tal forma

que las perspectivas teóricas más recientes conllevan tres supuestos básicos: 1) que los actuales cambios en las relaciones de trabajo se debieron a las presiones competitivas en favor del cambio (tales como el mercado internacional, la calidad, la variedad de productos en oferta, la velocidad en la entrega de pedidos y en la llegada de productos al mercado 2) que las transformaciones en el trabajo son de naturaleza sistémica, relacionadas con el carácter estructural de las economías nacionales, y que se materializan en la flexibilidad, eficiencia y capacidad para controlar costos, suministrar variedad de productos y satisfacer a los consumidores más exigentes 3) que todo intento de cambio aislado resulta insuficiente ante la necesidad de lograr mayores habilidades y participación de la fuerza de trabajo en las empresas.

Hipótesis:

Los procesos de racionalización y gestión del trabajo exponen elementos de los modelos de producción clásicos (taylorismo, fordismo, toyotismo), que subsisten y generan tensiones con respecto a las características que impone el nuevo modelo de gestión, control, y organización laboral.

Exposición del problema:

Para desarrollar esta hipótesis la investigación tendrá sustento en los siguientes puntos:

En el capítulo 1, se procederá a explicar el nacimiento y progreso de los tres principios de organización del trabajo (taylorismo, fordismo, toyotismo) exponiendo las características y circunstancias en que se originaron cada uno de ellos. Además se describirán las invenciones que aportaron los tres modelos a la historia del trabajo y las técnicas innovadoras por las cuales se destacaron en su época, la uniformidad de las labores ejecutadas por el obrero del siglo veinte, los estándares de fabricación y cual fue la finalidad de cada uno de ellos. En primer lugar se llevará a cabo un detalle del taylorismo, con sus características principales: aumento de la productividad de hombres y maquinas, eficiencia a nivel operacional, la división del trabajo hasta la mínima expresión, los estudios, métodos, medición del trabajo, y las modificaciones que condujeron a cambios a nivel global por intermedio de la administración científica del trabajo para la optimización del tiempo y las labores. En segunda instancia, se delinearán los aspectos más importantes del fordismo, entre estos la relevancia de la industria automotriz para el estudio de los procesos de trabajo, la producción en cadena, la reducción de costos asociados a la producción, disminución de los tiempos de fabricación, la especialización de los trabajadores en tareas específicas, suba de salarios, mecanización del trabajo, la cinta de montaje, entre otros aspectos. Por último, se profundizará en las cualidades más representativas del toyotismo como fueron la adaptación de la producción a la demanda, el alineamiento de los trabajadores a los objetivos de la organización buscando su implicación en la productividad y calidad de los bienes/servicios así como también la administración de

los sistemas de mejora continua como aspecto emblemático de la modernización toyotista.

En el capítulo 2, se hará una exposición de las formas actuales de organización del trabajo y dirección de los recursos humanos, las reformas introducidas entorno a la administración laboral para tratar de superar algunas de las consecuencias negativas del taylorismo y fordismo como lo eran la ejecución de tareas simples, repetitivas, fragmentadas, trabajo poco o nada cualificado, supervisión rigurosa, controles excesivos basados en la falta de confianza y el desaprovechamiento del potencial de los empleados en lo respectivo a la creación e iniciativa en el puesto de trabajo. Es decir, de entre los cambios que se produjeron se podrá evidenciar la humanización de la vida laboral, la rotación de puestos, la ampliación de tareas, el enriquecimiento de las actividades y los grupos de trabajo, así como también la evolución de los modos de control y comunicación, que no desaparecieron pero si se perfeccionaron. Fundamentalmente se podrán apreciar los efectos que generan los agentes de estrés en los empleados, un mal con consecuencias tanto a nivel mental como físico y que perjudican la realización del trabajo por parte de los subordinados. La falta de motivación, insatisfacción, caída en la producción, hostilidad, el cansancio emocional, la presión por cumplir en tiempo y forma con las tareas pedidas, sintetizan la concepción del trabajo moderno y es lo que se intentara plasmar en este capítulo.

Finalmente, en el capítulo 3, se procurará demostrar si la hipótesis planteada inicialmente se cumple efectivamente o no, para ello se utilizará la información recolectada a través del relevamiento de datos pertinente, sobre el objeto de estudio, que, en este caso, será la Municipalidad de General San Martín, específicamente el análisis se efectuará sobre el departamento de Contaduría que incluye además el sector de Presupuesto y Finanzas. En primera instancia se presentará el lugar de trabajo con sus características y sistema de funcionamiento, con posteridad, en base a la información revelada por el método de estudio (cuestionario) se determinará una conclusión con respecto a la hipótesis formulada y además será una fuente de información muy valiosa e inherente a la percepción que tienen los empleados acerca de su trabajo y la manera en que lo efectúan todos los días. Gracias a la recolección de datos mencionada se darán a conocer distintos síndromes laborales que se relacionaran directamente con los aspectos favorables y desfavorables de la labor diaria de los trabajadores, se podrán conocer cuáles son las sensaciones, sentimientos, frustraciones, motivaciones, inquietudes y malestares que experimentan actualmente en su puesto de trabajo.

CAPITULO 1:

“Modelos de Gestión de la Empresa”

a) El taylorismo

A partir de 1815 Estados Unidos comenzó a recibir el mayor movimiento de inmigración de la historia moderna, en su mayoría proveniente del norte y oeste de Europa. El motivo de esos inmensos desplazamientos de población tuvo su origen en la revolución industrial y la expropiación del pueblo campesino, por causas económicas o expulsiones violentas organizadas. El campesino no podía resistir o adaptarse a las nuevas condiciones de explotación de la tierra y, por ello, en la mayoría de los casos el exilio había sido la única opción posible¹. Un gran número de inmigrantes se establecieron en el campo como granjeros, mientras que otros, de origen irlandés, se instalaron en la costa este, especialmente en Boston y Nueva York. Los inmigrantes situados en New York fueron quienes proporcionaron la primera reserva de mano de obra requerida por el capital americano.

Al disgregar el saber hacer del obrero, desmenuzándolo en gestos elementales por medio del estudio de los tiempos y movimientos, el capitalismo efectuó una transferencia de poder en todas las cuestiones concernientes al desarrollo y procesos de fabricación. En este sentido, la figura de Frederick Taylor (1856-1915) tuvo una especial relevancia en el proceso de expansión productiva del capital. En efecto, Taylor hizo posible la entrada masiva de los trabajadores no especializados en la producción (expulsando progresivamente de la fábrica a obreros de oficio y también a aquellos empleados sindicalizados y organizados)². El ingreso al taller de obreros no calificados no sólo significaba la entrada de un empleado objetivamente menos oneroso, sino que además representaba a un trabajador no organizado, privado de la capacidad para defender el valor de su fuerza de trabajo.

La instauración del trabajo parcelado tuvo como eje limitar la capacidad de resistencia del obrero de oficio y puso en marcha un proceso de trabajo que permitió la entrada en el sistema laboral remunerado a los trabajadores no especializados y no organizados. De ahí que la lucha en el taller, para introducir el cronometro y su ley, es inseparable de una lucha más amplia, librada en el terreno social por la libertad de reclutar la fuerza de trabajo por fuera de los sindicatos.

Taylor consideraba que la fuente de riqueza no la constituía el dinero, sino el trabajo. En efecto, sostenía que la riqueza provenía de dos fuentes: en primer lugar, del suelo

¹ Según datos de la U.S. Immigration and Naturalization Service de 1997, entre 1821 y 1870, el número de inmigrantes en los Estados Unidos se incrementó de 143.439 a 2.314.825; mientras que, entre 1871 a 1920, pasó de 2.812.191 a 5.735.811. Para un análisis de las políticas de inmigración en los Estados Unidos, remitirse a Koudela (2013).

² En este sentido, la estrategia de Taylor permitió desarmar las organizaciones sindicales al mismo tiempo que se generó una disputa al interior del movimiento obrero entre continuistas y radicalizados. Para un análisis profundo de los conflictos sociales que, a partir de la estrategia taylorista, se desataron en el movimiento obrero, véase Zinn (1997, 302 y ss.).

y de lo que se encuentra en el suelo. En segundo lugar, del trabajo del hombre. Por este motivo, afirmaba que un aumento de la productividad del trabajo podía favorecer el desarrollo de la acumulación de capital.

b) La administración científica del trabajo

Una vez concluida la guerra civil (1861-1865), los Estados Unidos sufrieron una transformación industrial acelerada³. La guerra y la necesidad de producir armamento fueron responsables de este impulso, a partir del cual pudo emprenderse la acumulación tanto a nivel industrial como económico. El análisis de los tiempos y movimientos de trabajo, aspecto central de la administración científica del trabajo, surgió como respuesta buscada por el capital para limitar y reducir la resistencia ejercida por el obrero de oficio y asegurar su expansión a gran escala. De este modo, la aplicación de la administración científica del trabajo generó una disminución de los costos en proporciones tales que los mercados internos y externos se vieron incrementados por la demanda de bienes. De este modo fue posible abonar salarios más elevados y disminuir el número de horas de trabajo sin dejar por eso de mejorar las condiciones laborales.⁴

En este sentido, el cronometro lideró un espacio nuevo e innovador para la acumulación de capital. Desde el punto de vista de la labor en concreto, la novedad introducida por la administración científica del trabajo se enfocó en el control obrero, en sus modos de operar y realizar el trabajo, se requirió que los empleados incorporen un conjunto de gestos de producción concebidos y preparados por la dirección de la empresa. Este conjunto de gestos, junto con la puesta a punto de las tablas de

³ Para el estudio del desarrollo de los Estados Unidos, el avance del capitalismo, la concentración y centralización de los capitales hasta llegar al establecimiento de monopolios y el imperialismo, se requiere considerar el problema de la contradicción entre la economía de plantación esclavista en los Estados del Sur y la economía industrial con trabajo asalariado en el Norte. La Guerra Civil y la victoria del Norte sobre el Sur no solamente consolidó a los Estados Unidos como un país con una economía sólida sino que además abrió paso al desarrollo del capitalismo y del imperialismo. El desequilibrio en el crecimiento de la industria manufacturera no se debió solamente a las diferencias geográficas en la distribución de las industrias, o al tipo de explotación agrícola, sino en particular a las relaciones predominantes en cada uno de los casos. Así, la producción manufacturera en el Sur antes de la guerra estaba directamente asociada a las necesidades de la agricultura y no tenía la concentración y la diversidad que en el Norte. Este último, contaba con una mayor participación en las producciones claves para el avance del capitalismo, como la fabricación del hierro y se nutría de flujos migratorios desde Europa que fortalecían la masa de trabajadores asalariados. Sobre los vínculos entre la Guerra de Secesión y el avance del capitalismo industrial, remitirse a los trabajos de Zinn (1997), Bender (2015) y Grant (2012).

⁴ Taylor consideraba que el salario constituía un instrumento patronal de estímulo al trabajo, para conseguir que el obrero y su sindicato renunciaran a la holganza mediante el suministro de un salario justo. Con ello se pretendía suplantar la tarifa y las cajas de socorro o ayuda mutua en caso de accidente, enfermedad o paro que hasta el momento solamente eran comandadas por los sindicatos. De este modo, el salario podía ser la mejor arma para mitigar la sindicalización de los trabajadores y neutralizar sus prácticas de resistencia, véase Coriat (2000).

tiempos y movimientos elementales, determinaron de forma progresiva la categoría de un código general y formal del ejercicio del trabajo industrial.

Finalmente el obrero no solo fue afectado en su control de los modos operatorios sino que también se vio perjudicado en lo que respecta al control de los tiempos de trabajo. Aunque de una manera encubierta (por reducción de los tiempos muertos), estas mutaciones permitieron de hecho un alargamiento de la duración del trabajo. A medida que las nuevas normas laborales se extendieron a través de las ramas y las industrias, se manifestó un cambio en las condiciones sociales de la extracción del plus trabajo⁵. En relación con este tema, Karl Marx deduce:

[...] El capitalista paga el valor de la fuerza de trabajo (o su precio, divergente de su valor), y a cambio de ello obtiene el derecho a disponer de la fuerza viva de trabajo. Su aprovechamiento de esta fuerza de trabajo se descompone en dos periodos. Durante uno de esos periodos, el obrero no produce más que un valor = al valor de su fuerza de trabajo, o sea, solo un equivalente. A cambio del precio adelantado de la fuerza de trabajo, el capitalista, de esta suerte, obtiene un producto del mismo precio. Es como si hubiera adquirido en el mercado el producto terminado. En el periodo de plus trabajo, por el contrario, el aprovechamiento de la fuerza de trabajo forma valor para el capitalista, sin que ese valor le cueste un sustituto de valor. Obtiene de balde esa movilización de fuerza de trabajo. Es en este sentido como el plus trabajo puede denominarse *trabajo impago*.

El capital, por tanto, no es sólo *la posibilidad de disponer de trabajo*, como dice Adam Smith. Es, en esencia, la *posibilidad de disponer de trabajo impago*. Todo plusvalor, cualquiera que sea la figura particular — ganancia, interés, renta, etc.— en que posteriormente cristalice, es con arreglo a su sustancia la *concreción material de tiempo de trabajo impago* (Marx, 2009, 649).

El taylorismo representó un sistema de hiperracionalización del quehacer individual del obrero, basado en la descomposición-recomposición de los gestos y movimientos particulares que componían una tarea específica, era un circuito reproducido a través de un conjunto complejo de capataces que auxiliaban, supervisaban e instruían al obrero, además del otorgamiento de primas salariales que premiaban o reforzaban su cumplimiento. Se eliminaron los gestos y movimientos superfluos, excesivos o inútiles, reduciendo el tiempo de ejecución, al acrecentar en una escala muy considerable la intensidad y eficiencia capitalista del trabajo realizado. Por consiguiente, el taylorismo ha redefinido el modo de trabajo individual y los momentos particulares del proceso colectivo de elaboración de un bien, racionalizando al extremo su forma de ejecución.

⁵ Excede el trabajo necesario para la producción de los bienes requeridos para mantener la existencia del trabajador. Por plus trabajo se hace alusión a la diferencia que existe entre trabajo necesario y trabajo excedente, teniendo en cuenta las líneas fundamentales de la escuela marxista. Sobre este tema puede verse Marx (2009, 645-649).

Es así que el obrero se hallaba sometido al cumplimiento las nuevas formas de trabajo, o se lo castigaba, con la misma constancia, cambiando su adjudicación a diversas tareas, hasta lograr convertirlo en un obrero taylorizado de modo satisfactorio. Por intermedio de todos estos mecanismos personales, económicos e institucionales, el taylorismo pudo desarrollarse dentro de las fábricas y talleres, refigurando el proceso de trabajo y planteándolo acorde a las necesidades y ansias del capitalismo.

El taylorismo en sus aspectos de racionalización legitima de la labor individual, al eliminar gestos o movimientos superfluos del quehacer de los obreros, pero sin necesariamente aumentar su ritmo o intensidad, produjo un uso más racional de la fuerza de trabajo y su aplicación. De esta forma se reactualizó la reapropiación o expropiación de la voluntad e inteligencia individuales de los obreros singulares. La propagación y difusión social de la gran industria a todas las ramas de la producción, fue un modo de acelerar y preparar la introducción de la maquinaria y el paso de las formas premaquinizadas del proceso de trabajo capitalista hacia su figura clásica de gran industria. Paralelamente al desarrollo y difusión del taylorismo, se introdujeron nuevos objetos de trabajo de mayor resistencia, que además de ser más livianos y flexibles (materiales de trabajo maleables y ligeros con alto grado de perfección y amplias posibilidades de transformación) resultaron también más baratos que sus predecesores. De esta manera, el aumento y profundización del crecimiento de la escala de producción, se consolidó en la denominada producción en masa o en serie que ya se venía gestando desde la gran industria del siglo diecinueve. Es entonces que al mismo tiempo que se afirmó la producción masiva, característica del modo de producción capitalista, se avanzó también en la estandarización de los productos, correspondiente y derivada de la uniformidad de los instrumentos y del modo de trabajo individual.

Mediante el taylorismo, se logró expandir el comando sobre el trabajo, al cubrir no solo el proceso global, sino inclusive sus momentos singulares, antes reservados parcialmente al dominio de los mismos obreros individuales. Así, y con esta figura laboral, el despotismo del capital creció, llegando a imponer al trabajador el modo de ejecución de sus tareas individuales y confiscando los últimos reductos de ejercicio libre de la voluntad e inteligencia particulares.

c) La producción en serie, el transportador de cinta y la línea de montaje

La producción en masa o fabricación en serie fue un proceso innovador en lo que respecta a la producción industrial. Consistía en una forma de organización del trabajo que delegaba una función particular en cada obrero. La principal característica de la producción en serie era que el proceso de fabricación del producto final se dividía en fases o partes. Para cada una de esas instancias existía un trabajador especializado y una maquina específica que realizaban la acción. A su vez se implementó el transportador de cinta, cuya finalidad fue asegurar la circulación de un conjunto de

piezas entre los obreros estáticos en los puestos de trabajo. Al respecto Coriat afirma que;

[...] en América, el montaje de las cerraduras se hace de la manera siguiente: se colocan en una caja todas las piezas que componen la cerradura, la caja pasa ante una serie de obreras que montan una pieza cada una y, al final de la serie, el montaje está terminado” continua, “una doble ventaja resulta de aquí: economía de mano de obra de manutención y regulación autoritaria (mecánica) de la cadencia del trabajo, del ritmo de la caja que pasa. Pero este ritmo tiene que ser limitado, pues cada obrera debe buscar la pieza cuyo montaje le está encomendado. Esta dificultad se soslaya en el montaje de los relojes y o despertadores, en referencia a esta complicación, el autor explica: para el montaje de los relojes o despertadores, se procede de otra manera. Cada obrera tiene delante una caja que contiene las piezas que debe montar. La primera obrera ensambla una pieza sobre la pieza principal, pasa el conjunto a su vecina, que monta una segunda pieza, y así sucesivamente hasta llegar a la última, donde el reloj queda terminado. (Coriat, 2000, 40).

Por su parte, Henry Ford aplicaría luego estas técnicas reduciendo los tiempos de producción de los obreros al mínimo. En referencia a este tema Coriat argumenta;

[...] se conserva el principio del montaje por añadidura de piezas sucesivas, especialmente almacenadas delante de cada obrera, pero se añade un pequeño detalle técnico: la cadencia del trabajo está regulada mecánicamente, de manera totalmente exterior al obrero, por la velocidad dada al transportador que pasa delante de cada obrero. Ha nacido la línea de montaje; su principio es enunciado de forma general ya en 1918. Y los métodos americanos de fabricación van a dar la vuelta al mundo. (Coriat, 2000, 41).

Posteriormente se verá que el fordismo al igual que el taylorismo fue un sistema de hiperracionalización del modo de trabajo individual del obrero singular, pero a diferencia del taylorismo esta simplificación de las tareas se llevó a cabo a través de máquinas, mediante un sistema automático completo y complejo, cuyas piezas claves o mecanismos esenciales eran , en primer lugar la cadena de montaje, y en segundo, todo un conjunto integrado de formas de movimiento y transporte interno de los objetos de trabajo, compuesto de grúas, deslizadores, vagonetas, transportadores y demás artefactos. El sentido era claro, racionalizar y perfeccionar la función de los obreros individuales, respecto de los movimientos y funcionamiento del gran sistema mecánico de la fábrica. Con esta innovaciones fue posible imponer al obrero el ritmo y modo individual de su trabajo, eliminando los tiempos improductivos y suprimiendo los gestos inútiles o excesivos.

d) Características del taylorismo

Es un sistema de producción que surgió a partir de estudios sobre los movimientos del hombre y la máquina en los procesos de fabricación. Se fundamenta en la metodología empresarial desarrollada por Frederick Taylor, cuyo aporte fundamental fue, principalmente, la división del trabajo, la producción en cadena, y la eliminación de la autonomía temporal del empleado.

Según Taylor, el trabajo tenía que ser dividido en tareas para aumentar la productividad. De este modo desarrolla la producción en cadena y el control de tiempos de realización de las tareas por parte del trabajador, para así lograr a través de todas estas prácticas, la perfección laboral.

El taylorismo brindó un análisis teórico de la organización y administración del trabajo, por el cual el empleador podía reducir costos y maximizar ganancias. Este modelo se basó en los siguientes principios: racionalización del trabajo, eficiencia operativa de las tareas ejecutadas, supervisión y control, estandarización continua, aumento de la productividad y ganancias, ejecución disciplinada de tareas para evitar el desperdicio, cooperación y remuneración por rendimiento individual, responsabilidad y especialización de los directivos en la planificación del trabajo, remplazo de métodos asentados en la experiencia por metodologías científicamente probadas, selección y formación rigurosa de trabajadores para descubrir sus mejores habilidades (las cuales tenían que mejorarse permanentemente), fraccionamiento del trabajo en la línea de montaje para singularizar las funciones productivas de cada trabajador (reduciendo su independencia).

Un análisis más profundo permite determinar las ventajas y desventajas de este modelo. Ellas son:

Ventajas:

- Eficiencia en los tiempos de producción
- Aumento de la productividad de la mano de obra
- Mayor control sobre los procesos productivos
- Crecimiento de los beneficios empresariales
- Mejora en las ideas gerenciales y de administración

Desventajas:

- Desgaste de los trabajadores
- Baja motivación de los empleados por la monotonía de las tareas
- Deficiente relación entre los trabajadores y ausencia de cultura organizacional
- Reducción de la calidad de la producción

El objeto de la administración científica del trabajo en el taylorismo, fue acabar con el oficio, para poner fin al control obrero de los tiempos de fabricación. Por este motivo, aquel que dominara y dictara los modos operatorios se adueñaba además de las formas de producción. En manos obreras, el saber práctico de fabricación se convertía en una holganza sistemática que paralizaba el desarrollo del capital. Es entonces que al doblegar al obrero de oficio, liberar el proceso de trabajo del poder que este ejercía sobre él para instalar en su lugar la ley y las normas patronales, podría considerarse como la contribución histórica del taylorismo en las relaciones laborales. A su vez, la introducción a gran escala de la maquinaria, provocó un aumento considerable en las proporciones del capital en funciones, generando un incremento en el volumen de medios de producción movidos por la misma fuerza de trabajo (desarrollo importante de la mano de obra). El taylorismo y seguidamente el fordismo simbolizaron la respuesta capitalista a las consecuencias resultantes del desarrollo de la gran industria clásica, ambos sistemas de producción suponían formas refinadas y extremas de la explotación capitalista del trabajo, fueron la vía posible para el progreso y mejora de la industrialización en las sociedades por intermedio de la automatización de los procesos laborales.

e) El fordismo

En el año 1918 la mitad de los coches que circulaban en Estados Unidos eran Ford T. Henry Ford (1836-1947), fue el fundador de Ford Motor Company; una empresa cuya forma de fabricación de automóviles se basaba en líneas de producción donde cada obrero ejecutaba una única tarea sencilla, y en donde la estandarización y producción en cadena provocaron una reducción en los precios de venta. Además el salario de eficiencia que cobraban los empleados era el doble de lo que solía cobrar cualquier trabajador normal de la época. Ciertamente, Ford consideraba que un obrero contento con sus condiciones laborales era mucho más productivo y, en consecuencia, se ausentaría menos en el trabajo haciendo que las bajas de personal fueran más reducidas. Asimismo, el empleado representaba un potencial consumidor de los productos fabricados por la empresa⁶. En la década de 1920, a raíz del impulso de la mercadotecnia y la publicidad en Estados Unidos, se buscó fomentar el consumo a

⁶ Un reflejo de los mecanismos de producción y estandarización del proceso de trabajo en la fábrica fordista lo encontramos en la película *Tiempos modernos* (1936) dirigida y protagonizada por Charles Chaplin.

través de créditos a los pequeños consumidores. En la sociedad se había instalado la psicología consumista que luego se expandió hacia toda Europa.

f) La producción

Han sido varios los cambios que se generaron a partir de la implementación de la línea de montaje y su función relativa a la extracción del plustrabajo. La introducción del transportador permitió suprimir parte de la mano de obra de mantenimiento y se eliminaron los tiempos muertos en el taller convirtiéndolos en tiempo de trabajo productivo. La línea de montaje acentuó la parcelación del trabajo. Como resultado de estas medidas aplicadas a la producción, la jornada laboral efectiva se prolongó por más tiempo afectando a los obreros. Además, en un principio los transportadores solo habían sido instalados con un fin económico, con el objeto reducir el número de empleados.

Ford continuó con la idea de Taylor, desarrollando la subdivisión del trabajo, logrando la segmentación de las tareas e implementando el maquinismo para lograr la excelencia en la especialización. La circulación constante de las piezas y materiales necesarios fue fundamental, ya que permitió un aprovisionamiento continuo y regulado a los trabajadores quietos en los puestos de trabajo. Cabe destacar también, que producto de la utilización de sistemas de transporte, Ford consiguió una fluidez ordenada en la realización de las tareas y diversas ventajas económicas entre las que se pueden mencionar: la reducción al máximo de la inmovilización del capital, esto significa, el costo suplementario de almacenaje, la minimización de los tiempos muertos de fabricación (antes necesarios entre cada aprovisionamiento) y por último, la exclusión de todas las detenciones del proceso de transformación que podían surgir de un defecto de ajuste de calidad o cantidad en la fabricación de diversos componentes elementales. Las normas tayloristas se basaban en el principio de rendimiento individual, mientras que las normas fordistas de productividad hacían hincapié en el aumento de la intensificación del trabajo. (Véase Gráfico 1).

Entre las características principales del fordismo se destacan: la producción en serie, control de tiempos de fabricación y división del trabajo, la especialización en la producción de bienes, reducción de costos, mayor circulación de las mercaderías, políticas de acuerdo entre organizaciones sindicales y el capital, expansión estratégica del mercado, mayor producción gracias a la tecnología de ensamble, trabajo alienante, empleados sometidos al ritmo de la cadena de ensamble, tareas efectuadas por etapas, donde en cada estación el empleado incorporaba una nueva pieza al producto, aparición de la cultura de masas, el capitalismo generalizado basado en la producción en serie y la expansión del consumo, cambios en los tiempos de fabricación (el obrero ya no era dueño de sus tiempos de producción).

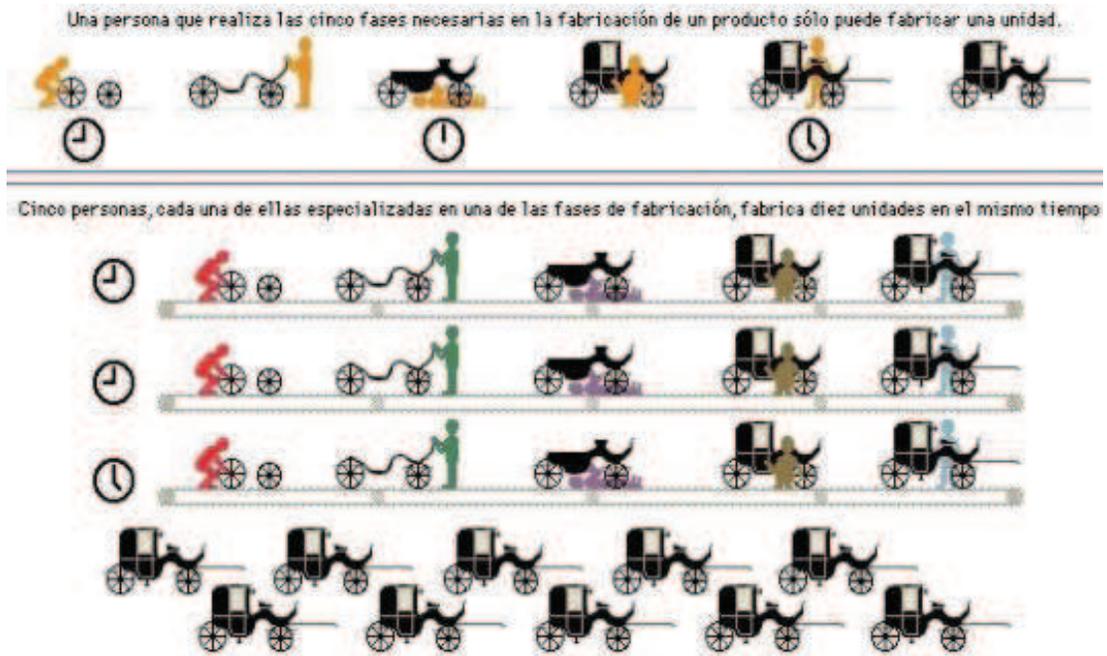


Gráfico 1: Cadena de montaje que permite la especialización de los trabajadores en una tarea específica. Fuente: <https://historiahervas.wordpress.com/2009/12/04/la-fabricacion-en-cadena-el-fordismo/>

Henry Ford solía decir que “el cliente puede elegir el auto del color que quiera siempre y cuando sea negro” debido a que en sus primeros años, el automóvil Ford T., emblema de Ford Motor Company, estaba disponible en varias tonalidades pero no en negro. Según el modelo elegido se podía seleccionar entre los colores verde, gris, azul y rojo. Hacia el año 1914 Ford comenzó a fabricar autos en color negro, no por motivos estéticos, sino por su idea de un sistema de trabajo en cadena y producción masiva que redujera costos y permitiera obtener precios accesibles a los consumidores. La decisión por la cual todos los autos debían ser fabricados en color negro radicaba en que el esmalte de ese color era el que más rápido se secaba, la velocidad era muy importante para la producción. Otra posible razón era el costo más económico de la pintura negra. La idea estaba dirigida a la maximización de la producción y la eficiencia en la utilización de los recursos.

Durante el transcurso de la fabricación del Ford T. se utilizaron más de treinta tipos de pintura negra para diferentes partes del automóvil, hasta que luego en el año 1926 el tiempo de secado de los esmaltes había mejorado. Al año siguiente el Ford T. se dejó de fabricar.

g) Racionalización de los talleres

En el año 1914 Ford implementa un acuerdo sobre salarios para aumentar la remuneración de los empleados. El objetivo de este acuerdo (que se conoció bajo el nombre de *five dollars day*) era asegurar el aprovisionamiento de fuerza de trabajo, y consistía en el pago a los obreros de cinco dólares al día. En ese momento no había derecho de antigüedad, ya que el personal era contratado al día, y los talleres eran dirigidos rigurosamente por capataces, a esto se agregaba la monotonía laboral en la que se encontraban inmersos los empleados y las altas tasas de rotación, todo ello culminaba con la renuncia de muchos trabajadores a las fábricas de automóviles. El incremento de salario pretendía terminar con la insubordinación (trabajadores inmigrados, corrupción, violencia, accidentes).

La asignación del *five dollars day* se encontraba regulada por normas. No podían acceder a este beneficio los obreros que no tenían seis meses de antigüedad (tiempo mínimo del periodo de prueba), los jóvenes menores de veintiún años, las mujeres (puesto que Ford consideraba que debían casarse), se pretendía del empleado un comportamiento digno y una conducta apropiada.

A través de un departamento de sociología y un cuerpo de inspectores y controladores, Ford se encargaba de corroborar las acciones realizadas por los empleados de su compañía, para así determinar si eran merecedores del *five dollars day*, si un inspector detectaba que algún obrero había incurrido en una conducta indebida, este perdía su prima por un periodo de seis meses y si al cabo de ese tiempo continuaba con un comportamiento irregular era expulsado de Ford Motor Company.

El convenio *five dollars day* se aplicó en el mismo momento en el cual se introdujeron en la fábrica los transportadores, las cadenas y las líneas de montaje para la producción. En alusión a este tema Coriat expresa;

[...] Se enseñan los gestos requeridos y los trabajadores se ven obligados a repetirlos ejecutándolos lo más rápidamente posible. Los modos operatorios impuestos son simplificados constantemente y el respeto a los mismos está controlado por los capataces. Los tiempos asignados para cada tarea o grupo de tareas son revisados, reevaluados y después fijados de manera estricta por el personal directivo. Todo el tiempo que el trabajador pasa en la fábrica se emplea de manera productiva en series de tareas muy precisas, cuya naturaleza y duración son fijadas de manera despótica por el maquinismo y su movimiento, cuando no por los servicios de métodos (Coriat, 2000, 58).

Ford aplicó sanciones sobre el salario a aquellos empleados que se ausentaban, llegaban tarde a la compañía o no eran cuidadosos en el trabajo. Al mismo tiempo se incorporaron cláusulas de despido y se difundieron reglamentos internos que debían ser cumplidos como condición de contratación y de despido.

En conclusión, la instauración del *five dollars day* representó el éxito de la producción en cadena, la repetitividad y fragmentación del trabajo, porque impuso condiciones laborales que debían ser obedecidas por los trabajadores para lograr resultados óptimos.

La introducción y supremacía del taylorismo y fordismo en los talleres se fue constituyendo a lo largo de los años según las industrias, las localidades, las tradiciones de organización y la eficacia de la resistencia obrera, por ende los ritmos de transformación fueron distintos. La producción en serie de las mercancías necesarias creaba las condiciones ideales para que se desarrolle el consumo en masa, pero el encadenamiento entre la producción y el consumo en masa solo se logró tras un largo periodo de tiempo. Henry Ford era partidario de la distribución de salarios altos, pero muchas veces esto no resultaba suficiente para que las personas consumieran los bienes producidos a gran escala. Por lo tanto, y para asegurar con la producción en masa el consumo en grandes cantidades, se pagaba al trabajador todo o parte de lo que se le adeudaba con vales de compra solo canjeables por determinadas mercancías vendidas en establecimientos específicos. Posteriormente con el desarrollo del crédito al consumo se buscó otra alternativa entre la producción y el consumo en masa.

Es importante resaltar que el Estado intervino en la economía a través de la política económica keynesiana vinculada directamente con la gestación de la producción en masa. Todo aquello que dificultaba los procesos de producción complicaba también los procesos de consumo. Keynes consideraba que la actividad era fundamental para poner en marcha el progreso económico y la riqueza, pero si había un amplio porcentaje de ciudadanos sin empleo producto de la crisis del año 1930 iba a resultar imposible, puesto que esas personas iban a ver menguar su poder adquisitivo y esto generaría a su vez, un paro intensificado entre los trabajadores que habían producido bienes que ya nadie podría comprar por no disponer del poder adquisitivo necesario. Keynes recomendó la implementación de una fuerte política de consumo (que combatiera las tendencias del ahorro) y de inversión pública (en especial en obras públicas). De esta forma la política del trabajo y el salario debía fundamentarse en tres objetivos: la fijación de un marco jurídico-legal consistente en un conjunto de reglas y normas sobre la duración del trabajo, horas extraordinarias, trabajo de los niños y salario. Asimismo, implementó la incorporación del salario indirecto (asignaciones familiares, enfermedad, jubilación); y la asistencia a personas desempleadas y accidentadas como un medio de control de las fuerzas de trabajo para mantenerlas a modo de reserva en el sistema de producción capitalista.

El plan keynesiano implementado por el Estado acopló la gestión de la fuerza de trabajo obrera a los ritmos y modalidades de la acumulación de capital. Es entonces que a partir del programa de política económica llevado a cabo por Roosevelt (el *New Deal*), la relación capital-trabajo se destacó por dos novedades: el establecimiento de

contratos de trabajo debidamente negociados y el incremento de los salarios. Los salarios, a su vez, dependerían del incremento de la productividad. Principalmente el *New Deal* otorgó el derecho a los empleados a negociar colectivamente las condiciones de trabajo y remuneración⁷.

En la posguerra, mediante destrucciones y reconstrucciones, la mecánica constituida de la producción en masa se desarrolló plenamente y permitió una refundición prácticamente completa de las líneas de fuerza y de las posiciones en la relación de las clases.

h) El toyotismo

El sistema Toyota fue creado por Taiichi Ohno (ingeniero industrial japonés) y se refiere a una serie de medidas aplicables al ámbito organizacional. Es comparable a las innovaciones en la producción industrial desarrolladas por Taylor y Ford.

El toyotismo tuvo distintas etapas, una primera parte desde el año 1947 a 1950 en donde se introdujo la automatización en la fabricación de automóviles, se mejoró la distribución en planta (layout), y además un solo obrero se ocupaba de manejar varias máquinas al mismo tiempo. A su vez, en el momento en el cual se aplicaban estas actualizaciones en la producción el malestar y resistencia al cambio por parte de los empleados se incrementaba.

En la segunda etapa que transcurrió desde el año 1949 hasta 1950 se sucedieron hechos trascendentales como la irrupción de una huelga de trabajadores que trajo como consecuencia el despido de 1600 obreros y la renuncia del presidente fundador

⁷ El *New Deal* consistió en un conjunto de medidas económicas y sociales adoptadas por el gobierno de Estados Unidos al mando del presidente Franklin D. Roosevelt para reactivar el consumo y la inversión, con el objeto de reordenar el sistema financiero y productivo del país tras la gran depresión del año 1930. Este nuevo programa gubernamental para recuperar la economía estaba constituido por una serie de medidas desarrolladas entre los años 1933 y 1937. Con el nuevo programa *New Deal* el Estado planteo la necesidad de realizar una intervención en la economía para permitir o facilitar su recuperación, además de la coordinación y regulación estatal de la actividad industrial americana y el poder adquisitivo de la población. El gobierno de Roosevelt proponía la contratación directa por parte del gobierno, el dirigismo, el proteccionismo arancelario, las subvenciones, el control de precios y salarios, la realización de obras públicas, la nueva planificación estatal, entre otras medidas. De esta manera se rompía con la filosofía del capitalismo clásico por excelencia. Se intentó a través de este programa no solo de recuperar la situación económica sino también de mejorar las condiciones de las clases sociales más desfavorecidas de la sociedad, mejorando el mercado de trabajo, aumentando la renta de los trabajadores y con ello el consumo de las familias, para lograr obtener la confianza de las personas en el sistema. Mediante el *New Deal* el gobierno movilizó dinero público con el fin de generar actividad económica y poder adquisitivo, tal como propuso el economista inglés John Maynard Keynes quien estaba a favor de la estimulación de la demanda y el poder adquisitivo, pilares básicos del capitalismo. El papel del Estado ya no era el de los postulados propios del liberalismo económico, donde no intervenía en la economía y las libres fuerzas del mercado eran las que resolvían las crisis, sino que, contrariamente, era necesario el empleo de los fondos públicos hasta el momento en que los recursos privados se recuperaran. Acerca del plan *New Deal* puede leerse Coriat (2000,95).

de la empresa. Finalizada la huelga, estalla la guerra de Corea aumentando la demanda de producción de Toyota, sin embargo, tras haber despedido a un número importante de trabajadores, la compañía debía buscar la manera de incrementar la producción de bienes sin recurrir a la contratación de empleados.

Ya en la década de 1950 y principios de 1960 Toyota incorpora el método Kan-Ban, el mismo es conocido por producir lo justo y necesario y hacerlo justo a tiempo, para llevarlo a cabo, Ohno realizó un estudio del funcionamiento de los supermercados estadounidenses, observando la administración de las existencias, determinó que los productos de remplazo se adquirían en base a la mercadería vendida en las cajas. Mediante este análisis, Ohno concluyó en que esta innovación podría ser muy novedosa aplicada a la producción industrial, partiendo desde el departamento de ensamble hasta la fábrica principal. En el año 1962 todos los establecimientos de Toyota utilizaban el sistema *Kan-Ban*.

i) El sistema Toyota

Se encuentra determinado por tres características fundamentales aplicadas en el mercado automotriz:

1- *Pedidos pequeños y diferenciados*: Luego de la segunda guerra mundial Japón comenzó a experimentar un crecimiento en la industrialización y el consumo en masa, a diferencia de lo que ocurría en Estados Unidos donde la organización del trabajo se había alterado para adaptarse a las exigencias del mercado en expansión, los empresarios de Japón se encontraban en una posición de rezago técnico e industrial, asimismo existía en el mercado una gran cantidad de empresas oferentes, por lo cual para poder mejorar la producción y exportar sus productos era sumamente importante la capacidad para satisfacer rápidamente los pedidos pequeños y variados de los consumidores.

Es por ello que Ohno consideró varias de las ideas utilizadas en el pasado por Taylor y Ford para adaptarlas a la situación actual de la industria japonesa y de esta manera ayudar a crear y renovar las condiciones productivas en el mercado japonés.

2- *El método Dekanscho y la situación financiera*: En el año 1949 Toyota estuvo muy cerca de la quiebra, a raíz de problemas financieros generados por las medidas estrictas impuestas por el gobierno y que provocaron una caída en las demandas de la empresa. Ante esta crisis la compañía tuvo que recurrir al financiamiento de un grupo bancario que le impuso una serie de condiciones a la hora de producir automóviles:

- Diferenciación entre la fabricación y distribución. Tenían que ser sociedades autónomas.

- Acentuada disminución del personal.
- Ajuste en las cantidades de autos producidos y los vendidos por la sociedad de distribución.
- La condición de producir lo justo y necesario surge a principios del año 1950 producto de las medidas impuestas a la empresa por parte de los grupos bancarios. Toyota tuvo que adaptar la producción a las ventas dando lugar a la primacía comercial y reduciendo sus efectivos.

Una de las causas de la crisis financiera de Toyota fue el método *Dekanscho*, un plan de producción que consistía en acumular durante veinte días producciones y existencias de piezas intermedias y de insumos, antes de fabricar automóviles los últimos diez días del mes. Lo que ocurrió fue que la empresa, producto de su desmesurado desperdicio de tiempo, trabajo y materiales se vio imposibilitada de acceder a los fondos necesarios para adquirir componentes y unidades necesarios para la fabricación de automóviles.

A raíz de esta experiencia la empresa Toyota organizo su producción en base a las ventas efectivas, es decir, la producción con cero existencias⁸.

3-El mercado laboral: En Japón durante la década de 1950, producto de la racionalización de la producción y las nuevas técnicas incorporadas por Ohno para administrar la producción, comienzan a desencadenarse conflictos obreros y a conformarse organizaciones sindicales opositoras a la racionalización del trabajo. Sin embargo, transcurrido el tiempo, el sindicalismo industrial se convirtió en un sindicalismo de empresa, orientado a que se hagan cumplir condiciones elementales para los trabajadores de la empresa como por ejemplo el salario de antigüedad y empleo de por vida.

En conclusión, el espíritu Toyota constituido por Ohno, se destacó por pensar de manera inversa la producción industrial de occidente. Esto significa reducir los costos, obtener el máximo de ganancias posibles ofreciendo bienes diferenciados, evitar los grandes volúmenes de productos estandarizados, existencias y economías de escala.

j) Just in time y método Kan-Ban

El aumento de la demanda de suministros a razón de la guerra hizo que la empresa Toyota intensificara su producción sin incrementar el personal y poniendo énfasis en la

⁸ En este sentido, George y Wilson (2004, 12) enfatizan que, a partir de 1960, la empresa japonesa utilizó una estrategia de estandarización de la producción y venta, que permitió producir casi un millón de modelos de vehículos orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes. Asimismo, con esta estrategia de estandarización que permitió minimizar la complejidad, conservó una cultura de experiencia funcional y excelencia en su estructura organizacional; superando de este modo a Ford en los costos y en su llegada a un público masivo.

ocupación simultánea de los empleados en varias máquinas, la automatización, y la auto-activación. A diferencia de lo sucedido en el fordismo, en donde el trabajador tenía que esperar que las unidades le llegaran desde la línea de producción, en el sistema creado por Ohno, el propio empleado se trasladaba para buscar sus unidades al puesto.

La tradición de la compañía Toyota desde su fundación en el año 1937, fue siempre “producir justo lo que se necesita y hacerlo justo a tiempo, pero no producir demasiado”. La instauración de esta forma de producción presentó resistencia por parte de los trabajadores calificados, pero a partir de los cambios posteriores instaurados por Ohno para garantizar el funcionamiento del sistema la situación de la empresa mejoró extendiéndose paulatinamente a las otras fábricas de Toyota. Entre los métodos utilizados se destacó el llamado *Kan-Ban*, que permitió, entre otros aspectos, la descentralización de las tareas de planificación (que hasta el momento se efectuaban por un departamento especializado según las sugerencias fordistas clásicas) y la responsabilidad depositada en los jefes de equipo. Asimismo, se estableció una relación estrecha entre las tareas de control de calidad de los productos y la fabricación de estos (antes se encontraban centralizadas en un departamento particular de control de calidad Toyota)⁹.

El *Kan-Ban* resultó un medio de transmisión de información para el control de los supervisores sobre los empleados, se colocaba un cartel ante un puesto de trabajo donde se especificaba el tiempo de fabricación, cantidad, y estándar de la operación. Un procedimiento innovador y revolucionario en lo que hace las técnicas de planificación y optimización de la producción en la organización. A diferencia del método tradicional de fabricación en cadena de Ford (de arriba hacia abajo), en Toyota se iniciaba la producción en base a las ventas realizadas y los pedidos hechos a la fábrica (de abajo hacia arriba) así en el departamento pertinente se tenía únicamente en cuenta la producción de unidades necesarias para cumplir con la pauta de cero existencias (Véase gráfico 2).

⁹ La traducción de Kan-Ban es “tarjeta con signos o señal visual”. El método Kan-Ban es descrito por Coriat de la siguiente manera: “todo el sistema de circulación de las informaciones (y por tanto de las instrucciones implícitas de producción y de puesta en marcha de las fabricaciones) se lleva a cabo mediante “cajas”, en las cuales se colocan “carteles” (cartel es la traducción de la palabra japonesa Kan-Ban) donde están inscriptos los “pedidos” que se dirigen entre sí los diferentes puestos de fabricación. De esta manera, hay cajas Kan-Ban vacías que circulan en sentido abajo-arriba y que contienen instrucciones para pedidos de unidades, y cajas Kan-Ban cargadas con las unidades fabricadas que circulan en el sentido habitual arriba-abajo y que corresponden a las entregas de las unidades pedidas” (Coriat, 1993, 46).

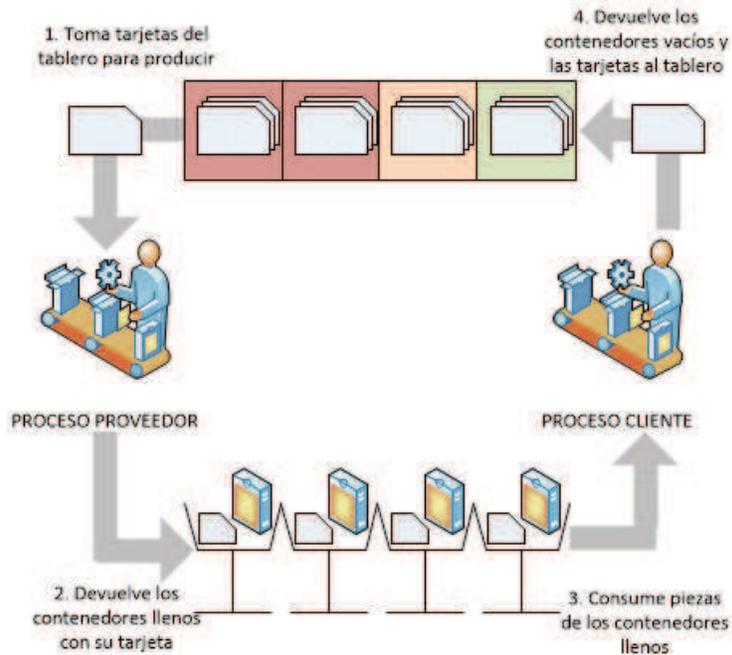


Gráfico 2: Ejemplo de procedimiento método Kan-Ban. Fuente: página web.

El sistema Kan-Ban, característico de la empresa Toyota, se formó para reorganizar el taller y asociar las acciones (ejecución, programación, control de calidad) que antes estaban tradicionalmente separadas por sugerencias tayloristas, la manera de organizar la producción y su puesta en marcha se ejecutó de una manera diferente a como se hacía en el pasado pensando y rediseñando departamentos, tareas, y técnicas empresariales.

En lo que respecta al proceso de estandarización, Liker y Meier (2005) sostienen que el sistema Toyota se basa en tres principios: En primer lugar, la tarea productiva debe ser repetible (evitando tareas que se describan en los términos “si ocurre A, entonces se debe hacer B, pero si sucede C, entonces haz D, y así sucesivamente”). En segundo lugar, la línea de trabajo y el equipo deben ser confiables, a fin de que el tiempo de inactividad sea mínimo. Esto evita que el trabajador se desvíe de su función debido a interrupciones constantes del trabajo. Por último, lograr que los problemas de calidad de los productos sean mínimos. En efecto, si el trabajador debe corregir constantemente los defectos derivados de una uniformidad deficiente del producto, produce un aumento del tiempo requerido para la producción y, por ende, conspira contra la efectividad de la estandarización.

Es esencial explicar el principio de automatización y auto-activación, técnicas implementadas por Ohno para organizar la producción y otorgarles autonomía a las máquinas automáticas, con el fin de introducir un mecanismo de auto-detención de las mismas en caso de funcionamiento defectuoso. Estos métodos se utilizaron en todas las líneas de producción automotrices, lo cual es relevante ya que fueron dispositivos mecánicos incorporados en el centro de las máquinas y como tecnología de

organización que concierne a la ejecución del trabajo humano al ser aplicado a situaciones laborales y operaciones que no movilizaran necesariamente máquinas automáticas. Todo ello se llevó a cabo con el objeto de evitar los desperdicios y las fallas en los dispositivos de organización.

A principios del año 1950 se consolidó definitivamente en el sistema japonés la organización del trabajo y administración de la producción en base a la des-especialización de los profesionales, para transformarlos, no en obreros parcelarios, sino en plurioperadores, trabajadores polivalentes y multifuncionales (el taylorismo y fordismo procedieron a través de la destrucción los conocimientos obreros complejos y su descomposición en movimientos elementales). La intención del toyotismo (como en su momento el sistema taylorista y fordista) fue atacar el saber complejo del oficio de los obreros calificados, para así disminuir su poder sobre la producción e incrementar la intensidad del trabajo. Sin embargo, la resistencia al cambio por parte de los obreros calificados fue muy fuerte y muchos no estaban de acuerdo con la idea de encargarse de varias máquinas en simultáneo, de hecho en ocasiones los dispositivos eran tan numerosos que a los obreros les costaba demasiado dominar su funcionamiento. A ello se incorporaron operadores directos de tareas o funciones de diagnóstico, reparación y mantenimiento, puesto que la automatización y la auto-activación solo tenían sentido si los operadores directos también se ocupaban de la vigilancia y mantenimiento de las máquinas, sumado a esto en los propios puestos de fabricación los empleados debían hacerse cargo de la calidad de los productos, es decir, la aplicación de un control constante.

El sistema japonés se construyó mediante la organización del trabajo y la adquisición de efectos de aprendizaje dinámicos, la ejecución de tareas variadas y fundamentalmente la polivalencia de conocimientos prácticos en los trabajadores. El método Kan-Ban tiene como condición la re-asociación de acciones de programación con las tareas de fabricación. Es así como el estilo japonés se fundamentó en la linealización de la producción en el plano técnico, requisito esencial para la obtención de ganancias de productividad y flexibilidad. Técnicas como el Andon¹⁰ (dirección por los ojos) y Poka Yoké¹¹ (gestión de calidad) así como cambios rápidos de herramientas, permitieron la producción en serie pero en lotes diversos. Es entonces como el toyotismo se diferenció del fordismo al realizar una división entre el gran

¹⁰ El sistema Andon hace alusión a una serie de procedimientos que permitieron hacer visible cada uno de los acontecimientos ocurridos en los procesos de producción, como por ejemplo el exceso o insuficiencia de insumos con relación a los pedidos, en palabras de Ohno: "el Andon es una de las herramientas de la dirección a ojo. Es un indicador luminoso suspendido sobre la línea. Funciona de la siguiente manera: mientras todo está normal, está prendida la luz verde; cuando un operador tiene que hacer algún ajuste en la línea y pide ayuda, se prende la luz naranja; si hay que detener la línea para resolver un problema, se prende la roja. Se incita a los trabajadores a que no duden en detener la línea; es el mejor medio para asegurarse de que se hará todo para eliminar prontamente las anomalías" (Coriat, 1993, 60).

¹¹ Estos dispositivos fueron destinados al mejoramiento de la calidad de los productos, incluidos en equipos y herramientas para contribuir a lograr cero defectos en la producción, su función principal radicaba en provocar la detención de una máquina o de un proceso en cuanto se presente un riesgo de defecto de fabricación. Los Poka Yoké fueron los auxiliares de la automatización. Véase Coriat (1993).

volumen de producción y la uniformidad de los productos por medio de métodos que permitieron la fabricación de un gran volumen de bienes diferenciados.

El sistema de relaciones industriales japonesas se distinguió por tres rasgos principales: el empleo de por vida de los trabajadores; el salario a la antigüedad o sistema *Nenko*¹² complementado con la práctica del *Shunto*¹³; y el sindicalismo de carácter cooperativo en lugar de conflictivo.

¹² Plan de valoración de antigüedad para fijar el salario de los trabajadores, se trató de un acuerdo implícito entre las empresas japonesas y sus empleados por el cual la administración conducía una política de despidos mínimos durante los tiempos de crisis, pero a su vez, con la intención de que los trabajadores permanecieran en las compañías durante mucho tiempo. En cuanto a los salarios basados en la antigüedad, fue un sistema de compensación de la administración japonesa que no se encontraba únicamente basado en la antigüedad, pero el número de años de experiencia de los empleados y el mérito del desempeño individual en términos técnicos y humanos representaron factores importantes en el cálculo de la retribución. Si bien el desempeño individual era aceptado considerablemente, la prestación de todo un grupo de trabajo era la principal base de valoración. La colaboración frecuente entre los trabajadores de cada sector o departamento resultaba dificultosa para el análisis de la actuación individual, por lo que, todos los miembros anualmente ascendían por lo menos un grado en el respectivo escalafón. Aquellos que se destacaban por su elevado dinamismo y competencia podían ser ascendidos un grado por encima de sus colegas, mientras que los empleados menos productivos descendían un grado por debajo de sus colegas. Definitivamente la antigüedad constituyó un criterio básico de promoción en Japón, el sistema *Nenko* no solamente tuvo en cuenta los años de experiencia en la empresa sino también el mérito del trabajo individual en términos técnicos y humanos. Los años de servicio prevalecieron como el factor fundamental de valoración y promoción en las compañías japonesas. Sobre este tema véase Coriat (1993, 68-79).

¹³ También llamado de las “ofensivas de primavera” consistió en un procedimiento social de actualización anual del salario, una homogeneización de la tasa anual de aumento de la remuneración para los trabajadores. Hace alusión a un tipo de negociación ejecutada una sola vez entre los sindicatos y directivos de la organización, en raras ocasiones los jefes de las compañías decidieron una tasa de aumento anual de salarios superior a la solicitada por los sindicatos. El criterio de antigüedad conformó la parte dinámica del sistema, asegurando la congruencia en el tiempo de este régimen, mientras que los bonos y primas constituyeron elementos de estimulación y recompensa a los subordinados. En referencia a este procedimiento dirigirse a Coriat (1993).

CAPITULO 2
“Tiempos Modernos”

En *Tiempos Modernos* (largometraje del año 1936, dirigido, escrito y protagonizado por Charles Chaplin), la trama se centra en una enorme fábrica en donde la organización científica del trabajo se aplica de manera constante, haciendo que los ritmos en los que se llevan a cabo las tareas aumenten bruscamente. Un ejemplo de ello es la parodia de la medida del tiempo de labor y el artilugio con el cual se pretende alimentar al empleado mientras este trabaja incansablemente. Sin dudas, la secuencia en la que un obrero es engullido, digerido y escupido por los enormes engranajes de las maquinarias, representa una alegoría sobre la nueva organización del trabajo. Esta imagen expone el costado angustioso y extremadamente agotador de la vida del obrero, quien no encuentra en el exterior de la fábrica un ambiente mejor, sino más bien una sociedad que atraviesa un periodo de paro, hambre y miseria. El filme aborda una crítica al taylorismo y fordismo, es decir, a una organización del trabajo que deshumaniza hasta el punto de querer convertir al obrero en una máquina servidora de otra máquina. Los tiempos modernos son los tiempos del capitalismo, la industrialización y los comienzos de la producción en serie que trajeron consigo el desarraigo y el desánimo del proletariado.

El taylorismo emerge como un producto de la expansión de los mercados y la producción en serie, además de la adquisición de maquinarias especializadas. Ante este panorama, el trabajador debía limitarse a la ejecución de las tareas que se le encomendaban, dejando a un lado la vocación o actitudes y colocando especial énfasis en la aptitud, rendimiento, e incremento de la productividad, que era lo más importante para la empresa. El fordismo, con su esquema de producción industrial basado en la minimización de costos, la cadena de producción, especialización de tareas, control y supervisión, condujo al empleado a una condición de trabajo alienante, quitándole el dominio de los tiempos de fabricación, como se muestra en una de las escenas de la película, en el momento en el cual el obrero comprime las tuercas cada vez con mayor rapidez. Esta imagen constituye en sí misma una crítica profunda a la enajenación del hombre moderno.

Así es como bajo una organización taylorista o fordista, el empleado solo estaba obligado a cumplir con los objetivos asignados a la producción, mientras sus preocupaciones se enfocaban en conseguir un mejor salario y condiciones de trabajo.

Finalmente, el protagonista de la película *Tiempos Modernos* claudica ante la amenaza del desempleo y la pobreza, los estragos que genera un trabajo sin contenido, mecánico, aislado y sometido a un sistema de presión y control. Sumado a ello el miedo a la exclusión social, la degradación de los valores y condiciones de trabajo entre la rotación laboral, la precariedad, la búsqueda de ingresos suficientes para poder subsistir, la mengua de la protección social, y la desarticulación de su clase, desembocaron en un debilitamiento de la identidad del trabajador asociada a la intranquilidad y el padecimiento a través de la depresión, la ansiedad y el estrés.

En la actualidad, estos tipos de organización están siendo suplantados o completados por los principios de la producción flexible y la calidad, sin excluir el incremento permanente de la productividad y las diversas formas de gestión de los recursos humanos.

a) Las dimensiones del trabajo

El especialista en administración y gestión de organizaciones del siglo XX, Peter Drucker, determinó que existen diferentes dimensiones en relación con el trabajo. La primera de ellas refiere a la dimensión física, vinculada con las labores primitivas y la utilización de la fuerza física (en la actualidad prima el uso de nuevas tecnologías). La segunda dimensión es la social, puesto que el trabajo sirve para fijar jerarquías, el estatus social del individuo o grupo como la categoría laboral o reputación, el control de recursos, por ejemplo, el presupuesto y diferentes variables que tienen que ver con el nivel de ingresos, la actividad económica que desarrolla, reputación, etnia, etc. La tercera dimensión es la psíquica. En ella, el trabajo se concibe como fuente de satisfacción personal que le permite al individuo comprender, comunicar, resolver problemas, percibir, pensar, plantearse metas a cumplir y explayar su conducta creativa en un contexto cambiante en donde se dan las diversas situaciones en las que participa. La cuarta dimensión, es el poder, considerado como la capacidad generalizada de asegurar el cumplimiento de las obligaciones mediante unidades de un sistema de organización colectiva, en el cual las obligaciones están relacionadas con las metas colectivas a cumplir. En el campo organizacional las diversas relaciones se manifiestan según estatus, roles y procesos que adquieren las personas y determinados grupos sociales, conformando de esta forma fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales. Por último, quinta la dimensión es la económica. Ella deja entrever la importancia del trabajo como fuente de ingresos para poder cubrir necesidades básicas de subsistencia de las personas.

La complejidad de la condición humana se pone de manifiesto en las diversas actitudes de los individuos en el ámbito laboral. Las escuelas formales de administración del trabajo propias de Taylor y Ford fueron y son representativas del estudio de tiempos y movimientos así como también del rendimiento de los obreros (a quienes se consideraba holgazanes por naturaleza), los incentivos económicos por cantidad producida, la mejora de movimientos, el diseño y aplicación de herramientas para agilizar la labor productiva, sumado a la producción a gran escala para obtener mayores ganancias, son características de esta metodología de administración del trabajo, que desde el punto de vista operativo y económico beneficiaron a muchas organizaciones. Sin embargo tales desarrollos, fundados sobre bases autoritarias y formalistas, tenían una concepción mecanicista, puesto que consideran a los individuos como no pensantes, al punto tal de convertirlos en autómatas o máquinas.

La necesidad de eficiencia y búsqueda de resultados de productividad siguen siendo hoy en día objetivos básicos para cumplir en las organizaciones, la tecnología continúa evolucionando y exige cada vez más la aplicación de técnicas de racionalización y efectividad operativa. Al ser los mercados cada vez más competitivos es imperativo alcanzar los máximos rendimientos, las formas de disposición del trabajo clásicas por su concepción reglamentista y absoluta no tuvieron en cuenta las variables de la conducta humana.

Transcurrido el tiempo, en las organizaciones se pusieron de manifiesto características inéditas que perduran en la actualidad y que están vinculadas con la participación por parte de los empleados en las actividades relacionadas con el trabajo y la toma de decisiones, el rechazo de los sistemas autoritarios y desarrollo de altos índices de agrupación informal, entre otras variantes. Distintos estudios en materia de administración del trabajo determinaron que aquellas instituciones que brindan a su personal buen trato experimentan altos porcentajes de rotación, ausentismo e impuntualidad a pesar de la existencia de técnicas de remuneración por pieza que le otorgan la posibilidad al obrero de ganar más dinero, estos no mejoraron el nivel de productividad. A su vez hay casos de trabajadores que producen más por razones de tipo humano, social, grupal¹⁴, en este caso el rendimiento está fuertemente influenciado por la buena relación entre los empleados y la armonía de la gente que compone un sector.

La localización de los grupos de empleados es muy importante para el patrimonio de la organización, los modelos formales clásicos resultaban deshumanizados y conflictivos, el único incentivo era exclusivamente económico. Lo ideal es un clima de trabajo cordial, social y participativo para con el empleado, acompañado por un sistema de incentivos económicos y productivos. La participación motiva la conducta de los individuos en sentido cooperativo, cada grupo elabora normas de conducta y un correspondiente código de sanciones, dentro de esas reglas se encuentran los niveles de producción que se aceptan y llevan a cabo, hay líderes que se encargan de dirigir estos grupos y es así como el trabajador actúa como tal, condicionado por las demandas sociales del interior y exterior de la organización.

La naturaleza humana es racional-económica, esto significa que las personas proceden de distintas formas para aumentar su propio interés, a los trabajadores los motiva principalmente el incentivo económico, por ende las organizaciones deben motivar y controlar a los empleados para que no mantengan una actitud pasiva en su puesto de trabajo.

¹⁴ Elton Mayo (1945) sociólogo industrial, a través de diversos estudios concluyó que existen grupos formales, conformados deliberadamente por los directivos para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional. Los grupos formales pueden ser de dos clases, según el tiempo que duren conformados: grupos formales permanentes como los de un equipo de ejecutivos, una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización, un comité permanente, etc. Y grupos formales temporales, representados por comisiones especiales creadas para llevar a cabo una misión muy particular. Luego se encuentran los grupos informales, personal de la organización que se agrupa por conocimientos, simpatía, intereses en común, y realizan actividades para desempeñar su rol organizacional. Además, para Mayo la vida industrial le había robado al trabajo todo su significado y frustrado las necesidades sociales básicas de los empleados, sumergiéndolos en un sentimiento alienante y de pérdida de identidad, en base a este razonamiento desarrolló los siguientes supuestos: las necesidades humanas son el principal motivador de la conducta humana, y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad; producto de la mecanización que acarreo la revolución industrial, el trabajo perdió su significado intrínseco, significado que debe buscarse ahora en las relaciones sociales que se dan en él; actualmente los empleados responden más a las fuerzas sociales de los grupos que se conforman, que a los incentivos de la organización; los subordinados aportan a la organización en la medida que los directivos se responsabilicen por sus necesidades de pertenencia, aceptación y sentido de identidad. En relación a este tema puede leerse Edgar H. Schein (1994).

En el análisis sobre las organizaciones que aborda Douglas Mc Gregor (véase Schein, 1994, 50) y el acercamiento de estas a los empleados, diagnosticó la presencia de dos supuestos, en primer lugar, los supuestos de la teoría X, que determinan que la gente es perezosa por naturaleza por lo tanto hay que motivarla constantemente con incentivos externos, es necesario trabajar para asegurar que los empleados logren los fines organizacionales, las personas son incapaces de ejercer autodisciplina y autocontrol en detrimento de sus sentimientos irracionales. No obstante, a la gente se la puede dividir en dos grupos, aquellos que cumplen con los supuestos mencionados anteriormente y otros que no se dejan dominar por sus sentimientos, son más responsables y dignos de confianza para la organización.

En segundo lugar se encuentran los supuestos de la teoría Y, en donde las motivaciones humanas tienen jerarquías sujetas a las necesidades fisiológicas básicas, de supervivencia, protección y seguridad, sociales y de afiliación, de autosatisfacción e importancia y necesidades de auto-actualización, es decir, que la persona haga uso de su propio talento y recursos.

Las personas tratan, según la teoría Y de madurar en el trabajo, de tener autonomía e independencia, adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades y tener flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias. Si a los trabajadores se les da la oportunidad pueden integrar sus objetivos con los objetivos de la organización.

En esencia lo importante es la calidad de las tareas que se realicen, la responsabilidad que la administración pueda llegar a asumir por los sentimientos y la moral de la gente pasa a un segundo plano, a menos que esos sentimientos estén conectados de manera directa con las tareas que van a realizar los empleados en la organización.

Los trabajadores tienen consigo muchas motivaciones, necesidades y expectativas que no siempre se encuentran vinculadas a lo económico, pero que influyen en la calidad y cantidad de trabajo que se ejecuta y en su relación con la organización. La importancia de sostener en el tiempo prosperas relaciones laborales con los compañeros que integran un grupo de trabajo determinado, es vital para que las tareas se lleven a cabo en un clima laboral acorde y tranquilo. A su vez, cualquier cambio que se implemente en una rutina de trabajo y que represente un motivo de interés y preocupación para los subordinados se traduce en un aumento de la producción, aunque en ocasiones el cambio introducido puede ser resistido por el personal y convertirse en un verdadero problema a la hora de progresar y ser una organización en continuo crecimiento.

La motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo están intrínsecamente ligadas con la naturaleza de las relaciones sociales entre trabajadores y entre estos y sus directivos. Los supervisores deben tener más conciencia de las necesidades sociales de los empleados, en el pasado el trabajador se alienaba porque las tareas que se le encomendaban no le permitían utilizar sus capacidades y habilidades de manera productiva, las bases del trabajo deben ponerse en práctica teniendo en cuenta la interacción y la influencia mutua de persona y maquina o persona y trabajo. La vida industrial planteada antiguamente por Taylor y Ford había

frustrado las necesidades de los trabajadores haciendo que estos perdieran su identidad. Posteriormente, el toyotismo desarrolló una perspectiva diferente sobre la naturaleza humana, exigiendo a los empleados compromiso tanto con el cliente como con la calidad de la producción, pero brindando a los empleados valoración en lo referido a la antigüedad para los aumentos salariales, constituyendo de esta forma el compromiso toyotista que instituye la participación de los trabajadores en la racionalización laboral. Esto significa una organización flexible cuyo eje se asiente en la adaptación de la producción a la demanda y lo más importante, el alineamiento de los empleados a los objetivos de la compañía buscando su implicación en la productividad y calidad, adecuando el comportamiento laboral a la forma de producción. Es por eso que el factor humano es fundamental para el toyotismo, porque la flexibilidad del sistema se hace efectiva en función a la adaptabilidad que muestren los trabajadores a la demanda tanto en términos de productividad como de calidad. Todos dispuestos a colaborar con los intereses de la organización. Al aumentar los ingresos de la compañía también aumentan los ingresos de los trabajadores.

b) El control

Las formas de control actuales consisten en una serie de pasos que tienen como objeto garantizar que el desempeño real se ajuste a lo esperado, o bien que los planes sean modificados según lo exijan las circunstancias.

En las organizaciones modernas, la retroalimentación y la realización de medidas correctivas además de incluir otros procesos administrativos como la comunicación y la toma de decisiones son elementales. No solo el planeamiento y el control se realizan de modo conjunto, sino también todos los demás procesos administrativos que interaccionan con el control, la evaluación, etc.; puede ocurrir antes, durante y después del desempeño. Las mediciones previas al desempeño se denominan controles de entrada o preliminares. En algunos sistemas de control, el desempeño se mide mientras los trabajadores están efectuando su labor. La idea es que se trate de un control mejorado, adaptado a las circunstancias actuales de la organización, y cuya ventaja principal, es que los datos puedan suministrarse como retroalimentación a los empleados quienes deberán modificar su comportamiento en aquellos aspectos en los cuales se produzcan desvíos con relación al desempeño deseado o esperado. En otros casos se llevan a cabo mediciones durante el desempeño, sin la menor intención de modificar la conducta mientras no se termine la actividad, sucede, generalmente en un periodo de tiempo muy corto, por lo tanto no se puede proporcionar la retroalimentación correspondiente ni hacerse ajustes antes de que concluya la tarea.

La retroalimentación sobre el desempeño hace posible comparar los resultados reales con los proyectados e intentar introducir ajustes donde se requieran. Existen ventajas motivacionales asociadas al autocontrol y la posibilidad de que los individuos interesados sean los más aptos para decidir qué debe hacerse con la información. La administración por objetivos apunta a que no solo el planeamiento sino también el

control sea efectuado en gran medida por los subordinados y no los superiores. La teoría motivacional en que se funda el autocontrol sostiene que el compromiso se fortalecerá y preservará en forma óptima si al individuo se lo protege contra la confusión, esto significa que la retroalimentación suministrada directamente a los subordinados de forma rápida y frecuente puede ser muy útil para los mismos, porque cuanto más pronto se disponga de información concerniente al desempeño, más fácil será que los empleados capten la conexión entre sus esfuerzos y resultados. Asimismo, la retroalimentación puede provenir de las tareas o del equipo de trabajo.

Luego de realizarse la medición y la retroalimentación pertinentes, los directivos se encargan de observar y analizar si el desempeño se ajusta a las normas (estándares) que ya se encontraban establecidos desde antes por la propia organización. El informe de las desviaciones respecto a las normas puede revelar problemas que necesiten de una o varias acciones correctivas. A su vez, el estudio de las desviaciones puede indicar defectos de los reglamentos. Empezar medidas correctivas cuando sea necesario cierra el ciclo de control iniciado con el establecimiento de normas.

Los controles consiguen un efecto profundo en la motivación y la conducta de las personas evaluadas, por su grado de generalidad e integridad, su condición de objetividad y el nivel de sensibilidad o influencia. Mejorar el desempeño, es el objetivo final del control.

c) La comunicación

En las organizaciones modernas la administración, comunicación, y compromiso son primordiales. Nuevos paradigmas del lenguaje contribuyen a una mayor eficiencia a nivel global. Es clave contar con una red de comunicaciones que comprometa a los empleados y grupos para que estos ejecuten acciones coordinadas, orientadas al logro de objetivos y metas que junto con la utilización de recursos y la creación de un sistema de actividades orientado a los objetivos fijados, logren ser aceptados por los miembros de la organización. Para que las ideas se concreten en acciones, es necesario establecer sistemas de procesamiento de información que dentro de un marco de interpretación adecuado, actúen como estímulo en los empleados para que ejecuten las actividades. El uso de sistemas de procesamiento de información en las organizaciones simplifica el vínculo de las ideas (estrategias) con las acciones (realización de planes y programas) y su congruente adaptación a un contexto determinado. Una red de comunicaciones apropiada compromete al personal para emprender acciones coordinadas, orientadas al logro de objetivos y metas a alcanzar, con el uso de los recursos y la creación de un sistema de actividades dirigido a los objetivos fijados, en búsqueda de niveles de eficiencia elevados.

Las organizaciones administran procesos de información, negociación, decisiones y operaciones ordenadas que integran una red de procesos. Por lo tanto, la comunicación es un proceso interactivo, orientado a generar acciones, en donde resalten distintos conceptos como el dominio (ámbito del conocimiento que posee una

persona sobre alguna especialidad o tarea), la comunicación (compuesta por el lenguaje y los compromisos que de su uso se generan), las conversaciones para la acción (interacción que deriva de la red de comunicaciones, relacionada con los actos lingüísticos y con los compromisos surgidos o procedentes del uso del lenguaje que se crean entre las personas). El proceso conversacional crea un marco de interpretaciones y prácticas.

Finalmente, la administración existente en las organizaciones contemporáneas interpreta, en materia de comunicación, los contenidos y los significados del lenguaje desde la óptica de la generación de compromisos surgidos como consecuencia de estas conversaciones. Dichos compromisos son llevados a cabo por las personas que integran la organización y deben hacerse con libertad, sinceridad y transparencia. De esta manera, los objetivos básicos de eficiencia, crecimiento y sustento serán alcanzados en un plano de menor estrés y mayores logros personales y grupales.

d) Trabajo y exigencia

Jean Paul Sallenave diplomado en administración cita el siguiente párrafo de Arthur Koestler;

[...] Los conocimientos están sometidos a la inercia del aprendizaje agravada por la apatía de quienes enseñan. La inercia del espíritu humano y su resistencia al cambio no se manifiesta, como se podría creer, en las masas ignorantes fácilmente convencidas con solo apelar a su imaginación, sino en los profesionales que viven de la tradición y de los monopolios de la enseñanza. Toda innovación es una doble amenaza para las mediocridades académicas: pone en peligro su autoridad de oráculo, y evoca la horrenda posibilidad de ver derrumbarse todo un edificio intelectual laboriosamente construido. (J.P Sallenave, 2002, 10).

El texto citado busca explicar que los conocimientos actuales, emanados del estudio de las organizaciones del pasado, tal vez sean incompletos para administrar las organizaciones del mañana. En efecto: ¿Será esta alusión capaz de indicar que los tres modelos de gestión del trabajo (taylorismo, fordismo, toyotismo) en las organizaciones resultan arcaicos aplicados a las formas actuales de estructurar el trabajo y dirigir los recursos humanos? Diversos factores se pueden analizar para explicar cómo en las organizaciones modernas se conservan, presuntamente, aspectos de aquellos modelos de producción.

En la actualidad, el componente “conocimiento” tiene el potencial de influir tanto en el pensamiento como en la conducta de los seres humanos, lo cual determina la producción y el control del sistema productivo. Incluye, las habilidades gestoras y

productivas de profesionales y trabajadores, la imagen de la institución, los diversos tipos de saber, entre otros. Al unirse la capacidad para aprender y la oportunidad para hacerlo, el conocimiento se transforma en un elemento esencial, una forma de inteligencia abstracta que repercute en el individuo, la organización donde trabaja y la sociedad. Es necesario que se contemple una actualización permanente de las capacidades profesionales. Las nuevas tecnologías, los entornos productivos competitivos, las nuevas relaciones con los agentes externos a la organización son cada vez más exigentes y producen cambios necesarios que demandan un capital humano de mayor calidad. Estos requerimientos sobre el trabajador deben ser analizados desde el punto de vista del empleado. ¿Cuál es su pensamiento al respecto? ¿Cómo se siente? ¿Es capaz de responder positivamente a las planteadas por la organización? Si se encuentra apto para tolerar la presión de cumplir con una ardua rutina de trabajo, en ocasiones basada en objetivos y requisitos a cumplir, otras veces fundamentada en la idoneidad del trabajador para realizar multiplicidad de tareas en tiempo y forma, la adaptabilidad a puestos de trabajo nuevos, rotación, absorción de conocimientos, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso laboral y rapidez en la ejecución de procesos y tareas.

Todas estas obligaciones recaen indefectiblemente sobre el empleado, quien muchas veces se encuentra sobrepasado por las imposiciones que debe padecer en su trabajo. Una tarea considerada interesante para una persona puede generar altos grados de angustia en otro tipo de persona. Cuando el estrés comienza a incrementarse progresivamente, el trabajador puede desarrollar varios síntomas que repercuten en su desempeño laboral, su propia salud, e incluso ponen en riesgo la capacidad de enfrentarse al entorno laboral. Condiciones de trabajo deficientes, conflictos permanentes con los supervisores, problemas de comunicación, sucesos traumáticos o la hostilización intencional de los empleados generan un clima de trabajo desagradable y perjudicial para los trabajadores y la organización. Como resultado de ello, la gente se debilita física y psicológicamente a causa de intentar reiteradamente combatir esta situación, derivando esto en una extenuación generalizada del personal, el cual pierde el interés por su trabajo y se siente incapaz de cumplir con las metas del sector.

Cuando los trabajadores se encuentran extenuados, es muy probable que emitan quejas, atribuyan a otros sus errores y se muestren sumamente irritables. La alienación que experimentan induce a varios de ellos a pensar en dejar su empleo y buscar oportunidades de capacitación en otras profesiones. Además de alta rotación, la extenuación también produce mayor ausentismo y menor calidad y cantidad de trabajo en lo que hace al desempeño laboral. Es considerable aclarar que las principales fuentes de estrés de los empleados están vinculadas a factores organizacionales (por ejemplo un cambio en la asignación de tareas, un nuevo procedimiento de trabajo a aprender) y el entorno no laboral (por ejemplo la planificación de una mudanza de domicilio) asimismo, las diferencias individuales entre trabajadores pueden ser motivo de una presión positiva (que anime a realizar las tareas con mayor empeño y dedicación) o un estrés negativo (que debilite la voluntad de llevar a cabo el trabajo diario). Tales efectos pueden desaparecer a corto plazo o prolongarse durante un largo tiempo. Sumado a ello existen condiciones que

promueven el agotamiento y ansiedad en los empleados: como lo es la sobrecarga de trabajo y las fechas límite que actúan como desencadenantes de estrés, a raíz de la presión por cumplir en tiempo y forma con los mandatos pedidos, habitualmente estas exigencias provienen de la alta dirección, esto significa que una mala jefatura puede ser causante de este problema. Otros factores para remarcar y que generan tensión son: un ambiente laboral de inseguridad, con jefes autocráticos, conflicto y ambigüedad de roles, el trabajo rutinario o repetitivo, la exposición de los empleados a agentes de estrés como el escaso prestigio, la falta percibida de control, la escasez de recursos y la demanda de un gran volumen de trabajo sin error.

Uno de los orígenes del estrés es la experimentación por parte de los subordinados de un cambio, de cualquier tipo que sea, debido a que esto implica la adaptación a una nueva realidad. El cambio tiende a ser angustioso cuando es de grandes dimensiones o inusual, pero principalmente resulta preocupante para los trabajadores en el caso de afectar su bienestar financiero y la posibilidad de no disponer de los ingresos económicos necesarios o anhelados para poder subsistir, esta situación puede presentarse por varios motivos, la introducción de tecnología nueva para la reducción de costos, el inicio de negociaciones contractuales o el deterioro financiero de la organización.

El grado de control percibido sobre su trabajo, y las condiciones en las cuales se desarrolla, influye en el estrés de los empleados, aquellos que poseen cierto grado de autonomía, independencia y libertad para tomar decisiones pueden tolerar mejor las demandas laborales. A ellos los directivos pueden otorgarles horarios flexibles, enriquecimiento del trabajo, o delegación de autoridad, adoptando de esta forma estilos de liderazgo participativo.

En conclusión, diversas situaciones operan como desencadenantes de estrés y frustración en los trabajadores. La imposibilidad de alcanzar un objetivo o meta a causa de obstáculos e interrupciones puede generar irritación, sensación de fracaso y, si esto se agrava día tras día, producir una acumulación de trastornos emocionales que interfieren en la capacidad para cumplir satisfactoriamente con las tareas solicitadas en el trabajo. Otra de las contrariedades a mencionar, es la deficiente circulación y transmisión de información entre áreas, en ocasiones se suma la omisión de esta por diversos motivos, impidiendo que el trabajo prosiga con normalidad y sea de calidad. Estas condiciones laborales no resultan favorables ni para el individuo ni tampoco para la organización. Sin embargo, cuando no hay coerción, no se plantean retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo, por lo tanto, a medida que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevarse, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir requerimientos de trabajo. Un estrés constructivo representa un estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos, pero en la medida en que esto sea excesivo y se convierta en una fuerza destructiva, el desempeño comenzará a descender, puesto que el condicionamiento que experimentan los trabajadores se verá reflejado en conductas erráticas y decisiones desacertadas.

La relación estrés-desempeño es muy delicada y compleja, el empleado afectado puede sufrir una descompensación o enfermarse, al punto tal de negarse a asistir a su

empleo para no tener que enfrentarse nuevamente a problemas. Algunas personas, sin embargo, no se ven afectadas significativamente ante lo que pueden ser cambios o alteraciones en sus rutinas laborales, se mantienen tranquilas y productivas durante más tiempo en las mismas condiciones, producto, en muchos casos, de la experiencia, capacidad y seguridad en su puesto de trabajo.



Gráfico 3: Modelo de desencadenantes de estrés laboral. Fuente:
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212015000300007

El Karoshi es un fenómeno social reconocido en Japón desde el año 1987, cuando el ministerio de Salud de este país comenzó a recopilar estadísticas sobre este tema.¹⁵ Se cree que es resultado del exceso de trabajo, en un momento se consideró motivo de orgullo y compromiso por parte del empleado pero luego quedaron en evidencia las consecuencias trágicas de la extenuación laboral de los trabajadores, lo cual culmina con el fallecimiento de estos. A raíz de la gravedad de esta situación, las compañías japonesas instan de manera constante a sus empleados a tomar licencia por vacaciones, moderar su dieta, realizar actividad física y controlar sus niveles de tensión.

La cultura laboral de Japón es muy exigente, sin embargo, el fenómeno Karoshi se ha ido extendiendo con el transcurso del tiempo a otros países, y la Organización Mundial de la Salud advierte que la pandemia por covid-19 está acelerando la tendencia hacia un aumento de las horas de trabajo, por disponer muchas personas de la posibilidad

¹⁵ El término japonés Karoshi significa muerte por exceso de trabajo, desde la crisis del petróleo del año 1973 las reestructuras laborales de Japón han forjado entornos laborales donde trabajar más de 70 horas a la semana es visto como normal e incluso, honorable. En los años noventa los estragos de este fenómeno fueron aumentando, a causa de empleados que morían en sus oficinas de trabajo tras una extensa jornada laboral o que tomaban la determinación de suicidarse por no resistir más la presión del trabajo. Al respecto, véase el artículo de Karina Fuerte (2021) donde se enfatizan los aspectos más destacados del Karoshi.

de realizar el trabajo desde casa (home office) a menudo resulta difícil poner límites y establecer un balance vida-trabajo que permita dedicar parte del tiempo al ocio. El problema no solo es causado por los empleadores que exigen largas jornadas laborales, es además un inconveniente a nivel sistémico, una cultura en la que el valor de una persona se mide según su productividad.

e) Transformaciones en la organización del trabajo

El trabajo, aun hoy, a pesar de los grandes cambios en sus formas, y en las maneras de pensarlo, es la actividad principal del hombre. Las transformaciones a nivel mundial en la organización de la economía en general han sido acompañadas de nuevos modos de coordinar los procesos productivos, es decir, estilos actualizados de administrar y controlar el trabajo. Estos cambios se producen continuamente en las diversas organizaciones, en sus dimensiones, modalidades de contratación, distintos tipos de trabajo, niveles, tiempos, ritmos, turnos, conocimientos necesarios y la tecnología utilizada. Y lo más importante, los nuevos estilos de organizar el trabajo modifican la subjetividad de los empleados (la clase de sujeto que este constituye: sus anhelos, preferencias, miedos, necesidades, valores, entre otros) y además es otro modelo de trabajador que desde la alta dirección se demanda.

Estas modificaciones se iniciaron a mediados del año 1970 como resultado del agotamiento del modelo keynesiano de organización de la economía¹⁶ y del sistema fordista de organización de la producción. Como se ha desarrollado en el capítulo 1, el sistema fordista constituyó, en la historia del capitalismo, el principio más extendido y eficaz de organizar el trabajo, que condujo al empleado a ser un anexo de las máquinas. Esto quiere decir, que los trabajadores ya no controlaban el ritmo de trabajo, sino que la maquina lo hacía en su lugar. Este modelo, muy exitoso, aumentó la productividad ampliamente y resolvió los problemas de mando de las autoridades superiores en lo respectivo a la organización del trabajo de forma efectiva, simplificando las tareas e imponiendo un ritmo laboral a los subordinados por medio de la cadena de montaje.

Hacia el año 1970 el esquema fordista-keynesiano se encontraba desbordado, a razón de las presiones sociales y políticas que generaba, pero específicamente en lo respectivo a los procesos de trabajo, comenzaron a manifestarse actitudes inconformistas por parte de los empleados, ausentismo, resistencias, desganó, alta

¹⁶ Las reformas de Keynes, luego de la crisis de 1930, habían dinamizado la economía capitalista a partir del rol del Estado en estimular la demanda, la política fiscal orientada a mantener un alto nivel de inversión pública y el aumento de los ingresos. En efecto, cuando mayor es el consumo, mayor es el ingreso nacional. La disminución en los salarios de los trabajadores, según Keynes, hacia estancar la economía ya que la demanda descendía considerablemente, además el desempleo era la principal causa de la crisis, y este no se presentaba por falta de recursos financieros sino por la ausencia de demanda. Por este motivo, el Estado debía intervenir en la economía aplicando medidas para aumentar la demanda agregada. A partir de 1970, el esquema keynesiano es fuertemente discutido en el contexto de la crisis disparada por el precio del petróleo, entre otros motivos.

rotación en los puestos de trabajo, protestas, huelgas, sabotajes, exigencias de mayor participación en la organización de la producción, entre otras sublevaciones. A nivel general, la indisciplina hizo que los directivos perdieran parcialmente el mando o el control sobre el proceso de cumplimiento de tareas.

Las formas posibles de organizar el trabajo son innumerables, en términos de ordenamiento de la producción, a lo largo de los años hasta llegar a la actualidad se reforzaron los procedimientos en los distintos modelos de gestión laboral para aumentar la productividad y el control. La característica relevante, es la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo, el respeto a la calificación profesional, la prohibición de traslado unilateral y arbitrario de empleados de uno a otro puesto o lugar, el ritmo de trabajo, la definición de tareas, contratos laborales formales, y demás logros que fueron dándose en las sucesivas luchas obreras a lo largo de la historia y que continúan en el presente. En el pasado, los deseos y expectativas de los trabajadores quedaban apartados de su trabajo, en el esquema fordista, por ejemplo, el empleado solo debía seguir a una máquina, no era necesario forzarlo a colocarse la camiseta de la empresa, no se pretendía en aquella época ganar la voluntad y el interés de los subordinados por la labor diaria. Los nuevos esquemas de trabajo intentan de manera incesante obtener el compromiso, tenacidad, y constancia de los empleados por su empleo. La vigilancia sobre la producción no se ejerce desde afuera, sino que se busca que la misma se interiorice, a través de distintos estímulos como primas, beneficios particulares, controles entre los mismos empleados, tareas en equipo, premios, esto hace que cada integrante del grupo de trabajo vigile a los demás para garantizar un buen rendimiento general. El panoptismo¹⁷ es más refinado y completo.

Los métodos de control laboral son tan necesarios hoy en día para la producción como lo son las innovaciones tecnológicas, en lo respectivo a las técnicas de trabajo, la responsabilidad, actitud positiva, involucramiento, buena predisposición y paciencia son características que se pretenden para un empleado en un puesto laboral. Las formas actuales de gestionar el trabajo procuran ir hacia la conciencia interna de los

¹⁷ En palabras de Foucault: “desde los comienzos del siglo diecinueve: el asilo psiquiátrico, la penitenciaria, el correccional, el establecimiento de educación vigilada, y por una parte los hospitales, de manera general todas las instancias de control individual, funcionan de doble modo: el de la división binaria y la marcación (loco-no loco; peligroso-inofensivo; normal-anormal); y el de asignación coercitiva, de la distribución diferencial (quien es; donde debe estar; por qué caracterizarlo, cómo reconocerlo, como ejercer sobre él, de manera individual, una vigilancia constante, etc.)” (2002, 184). En *Vigilar y castigar*, Foucault se enfoca en el fenómeno carcelario como sistema de vigilancia y control que, en el siglo XIX, bajo la figura del panóptico. A través de esta estructura, se podía custodiar a todos los presidiarios a un mismo tiempo desde un único lugar, una torre central, sin que estos supieran cuando estaban siendo supervisados. El control era perpetuo porque aun cuando este no se estaba llevando a cabo, los reclusos no podían saberlo, por ende, proseguían con su buen comportamiento, pese a que no eran observados, el control terminaba interiorizándose en ellos. Ese era el propósito de quienes utilizaban este sistema de vigilancia. Un dispositivo de visibilidad perfecta, desde la invisibilidad perfecta. Los individuos, bajo el efecto del panóptico se encontraban en un estado consciente y permanente de visibilidad, que permitía el funcionamiento automático del poder, cuantos más observadores había mayor era el temor a ser sorprendidos y el miedo a ser comparados en cualidades, aptitudes y tiempos de ejecución de tareas con otros compañeros. El objetivo del panoptismo estaba orientado a encauzar las relaciones de disciplina y mejorar el ejercicio del poder convirtiéndolo en más eficaz.

empleados (las técnicas fordistas apenas llegaban hacia la moral de los subordinados, primero pasaban por el control del cuerpo mediante la repetición de movimientos similares y relacionados) ganarse primero el alma para luego controlar el cuerpo. Asimismo, durante el siglo veinte las enormes masas de trabajadores se dirigían a las fábricas vestidos de manera similar, se movilizaban con sus sindicatos, y solían habitar en los mismos barrios y compartir el tiempo libre entre familias de trabajadores en los predios de los sindicatos, había una identificación con el conjunto de la clase obrera. Actualmente, el trabajador suele tener una actitud individualista, la clase trabajadora se diversificó, ninguno de los empleados suele compartir nada con ningún otro, nadie se siente laborioso, la mayoría piensa que ese será un estado temporario, apenas un momento de desgracia del que saldrá rápidamente y lo hará por sus propios medios, de forma independiente. Además muchas personas sienten que su vida comienza cuando termina el trabajo, no consideran que esa sea una ocupación que los transforme y dignifique, decididamente no se identifican con su actividad principal, por el contrario, representa un suplicio, algo ajeno a ellos mismos. Un tipo de labor rutinaria y metódica que tienen que cumplir obligatoriamente para disponer de un ingreso económico y así poder sustentarse (la moral más rígida y austera que predominaba durante la época del fordismo, la cual implicaba cierta resignación ante el trabajo como actividad forzosa y no grata, pero, por otra parte, a pesar de que esta moral imponía la necesidad de trabajar bajo aquellas condiciones, se reconocía el empleo como un elemento dignificante para el obrero).

La organización capitalista del trabajo intenta eliminar todo tiempo muerto en la producción, no dar respiro a los empleados, la actividad productiva es permanente y la totalidad de las energías del trabajador tienen que ser productivas durante su tiempo de labor, también es imprescindible agregar, la voluntad moral del empleado en la realización de las tareas que se le encomienden (la utopía fordista era que todas las fuerzas físicas y, en menor medida intelectuales fueran fortalezas productivas). En definitiva, el capitalismo y la manera de estructurar el trabajo, con su frenesí por omitir los tiempos muertos, diluyendo en la medida de lo posible toda distracción para el empleado (descansos, comentarios, recreaciones, chistes) en el puesto de trabajo, transforma la labor diaria en una actividad extremadamente apática.

En las organizaciones contemporáneas las técnicas de incentivos buscan ganarse el alma del trabajador, hacer que este se coloque la camiseta de la empresa (en consonancia con los principios toyotistas) mediante retribuciones diferentes al aumento salarial (aunque este siempre permanecerá como un factor de estímulo mayor en comparación con los premios y recompensas, los cuales no se incluyen en la remuneración de los subordinados). Por último, el desempleo es la mejor herramienta disuasiva para disciplinar al trabajador empleado, a ello hay que sumarle la precarización laboral, la misma es resultado de la flexibilidad que exigen los nuevos procesos productivos, basados en stock cero y trabajar solo para abastecer una demanda conocida (no se fabrica y luego se oferta sino que se estima previamente el dato de cuanto se va a vender y luego se empieza a producir). En los momentos en los que no hay demanda y la tendencia es tener un stock cero, se pretende no contar con trabajadores en el momento en que no hay demanda o disponer del mínimo de

empleados necesarios para la producción. En este caso los trabajadores serían stock, capital sobrante.

Evidentemente la sociedad del siglo XXI no es disciplinaria, sino que deviene, para utilizar un término acuñado por Byung Chul Han (2012) una sociedad de rendimiento. En ella, los individuos se autoimponen la obligación de ser productivos permanentemente, gracias a modelos de gestión y productividad que disuelven el vínculo dialéctico entre capital y fuerza de trabajo. En efecto, en este esquema, las demandas laborales que pueden existir se interiorizan en el trabajador. Los equipos de trabajo disuelven la relación directa con aquel a quien se elevan las demandas, llevando al trabajador la responsabilidad por los bajos rendimientos, posibilidad de ascenso, incrementos salariales, etcétera. Deviene, de este modo, en una exigencia de rendimiento. Las consecuencias de esta exigencia constante son cuadros depresivos, autopercepción de fracaso o culpabilidad por el mal desempeño del grupo o área de trabajo. La idea de aumentar la productividad se encuentra unida al rendimiento. El sujeto es obediente, responsable y tiene obligaciones que cumplir en el plano laboral.

Los motivos que desembocan en la depresión y el cansancio de muchos empleados es la presión por el rendimiento, el desgaste ocupacional, pero, principalmente, el imperativo de ser un empleado útil y con iniciativa, es este el mandato de la sociedad del trabajo moderna. Sobre este tema, el filósofo coreano Byung-Chul Han recuerda las observaciones realizadas por Friedrich Nietzsche respecto al “último hombre” como; “[...] aquel tipo de ser humano que está a punto de convertirse en una realidad de masa ya no es ningún superhombre soberano, sino el último hombre que tan solo trabaja” (2012, 30). En efecto, el sujeto que actúa en el modelo de producción-gestión del rendimiento es libre del dominio externo, es decir, no se encuentra obligado a trabajar y ser explotado laboralmente por un empleador, es dueño de sí mismo, no está sometido a nadie, más que a él mismo, a la obligación de maximizar el rendimiento continuamente, mientras el exceso de trabajo se intensifica todos los días, el empleado comienza paulatinamente a transitar un sistema de autoexplotación que lo perjudica tanto a nivel mental como físico, es en ocasiones, más eficaz que la supeditación por otros porque aquí el explotador es al mismo tiempo el explotado. Al aumentar la carga de trabajo las personas deben administrar mejor el tiempo y la atención multitasking¹⁸ para la cual tiene que estar preparado el ser humano de la sociedad de trabajo moderna.

¹⁸ El término “multitasking” (multitarea) surge del área de informática y hace referencia a la capacidad que tienen las computadoras de ejecutar en forma independiente dos procesos diferentes. Desde el punto de vista neuropsicológico, la palabra multitarea representa la capacidad de un individuo de realizar múltiples actividades, de distintas modalidades, ya sea de manera secuencial y en rápida sucesión o simultáneamente, con el fin de obtener resultados positivos en el menor tiempo posible. En reiteradas ocasiones, las personas no pueden realizar múltiples tareas de forma eficaz, esto se debe a que en su mayor parte el cerebro no puede concentrarse en más de una cosa a la vez, pero si puede cambiar de enfoque de una tarea a otra con sorprendente velocidad. En el ámbito laboral, por ejemplo, un empleado tiene que escribir un correo electrónico y hablar por teléfono al mismo tiempo, ambos implican la comunicación a través del habla o la palabra escrita, lo que genera muchos conflictos entre una tarea y otra, la situación puede desembocar en errores involuntarios, incompreensión y

f) La condición humana

La denominación de los hombres como animal laborans fue ideada por la ensayista política y filósofa alemana Hannah Arendt (2003), para representar metafóricamente a las personas como animales trabajadores. El Animal Laborans puede asociarse originalmente con el campesino en la época feudal o el esclavo en la Grecia clásica. La labor se encuentra relacionada a las necesidades del ser humano, procesos biológicos, nacimiento, reproducción y muerte. Por ende, el quehacer es la actividad necesaria para la supervivencia de la especie y del hombre en concreto, además como la labor es la vida misma se identifica con los procesos naturales. El Animal Laborans vive concentrado, disfrutando y sufriendo, sus procesos biológicos. A través del trabajo, el Homo Faber introduce nuevos objetos durables en el tiempo y que pueden ser compartidos, esta actividad constituye un mundo artificial que libera al individuo del proceso de la naturaleza, mediante el trabajo las personas construyen una realidad perdurable más allá de los procesos de la naturaleza. El Hombre de Acción es el creador de la historia, según Arendt la acción y el discurso se unifican dando significado a los hechos y experiencias, asimismo es por intermedio de las palabras que las personas pueden compartir ideas y crear un espacio común donde dialogar y pensar. Es entonces que por vía de la acción se rompe la cadena determinista de causa-efecto de los procesos naturales, mediante la acción el hombre puede comenzar de nuevo cada día. El ascenso del Animal Laborans en el siglo veinte y veintiuno es observable en numerosas características, la duración de los objetos por ejemplo, estos se consumen y no se usan, la primacía incontrovertible de la vida misma como principio máximo, la división interminable de la labor, la creación de riqueza y la ascensión de la labor a la esfera pública. No es lo mismo librarse de la labor para actuar en la esfera pública de un mundo común en los asuntos humanos, que librarse de la labor para sumergirse en la cara del proceso, es decir para introducirse en el consumo. Una sociedad con la idea de consumo infinito transforma su trabajo, automáticamente, en labor, porque el Animal Laborans siempre ocupará su tiempo en consumir, como el Homo Faber lo ocupa en proyectar, usar o contemplar sus obras, y el Hombre de Acción en hacer y contar la historia. Explica Arendt que al observar el desarrollo natural del Homo Faber se llega a la conclusión de que en el circuito de fabricación, que engloba el hacer y no el producto terminado, es donde el Homo Faber realiza un ejercicio de introspección en su mismo procedimiento de fabricación, el concepto de proceso es central en la vuelta del hombre al Animal Laborans, no puede descansar de este porque es parte de él. Solo el Homo Faber por voluntad propia puede detenerse y disfrutar, no del proceso en sí, sino de la

confusión. Variar de una ocupación a otra, requiere una cierta cantidad de tiempo, diversas partes del cerebro funcionan conectadas entre sí, un cambio de marcha cognitivo también implica una modificación en la atención y la concentración. La multitarea eleva los niveles de estrés para los trabajadores, causando desorden mental, equivocaciones, desorientación y pensamientos desordenados, además dificulta la capacidad de aprendizaje debido a las interferencias derivadas de las múltiples labores que debe llevar a cabo el empleado. También influye negativamente en lo respectivo a retención de información en breves periodos de tiempo, disminuyendo el rendimiento de los individuos. Sobre el multitasking y sus implicancias psicológicas, véase el informe realizado por CEUPE Magazine (s/f).

contemplación del objeto terminado. El Animal Laborans contemporáneo construye su personalidad adquiriendo identidades mediante el consumo, esta percepción de artificialidad, mediocridad y trivialidad de los placeres, unido a la imposibilidad de trascender por medio de la acción en otras esferas, provocan la frustración, agresividad y angustia que subyacen en muchas de las patologías que padecen las personas en nuestro tiempo. Se agrega a esto la búsqueda constante de seguridad, la vigilancia continua de terceros que amenazan su calma, y la permanencia en el ciclo de labor y consumo. Lo que para el Animal Laborans clásico (el campesino feudal o el esclavo en la Grecia clásica) era algo estipulado, como la seguridad de su ciclo vital, para el Animal Laborans coetáneo requiere infinitas pruebas y un continuo cálculo mental, se exige a sí mismo y exige a los demás, pero es, a pesar de todos los avances tecnológicos un ser muy vulnerable.

Para concluir con la idea de Arendt, en el mundo globalizado el hombre masa encuentra su medio más idóneo, ya que no puede, sabe o quiere diferenciar, por consiguiente resulta indiferenciado.

A partir de este concepto, todas las formas de la vida activa se reducen al nivel del trabajo. El animal laborans, según Arendt, no renuncia de ningún modo a su individualidad ni a su ego para trabajar incansablemente, es parte de una sociedad individualista y de rendimiento, en donde participa activamente, es además, un ser hiperneurótico, puesto que en la modernidad las actividades humanas se reducen al nivel del trabajo, las personas viven en una vorágine donde nada es constante y duradero, lo que da lugar al nerviosismo y la intranquilidad. Esta presteza se traslada también al ámbito laboral, donde siempre hay obligaciones que cumplir, la sociedad del trabajo y rendimiento no es libre, todos los participantes llevan consigo su campo de labores forzadas, donde cada individuo es prisionero y guardián, víctima y verdugo a la vez, muchas veces los empleados se coaccionan a sí mismos, la autoexigencia por efectuar en tiempo y forma las tareas en el trabajo culmina en seres humanos que padecen depresión, TLP (trastorno límite de la personalidad), síntomas de debilitamiento y un comportamiento apático. La progresiva positividad de la sociedad moderna aplaca sentimientos negativos como el miedo o la tristeza, todo se enmarca en un clima de positividad generalizada, el individuo y la sociedad se convierten en una máquina de rendimiento autista, el esfuerzo desmedido por maximizar el rendimiento elimina la negatividad porque esta aminora el proceso de aceleración. El empleado del siglo XXI es una máquina de rendimiento cuyo objetivo consiste en el funcionamiento sin alteraciones y el acrecentamiento de la productividad, la tristeza o abatimiento que pueda experimentar a nivel emocional es consecuencia de este desarrollo, la sociedad de rendimiento y actividad produce indefectiblemente cansancio y agotamiento excesivos.

Hoy en día la sociedad se encuentra al descubierto. La economía capitalista somete todo a la coacción de la exposición (explotación), lo que atenta contra la paz de las personas, el permanente apremio sobre trabajadores, quebrando ese sentimiento de armonía al tener que demostrar siempre perfección y ningún error. Los modelos laborales actuales transmiten hiperactividad, hiperproducción e hipercomunicación. Se verifica una constante aceleración que no conduce a nada, pero que forma parte de la sociedad moderna. Otra característica crítica de la época actual es la dispersión y

disociación temporal producto de las circunstancias mencionadas. Sumado a esto, no debe olvidarse que los mecanismos de control contemporáneos carecen de perspectiva, al desaparecer la distinción entre centro y periferia (a diferencia del antiguo sistema panóptico de vigilancia donde los individuos sabían de la presencia del observador, los habitantes del panóptico digital creen que están en libertad). El entorno laboral actual muestra una estructura panóptica opuesta a sus predecesoras (los moradores estaban aislados entre sí, cada uno cumplía una función de manera individual, en el tiempo estipulado), los integrantes del panóptico moderno se conectan y comunican intensamente entre sí y lo que garantiza la transparencia no es la soledad mediante el aislamiento, sino la vehemente comunicación, los subordinados colaboran de manera activa en la construcción y conservación de los sistemas de control al manifestar ellos mismos tanto sus disconformidades como venencias sobre determinadas circunstancias y modos de trabajo. Es vigilado no solo el abajo por el arriba, sino también el arriba por el abajo, cada empleado se entrega a la visibilidad y el control. La legitimidad, transparencia y confianza recíproca solo pueden lograrse por medio de la supervisión permanente, es de esta forma que el control total extermina la libertad de acción y conduce, finalmente, a la uniformidad. La permanente exigencia de transparencia en las acciones que se llevan a cabo indican que valores morales como la honradez y la lealtad, han perdido cada vez más su significación, dando lugar a la desconfianza y la sospecha, por lo tanto es necesario un sistema de control eficiente y sin falencias. El efecto del panóptico busca una reforma de costumbres, no un ataque a la libertad como podía ser en el pasado, hoy, cada persona se entrega voluntariamente a la mirada panóptica, el morador del panóptico digital es víctima y actor a la vez.

El trabajador del siglo XXI es su propio señor y empresario, un sujeto sometido al rendimiento que, a pesar de no estar obligado al trabajo y la dominación por parte de superiores, no es libre en su totalidad. En efecto, vive el día a día sometido a sí mismo, haciendo que la propia autoexigencia resulte más eficaz que la explotación por otros.

CAPITULO 3:

***“La práctica profesional en la gestión pública provincial. Un análisis de caso: La
Municipalidad de General San Martín”***

El objeto de estudio de este trabajo final de práctica profesional es la Municipalidad de General San Martín, la misma se encuentra localizada en la provincia de Buenos Aires.

En el año 1886 se produjo la reforma de la Ley Orgánica de las Municipalidades, que estipuló la creación de un departamento ejecutivo representado por un intendente municipal y un organismo con funciones deliberativas: El Concejo Deliberante. El primer intendente fue el Dr. Pedro Ballester. En el año 1888, el partido de General San Martín cedió a la Capital Federal sus tierras al sur de la Avenida General Paz (que actualmente forman los barrios de Villa Pueyrredón, Villa Devoto y Villa Real), y para compensar esta cesión, el partido recibió las localidades de Ciudadela, José Ingenieros, Santos Lugares y Sáenz Peña (que pasarían a formar el Partido de Tres de Febrero en 1961). En el año 1915, la Plaza Central fundó la estatua ecuestre del Libertador, que se inauguró el 11 de abril, en un acto al que asistió todo el pueblo de San Martín. Es uno de los 135 partidos de la provincia argentina de Buenos Aires. Forma parte del aglomerado urbano conocido como Gran Buenos Aires, ubicándose en la zona norte del mismo y siendo el municipio más poblado de la misma. Se encuentra al noreste de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con la cual limita por la avenida General Paz. Limita con los partidos de Vicente López y San Isidro al este, Tigre al norte, San Miguel y Tres de Febrero al oeste, y la ciudad de Buenos Aires al sur.

La Municipalidad de General San Martín está organizada en distintas áreas, cada una depende, para su funcionamiento, de una Secretaría principal, que imparte las normas y formalismos que tienen por objeto direccionar el buen funcionamiento de los sectores de los que depende cada Secretaría. A continuación, una breve referencia de las áreas en las que se encuentra dividido el Municipio:

Jurisdicción	Unidad Ejecutora
Unidad Intendente	Unidad Intendente
	Jefatura de Gabinete
Secretaría para la Integración Educativa, Cultural y Deportiva	Subsecretaría para la Integración Educativa, Cultural y Deportiva
	Subsecretaría de Educación
	Subsecretaría de Cultura
Secretaría de Gobierno	Secretaría de Gobierno y Seguridad
Secretaría de Economía y Hacienda	Secretaría de Economía y Hacienda
Secretaría de Producción y Desarrollo Económico	Secretaría de Producción y Desarrollo Económico
Secretaría de Salud	Secretaría de Salud
Secretaría de Obras y Servicios Públicos	Secretaría de Obras y Servicios Públicos
Secretaría de Desarrollo Social	Secretaría de Desarrollo Social y Humano
Agencia para la Promoción del Empleo y la Capacitación Laboral	Agencia para la Promoción del Empleo y la Capacitación Laboral
Honorable Consejo Deliberante	Honorable Consejo Deliberante
Secretaría de Mujeres, Géneros e Infancias	Secretaría de Mujeres, Géneros e Infancias

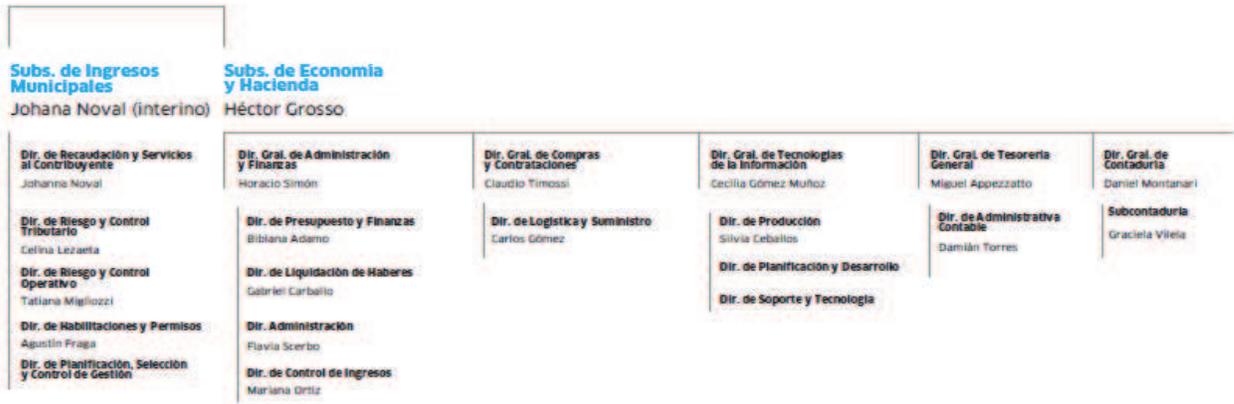
El análisis de la aplicación de los tres modelos de gestión del trabajo (taylorismo, fordismo, toyotismo) se realizará sobre el departamento de Contaduría perteneciente a la Secretaría de Economía y Hacienda (cuya misión se enfoca en la administración de los recursos, actualización del patrimonio municipal, procedimientos y normas contables de compras, sistemas, presupuesto y planificación de inversiones).

En el gráfico 5, se expone el organigrama de la Secretaria de Economía y Hacienda de la Municipalidad de General San Martín:



ORGANIGRAMA

Secretaría de Economía y Hacienda
Oscar Di Lena



Municipalidad de San Martín



Gráfico 4: Organigrama de la Secretaria de Economía y Hacienda perteneciente a la Municipalidad de General San Martín. Fuente: <http://www.sanmartin.gov.ar/institucional/secretaria-de-economia-y-hacienda/>.

Introducción Metodológica

La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa que tiene como finalidad la recolección de información procedente de una muestra de población representativa del resto, con objeto de extrapolar los resultados al total de la población.

En el caso de esta acción de investigación sectorial, la encuesta se realizó con la finalidad de efectuar un diagnóstico sobre la realidad ocupacional, la ejecución de tareas por parte de los trabajadores, sus vivencias en el plano laboral, efectivo, físico, el aspecto anímico y psicológico, su relación con el trabajo, los tiempos, controles, la comunicación y tecnología utilizada. Mediante la aplicación de un cuestionario que incluyó tres enunciados (opción múltiple y dos preguntas descriptivas) se pudo analizar a los empleados que componen la Dirección General de Contaduría, la misma se encarga de ejecutar y cumplir con tareas administrativas de diversa índole, a su vez, esta área se encuentra subdividida en la Dirección General de Presupuesto y Finanzas, en donde se llevan adelante las actividades de control de solicitudes de pedido enviadas por otros departamentos, análisis de expedientes (evaluaciones económicas), ampliación de órdenes de compra, microcréditos, registros de compromiso de ART, sueldos, coparticipación, entre otras tareas. Por este motivo ambas secciones (Contaduría y Finanzas) están conectadas entre sí debido a que muchas de las labores que se realizan requieren para su correcto desarrollo y finalización, de la interacción, participación y comunicación entre los empleados de ambas áreas.

De esta forma, a través de una encuesta se pudo obtener información de la Contaduría General y la Dirección de Presupuesto y Finanzas, en relación a las tres formas de organización del trabajo, el taylorismo, fordismo y toyotismo que son los cimientos en los cuales se enmarca y estructura este trabajo final de práctica profesional. La muestra está compuesta por 20 (veinte) trabajadores pertenecientes a las dos áreas mencionadas. La técnica de análisis utilizada (encuesta/cuestionario) ha proporcionado información precisa para abordar la investigación exploratoria y descriptiva de la realidad objeto de estudio, desde el punto de vista sociolaboral, emocional, ocupacional y formativo, ya que los encuestados aportaron datos, opiniones y valoraciones acerca del puesto de trabajo, las tareas que ejecutan cotidianamente, además de brindar su propia visión y sensaciones sobre lo que experimentan todos los días en el ambiente laboral. Para la aplicación de esta técnica de investigación se confeccionaron previamente cuestionarios estandarizados, para cada uno de los sectores de actividad analizados, de esta manera cada trabajador recibió su correspondiente cuestionario y suministró las respuestas pertinentes para cada enunciado.

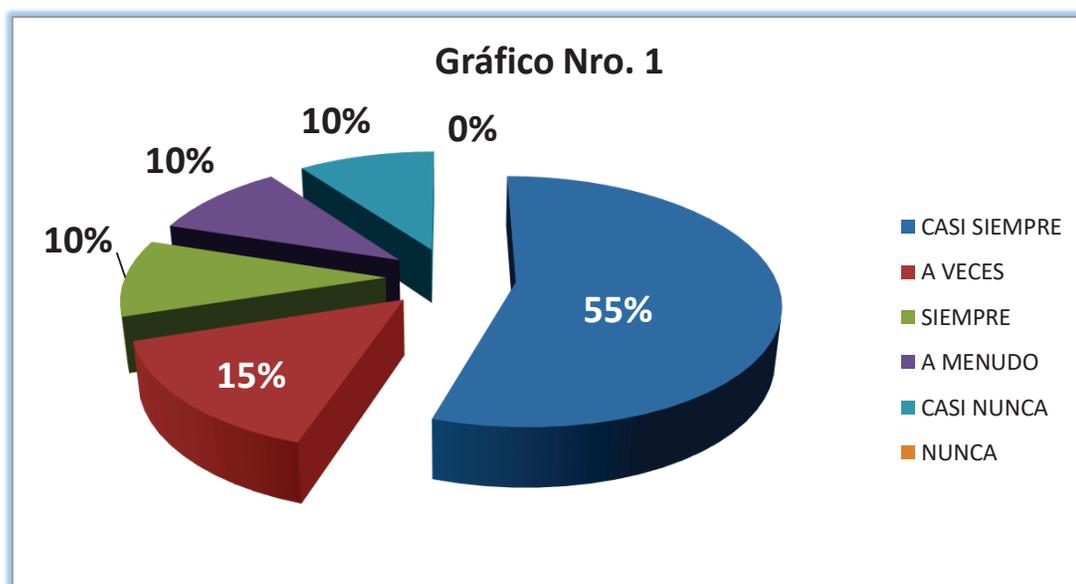
Una vez concluidas las encuestas indicadas a los dos sectores, se procedió a la observación y análisis estadístico de los datos obtenidos, en base a esta información se presenta el siguiente informe de resultados:

▪ *Cuestionario*

1) ¿Se encuentra a gusto en su lugar de trabajo y con las tareas que realiza habitualmente? Gráfico Nro. 1

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
CASI SIEMPRE	11	55%
A VECES	3	15%
SIEMPRE	2	10%
A MENUDO	2	10%
CASI NUNCA	2	10%
NUNCA	0	0%

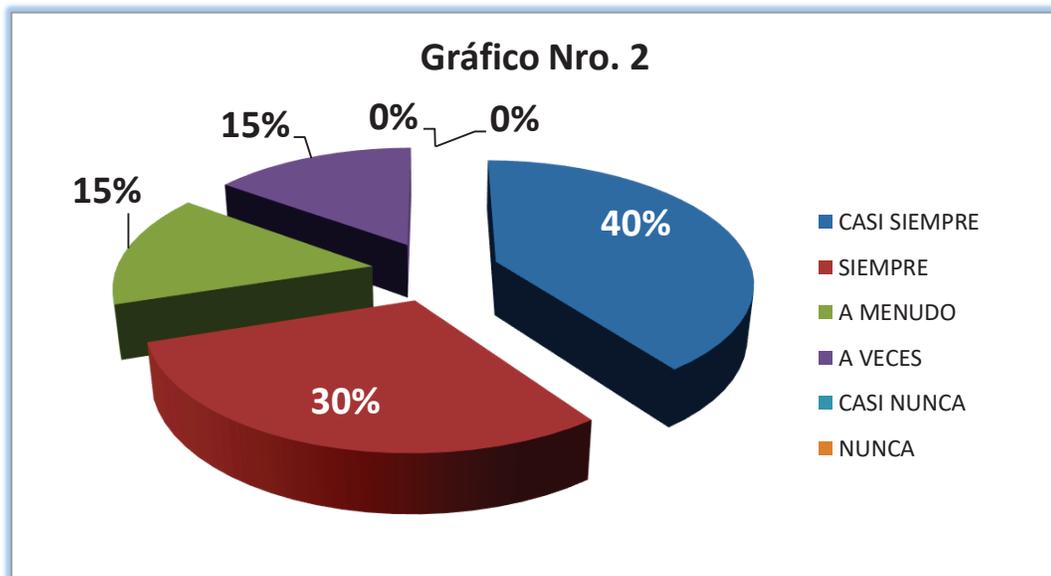
Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021.



2) ¿Detecta la existencia de un control en las tareas que se llevan a cabo en su área? Gráfico Nro. 2

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
CASI SIEMPRE	8	40%
SIEMPRE	6	30%
A MENUDO	3	15%
A VECES	3	15%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%

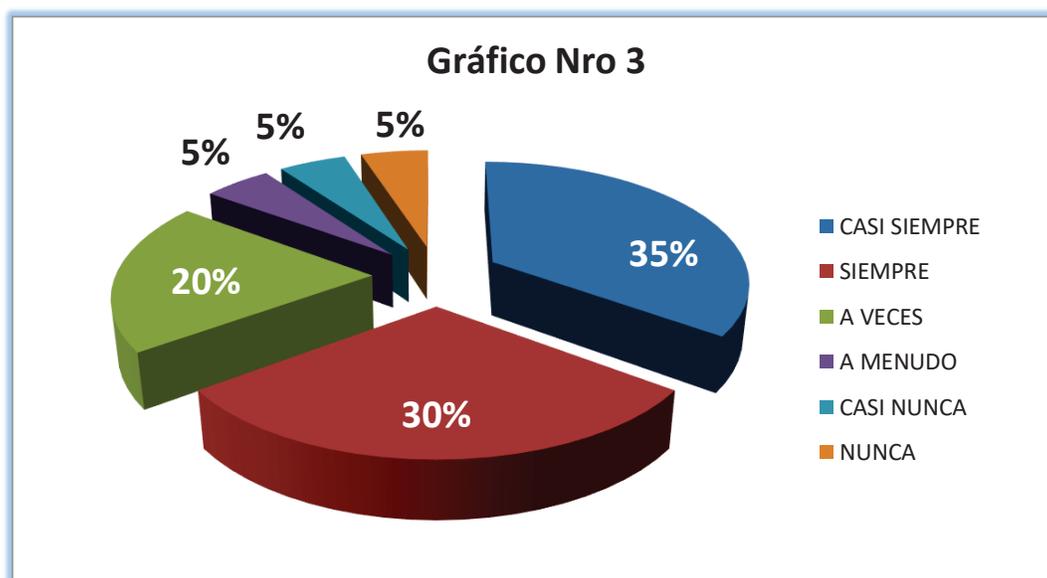
Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021.



3) ¿Percibe un control particular sobre usted y las tareas que desarrolla diariamente? Gráfico Nro. 3

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
CASI SIEMPRE	7	35%
SIEMPRE	6	30%
A VECES	4	20%
A MENUDO	1	5%
CASI NUNCA	1	5%
NUNCA	1	5%

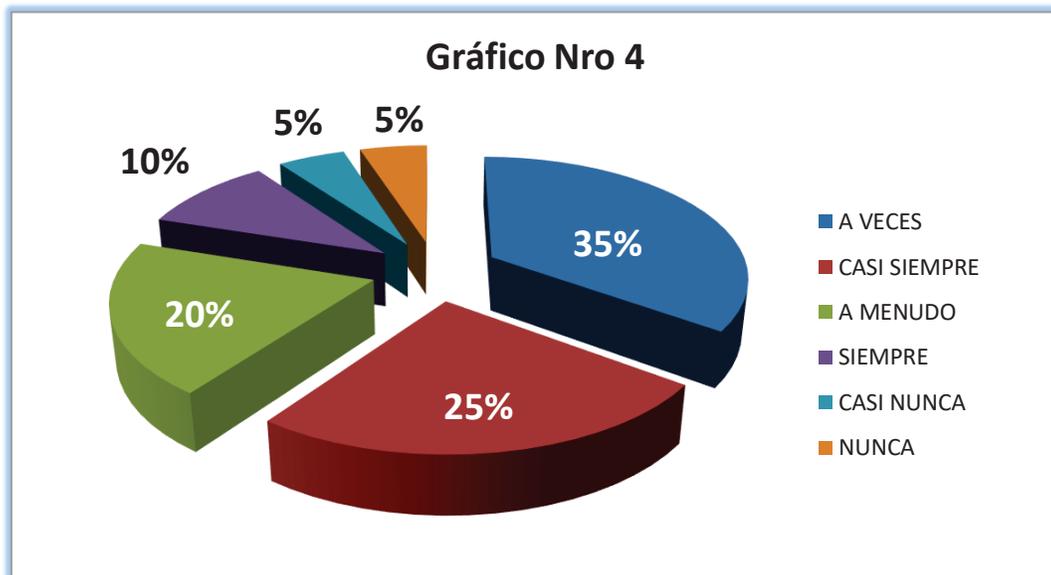
Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021.



4) ¿Considera que las tareas que hace son repetitivas y sin margen de error?
Gráfico Nro. 4

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
A VECES	7	35%
CASI SIEMPRE	5	25%
A MENUDO	4	20%
SIEMPRE	2	10%
CASI NUNCA	1	5%
NUNCA	1	5%

Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021.

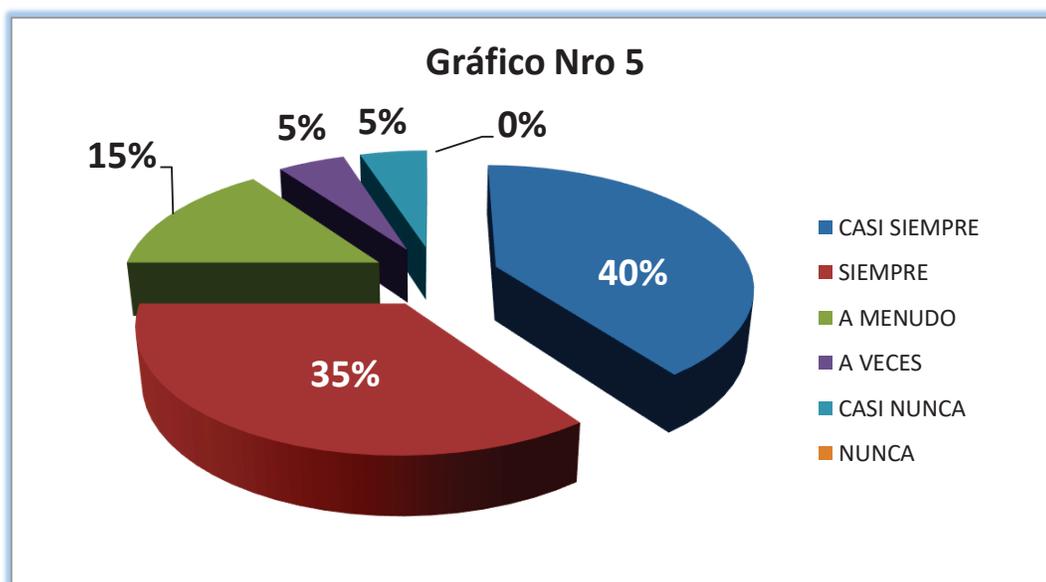


5) ¿Participa activamente en la organización de su propio trabajo?

Gráfico Nro. 5

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
CASI SIEMPRE	8	40%
SIEMPRE	7	35%
A MENUDO	3	15%
A VECES	1	5%
CASI NUNCA	1	5%
NUNCA	0	0%

Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021.

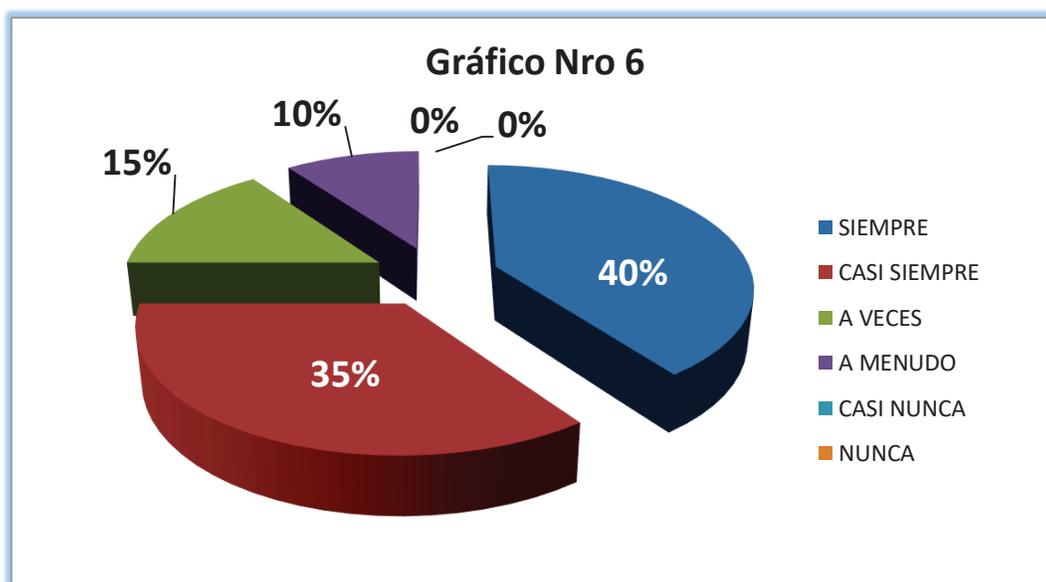


6) ¿Efectúa varias tareas en simultáneo y sin el tiempo necesario?

Gráfico Nro. 6

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
SIEMPRE	8	40%
CASI SIEMPRE	7	35%
A VECES	3	15%
A MENUDO	2	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%

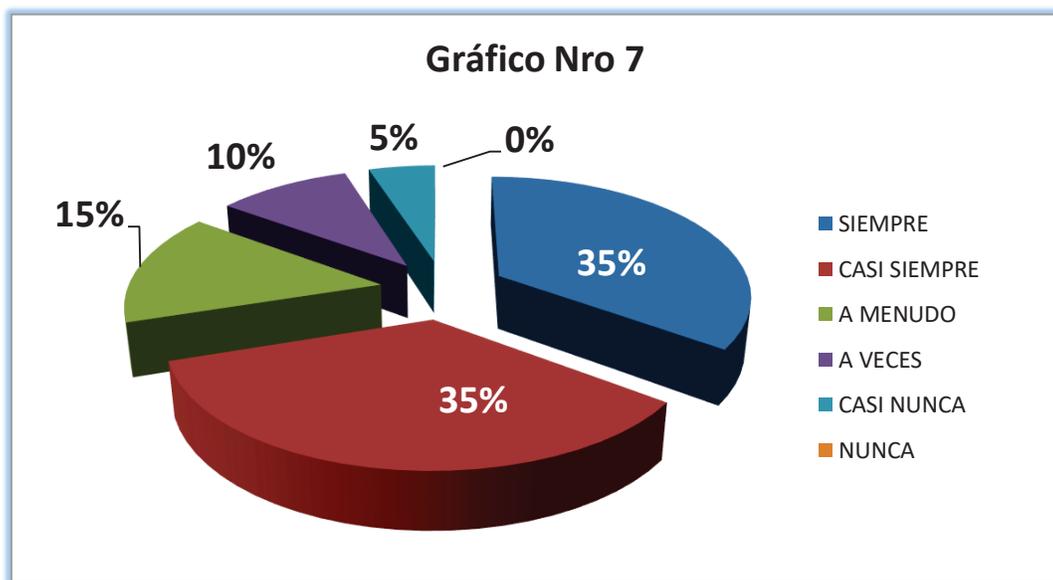
Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021.



7) ¿Experimenta presión en su puesto de trabajo para ejecutar las tareas solicitadas en tiempo y forma? Gráfico Nro. 7

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
SIEMPRE	7	35%
CASI SIEMPRE	7	35%
A MENUDO	3	15%
A VECES	2	10%
CASI NUNCA	1	5%
NUNCA	0	0%

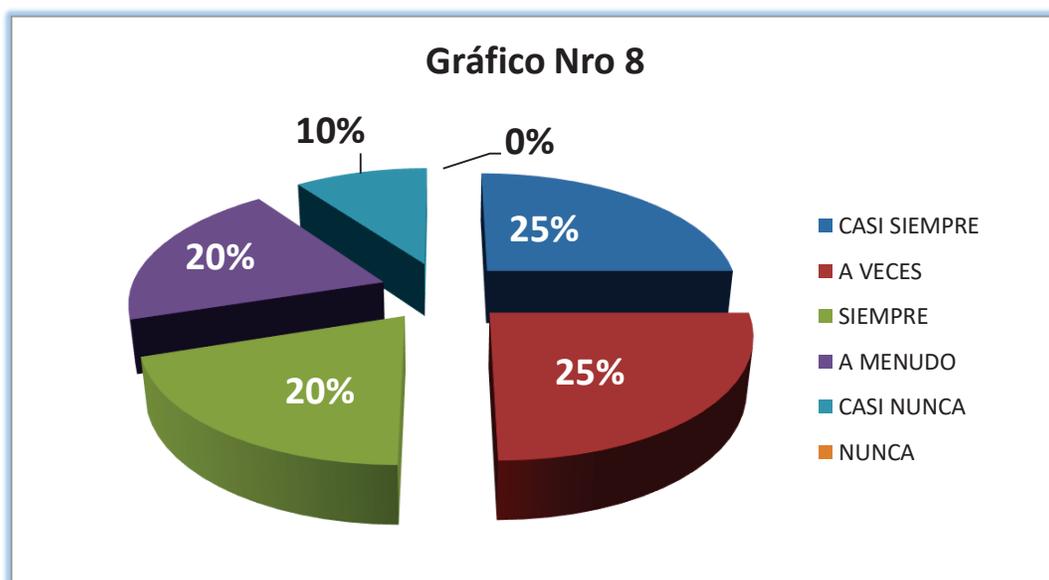
Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021



8) ¿El trabajo le genera estrés? Gráfico Nro. 8

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
CASI SIEMPRE	5	25%
A VECES	5	25%
SIEMPRE	4	20%
A MENUDO	4	20%
CASI NUNCA	2	10%
NUNCA	0	0%

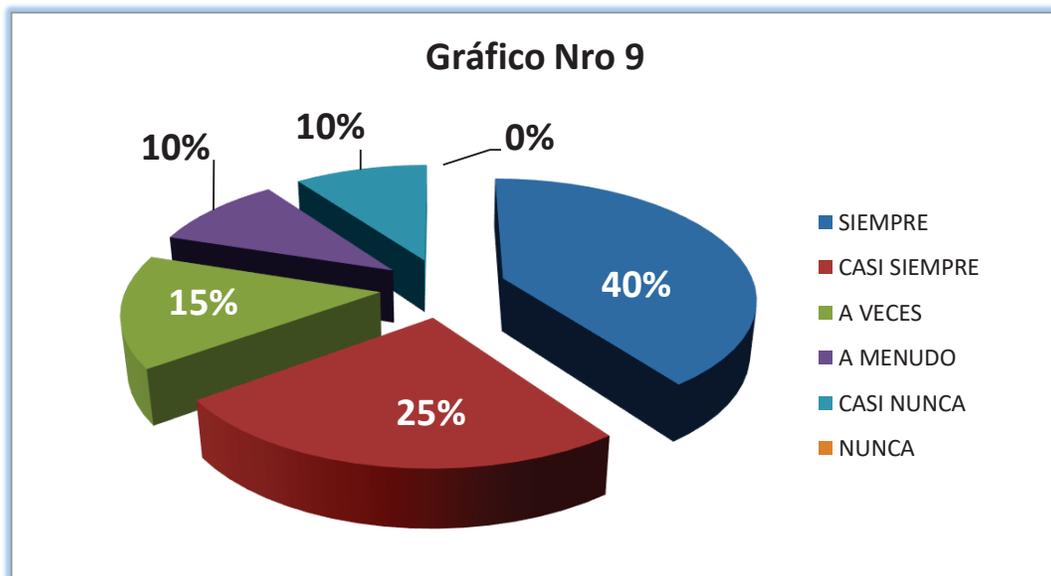
Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021.



9) ¿La comunicación y feedback (retroalimentación) le resultan útil para la realización de las tareas? Gráfico Nro. 9

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
SIEMPRE	8	40%
CASI SIEMPRE	5	25%
A VECES	3	15%
A MENUDO	2	10%
CASI NUNCA	2	10%
NUNCA	0	0%

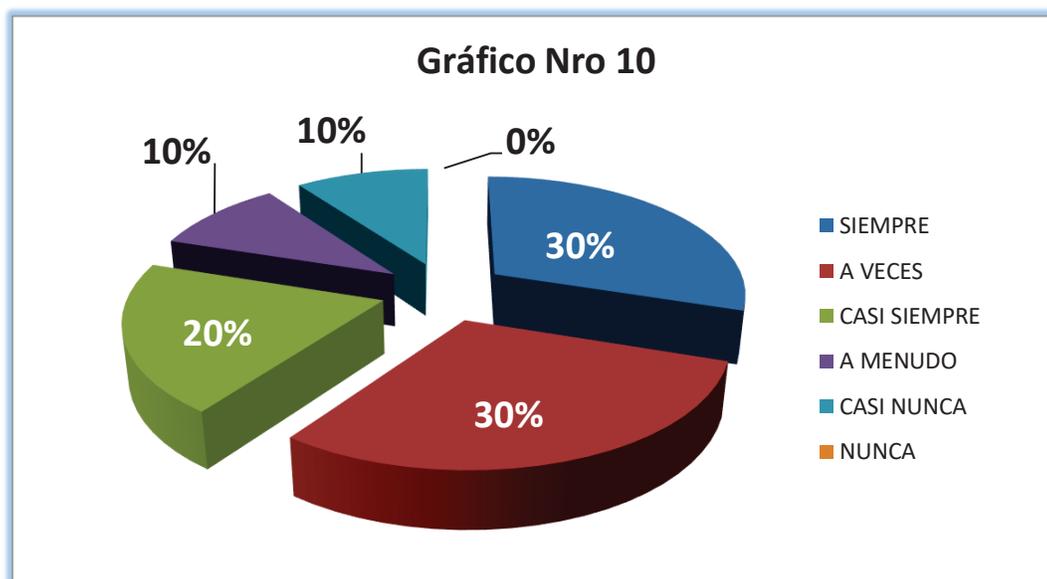
Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021.



10) ¿La tecnología utilizada contribuye positivamente a la mejora en los procesos?
Gráfico Nro. 10

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
SIEMPRE	6	30%
A VECES	6	30%
CASI SIEMPRE	4	20%
A MENUDO	2	10%
CASI NUNCA	2	10%
NUNCA	0	0%

Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021.

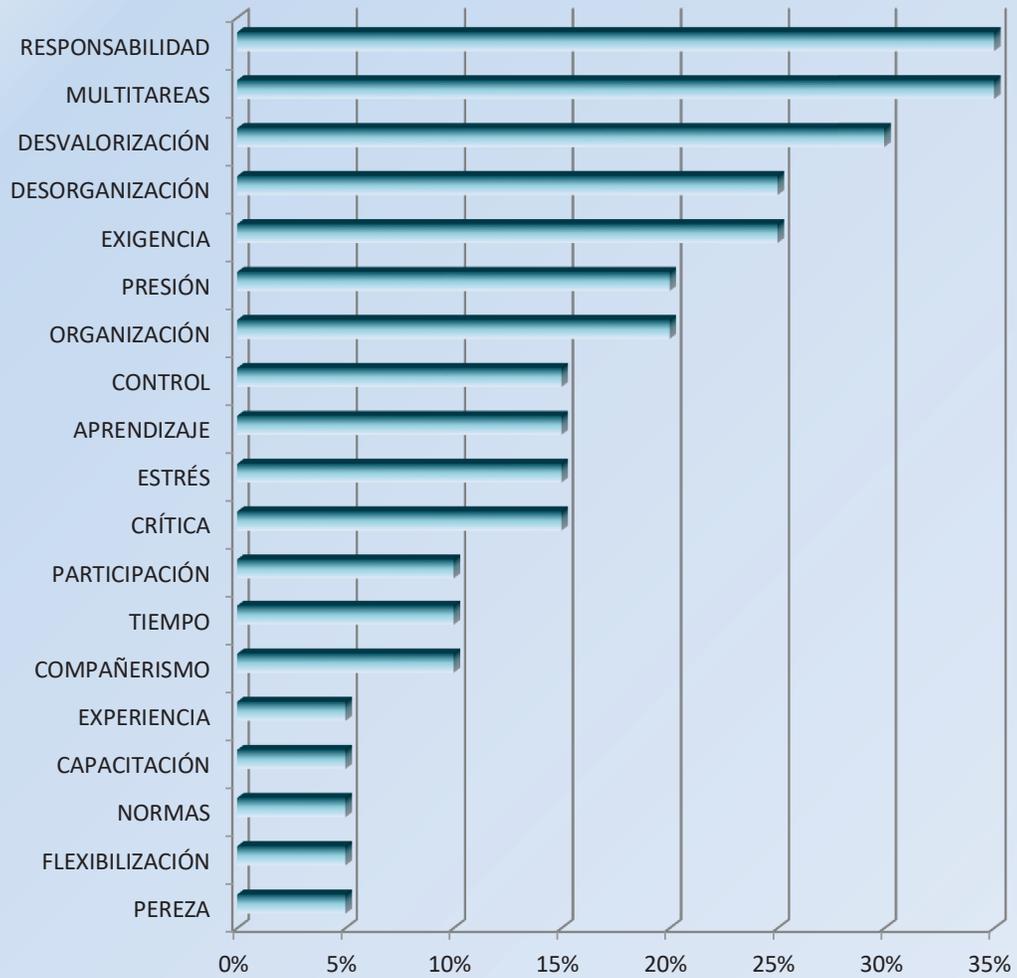


- Marque con un círculo tres palabras que definan su ámbito laboral. Gráfico Nro. 11

Palabras: *Responsabilidad / Control / Participación / Desorganización / Alienación / Planeamiento / Aprendizaje / Exigencia / Estrés/ Presión / Perspectivas / Experiencia / Tecnología / Multitareas / Tiempo / Reconocimiento / Desvalorización / Crítica / Asistencia / Productividad / Identidad / Subjetividad / Capacitación / Oportunidades / Organización / Normas / Flexibilización / Comunicación / Compañerismo / Pereza / Recursos.*

Opciones	Cantidad de Personas	Resultado (%)
RESPONSABILIDAD	7	35%
MULTITAREAS	7	35%
DESVALORIZACIÓN	6	30%
DESORGANIZACIÓN	5	25%
EXIGENCIA	5	25%
PRESIÓN	4	20%
ORGANIZACIÓN	4	20%
CONTROL	3	15%
APRENDIZAJE	3	15%
ESTRÉS	3	15%
CRÍTICA	3	15%
PARTICIPACIÓN	2	10%
TIEMPO	2	10%
COMPAÑERISMO	2	10%
EXPERIENCIA	1	5%
CAPACITACIÓN	1	5%
NORMAS	1	5%
FLEXIBILIZACIÓN	1	5%
PEREZA	1	5%

Gráfico Nro 11



Fuente: Municipalidad de General San Martín. Dirección General de Contaduría y Dirección General de Presupuesto y Finanzas. Mes de octubre, año 2021.

- Describa brevemente con sus palabras cuales son las tareas principales que realiza, las más complejas, que problemas encuentra en ellas o entre las áreas de trabajo.

Testimonios recolectados:

- ✓ “Conciliaciones en general. Sería de gran ayuda un programa para optimizar dicha tarea”.
- ✓ “Pago a proveedores, desorganización y trabajo complejo con otras áreas”.
- ✓ “Ingreso de bancos, diferencias de cajas, buscar información sobre diferencias”.
- ✓ “Tareas impositivas y de análisis de cuentas. Estoy sola. Nadie sabe mi trabajo y es mucho la carga horaria.”
- ✓ “Hago liquidaciones. El problema es la cantidad que piden y el tiempo que dan para hacerlas”.
- ✓ “Devengar ordenes de compras. Es el paso fundamental para que se pueda liquidar. El inconveniente que tiene, es que a veces las áreas no adjuntan la documentación necesaria y tiene que volver todo para atrás, y una vez que esta devengada una orden de compra no sería tan fácil. Por eso hay que tener mucho cuidado.”
- ✓ “Mi tarea: análisis de cuenta, en el análisis se busca el equilibrio entre las cuentas presupuestarias, bancarias y contables, y al pertenecer cada cuenta a una dirección diferente, es difícil llegar a este equilibrio.”
- ✓ “Control de facturas ingresadas por proveedores, el problema se genera en las áreas correspondientes que deben generar para continuar con los pagos.”
- ✓ “Las tareas realizadas son varias y lo que noto es que la información muchas veces llega a destiempo.”

- ✓ “Liquidaciones: anticipos, subsidios y el reclamo de las rendiciones y verificación.”
- ✓ “Elaboración de informes para toma de decisiones con inconvenientes por falta de un sistema apropiado.”
- ✓ “Evaluaciones económicas: documentación incompleta para elaborar informes; Modificaciones Presupuestarias: errores de tipo, datos incompletos, sin saldo; Estructuras Beneficiarias: información escasa para elaborarlo; Confección de Decretos: trabajo tedioso de unificar renglones y desorganización y presión para cerrar los mismos.”
- ✓ “Liquidación de Aysa. Ingresos varios. Validación de facturas (proveedores). Ninguna de las tareas me resultan complicadas, pero la más demandante sería; la liquidación de Aysa, ya que debo observar cada factura debitada y las que tienen vencimiento, vienen sin debitar.”
- ✓ “Conciliaciones Bancarias. Problemas: falta de comunicación y resolución de áreas involucradas.”
- ✓ “La tarea principal es el control y el mayor problema es la falta de información.”
- ✓ “Control legajos de pago, Liquidaciones de Pagos, Informes Contables-normativas, Capacitación.”
- ✓ “Control y Validación de facturas; Liquidación de servicios. Regularización y asientos contables. Problemas generalmente con el Sistema Informático.
- ✓ “Las tareas que realizo son de control y el principal problema que encuentro es la falta de comunicación”.
- ✓ “Ingreso de cajas y bancos. Cierre de caja diaria. Recibos varios.”
- ✓ “Carga de Presupuestos, Gastos Diarios, Transferencias, Informes Varios.”

Mediante los datos suministrados por el relevamiento hecho a los empleados del área de Contaduría; y Presupuesto y Finanzas; puede evidenciarse que el trabajo colectivo de estos dos sectores es muy importante, pero en reiteradas ocasiones se interponen las tareas y ocurren dificultades en los procesos asociados a la elaboración de las mismas que afectan en su conjunto a la Dirección General de Contaduría. Los inconvenientes a mencionar son diversos, pero principalmente se encuentran asociados a deficiencias en la comunicación dentro del departamento y con otros departamentos de la Municipalidad, problemáticas en las formas y metodologías en que se confeccionan las tareas, limitación de conocimientos sobre determinados temas y modos de ejecución de los mismos, diferencias en los criterios a implementar al momento de realizar las labores, controles leves, falta de información, equivocaciones involuntarias en los procedimientos, insuficiencia de saberes y experiencia sobre técnicas para desempeñar el trabajo, dificultad de adaptación de los trabajadores a nuevos sistemas tecnológicos, y demás contrariedades. Tales trastornos afectan no solo al ritmo de trabajo del departamento y sus integrantes, sino que además retrasan la consumación de las labores que tienen que realizarse en un tiempo estimado. Sumado a ello, la mayoría de los procedimientos que se hacen en la Dirección de Contaduría tienen su continuidad (de manera virtual a través del sistema de gestión utilizado en la Municipalidad) en otros departamentos, por lo tanto, al estar todas las áreas conectadas entre sí resulta imprescindible organizar el trabajo de manera tal que pueda ser concretado eficientemente en tiempo y forma, garantizando así un sistema de ejecución de tareas acorde a cada problemática que pueda surgir y veloz en la resolución de conflictos.

Los empleados no son ajenos a estas circunstancias ya que todos los días se plantean nuevos obstáculos a superar, se puede evidenciar cotidianamente la exigencia a la cual se encuentran sometidos, la presión y responsabilidad por cumplir con las directivas exigidas por la dirección para la realización adecuada de las tareas. Afortunadamente la relación entre los trabajadores del departamento de Contaduría es muy positiva y siempre en pos del interés común además de la finalización del trabajo pertinente. No obstante, el escenario laboral está marcado por la globalidad y la inestabilidad, lo cual lo hace más complejo y demandante, ocasionando en los subordinados sentimientos de frustración y un alto nivel de tensión emocional, que conlleva a un aumento de los niveles de estrés laboral y desgaste diario. Muchos de los empleados del departamento analizado se sienten, además, abrumados por la sobrecarga de tareas, la escasa información (entiéndase documentación concerniente, actas, escritos, informes, certificados, facturas, entre otros) para poder concretar el trabajo adecuadamente, el temor a cometer alguna equivocación que pueda provocar posteriormente una falla mayor, el tiempo acotado y el control constante sobre las tareas que desempeñan, otra de las preocupaciones es que los objetivos de trabajo no estén bien definidos, no sean claros o no se reciba una devolución congruente sobre las tareas o como resolver ciertos problemas. A causa de estos motivos se vislumbra un agotamiento del personal que produce el progresivo desgaste de la energía utilizada para hacer frente a los requerimientos del área, un estado de desborde como

consecuencia de un proceso de fatiga, que recibe el nombre de burnout¹⁹, el cual implica un desarrollo negativo del individuo, actitudes pesimistas hacia el trabajo y una disminución en el interés y preocupación por las actividades, un proceso de deterioro global del empleado debido a situaciones de estrés laboral, que conducen a una situación de cansancio, desinterés y falta de motivación, generando una baja significativa en el rendimiento y dificultades interpersonales tanto dentro como fuera del trabajo.

El burnout se manifiesta a través de distintos síntomas: cognitivos (las personas se vuelven intolerantes, rígidas, inflexibles o cerradas en su forma de pensar y ver el mundo); afectivos (señales visibles de abatimiento, miedo, vacío emocional y enfado, marcado aburrimiento y desinterés); conductuales (suele haber un declive en la productividad, distracción y pueden aparecer reacciones agresivas); físicos (agotamiento corporal, fatiga crónica, aumento de las enfermedades, gripes, alteración del apetito, contracturas musculares, cefaleas, hipertensión) y relacionales (dificultades en la comunicación, aislamiento, incremento de los conflictos personales, con frecuentes discusiones, peleas e irritabilidad). No resulta simple determinar si un empleado está atravesando el síndrome de burnout, se trata más de un proceso que de un estado o hecho, posee diferentes grados que van desde leves (manifestaciones y síntomas que provocan malestar, insatisfacción, agotamiento y que entorpecen levemente la vida y las tareas); moderados (las manifestaciones se agudizan, el estrés, la insatisfacción, y el agotamiento son constantes, los síntomas físicos se incrementan, haciendo que la labor diaria se vea perjudicada); graves (los síntomas tienen una intensidad elevada, pueden aparecer patologías asociadas, agotamiento, desinterés y la insatisfacción es total, las relaciones interpersonales se encuentran alteradas y la actividad laboral se percibe notablemente afectada o suspendida). La gran competitividad e inseguridad laboral así como las exigencias del medio, los cambios trascendentales en los enfoques de la vida y las costumbres, condicionan un ritmo vertiginoso, que provoca angustia, agotamiento emocional, trastornos en los ritmos de alimentación, actividad física y descanso, con dolencias físicas, psíquicas y factores de riesgo en la salud de los individuos del nuevo milenio, es una enfermedad laboral que conduce al detrimento de la salud física y mental de los trabajadores.

Uno de los primeros indicios de carácter leve pero que sirven como señal de alarma es la dificultad para levantarse por la mañana o el hastío, en un nivel moderado se presenta distanciamiento, susceptibilidad, cinismo, fatiga, aburrimiento, progresiva pérdida del idealismo, que convierten poco a poco al individuo en emocionalmente exhausto con sentimientos de frustración, incompetencia, culpa y autovaloración negativa. Los casos graves se expresan en el uso de psicofármacos, ausentismo, abuso de alcohol y drogas, entre otros. Además existen cuatro estadios de evolución

¹⁹ En el año 1974 el psicólogo alemán Herbert Freudenberg definió el término burnout como una "sensación de fracaso y una existencia agotada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador". El síndrome de burnout o de estar quemado es la respuesta a una tensión emocional crónica, caracterizada por la fatiga emocional y/o física, disminución marcada en la productividad, un desinterés acentuado, pérdida progresiva del idealismo, la energía y la finalidad como resultado de las condiciones laborales. Acerca del síndrome de burnout y sus consecuencias puede consultarse el artículo de Alejandra Apiquian Guitart (2007).

de la enfermedad de burnout: la forma leve (la persona se vuelve poco operativa, presenta síntomas variados; cefaleas, dolores de espalda, lumbalgias, entre otros); forma moderada (se manifiesta el insomnio, déficit atencional, tendencia a la automedicación); forma grave (mayor ausentismo, aversión por las tareas, cinismo); y la forma extrema (asilamiento, crisis existencial, depresión crónica y riesgo de suicidio). Fundamentalmente la despersonalización y la falta de realización personal son elementos que influyen en la formación y desarrollo del burnout, por este motivo es de gran ayuda el sentimiento de equipo, el trabajador no tiene que sentirse desamparado o falta de acompañamiento en este difícil proceso que suele tener su causal en cuestiones que tienen que ver con turnos laborales y horarios de trabajo, la seguridad y estabilidad en el puesto, antigüedad profesional, el progreso excesivo o el escaso, la incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones, la estructura y el clima del sector, relaciones interpersonales, las oportunidades para el control (una característica que puede producir equilibrio psicológico o degenerar el burnout, es el grado en que un ambiente laboral permite al empleado controlar las actividades ejecutadas).

Por último los factores de índole personal, que son muchos, pueden causar el burnout, entre ellos sobresalen: el deseo de destacarse en el trabajo y obtener resultados brillantes, un alto grado de autoexigencia, baja tolerancia al fracaso, perfeccionismo extremo, necesidad de controlarlo todo en todo momento, sentimientos de indispensabilidad laboral, ambición desmedida, dificultad para conocer y expresar sus emociones, impaciencia y competitividad por lo cual al subordinado le es difícil trabajar en grupo, gran implicación en el trabajo, pocos intereses y relaciones personales al margen del trabajo, idealismo, sensibilidad.

Es importante que se implementen medios que permitan prevenir o evitar que el burnout aparezca, así mismo es necesario tratar a las personas afectadas, se sugiere la autoatención, el compromiso interpersonal, y la reducción del estrés laboral. Además es aconsejable realizar ejercicios físicos, comer sanamente y en forma equilibrada, sumado a la práctica de técnicas de relajación que ayuden a disminuir los niveles de estrés y que generen una sensación de bienestar con el fin de reducir el agotamiento. Al síndrome de burnout se le puede hacer frente más fácilmente en la fase inicial que luego cuando ya se encuentra establecido y afianzado. En las primeras fases es posible que los demás trabajadores adviertan este estado antes que el propio sujeto afectado, por lo que amigos, colegas o superiores suelen ser el mejor sistema de alarma precoz para detectar el burnout y por lo tanto todos los profesionales del equipo tienen que darse cuenta que son ellos mismos los que representan la mejor prevención de sus compañeros.

La manifestación del burnout no es el único y principal indicio de aflicción y pesadumbre que pueden experimentar los empleados, existen otros síndromes laborales que tienen incidencia en las personas y que influyen en su comportamiento. Entre ellos se encuentran; el boreout²⁰, una nueva afección que se caracteriza por el

²⁰ Descripto por primera vez en marzo de 2007 en el libro publicado por Phillippe Rothlin y Peter Werder titulado "*El nuevo síndrome laboral: Boreout*". Ambos autores sostienen que el boreout se basa en tres elementos: el aburrimiento, desinterés, y la infraexigencia.

aburrimiento en el trabajo representado por un estado de desgano, duda y desorientación, ya que el trabajador no sabe qué hacer durante buena parte de la jornada laboral. El tipo de actividades a realizar le resultan tediosas, monótonas y sin sentido por el contenido de las tareas y las acciones que debe ejecutar repetitivamente todos los días. A su vez, el desinterés en el trabajo detecta una ausencia de identificación con su labor y el área o sector donde se desempeña en la organización. Y por último, la infraexigencia en el trabajo describe un sentimiento ante la capacidad de poder rendir más porque las habilidades del empleado superan las tareas que le son asignadas. Estos tres componentes se encuentran relacionados entre sí ya que aquel subordinado que se siente infraexigido comienza a aburrirle el trabajo y esto trae aparejado la pérdida de interés por lo que hace. Un empleado con el síndrome de *boreout* se podría caracterizar como un individuo con malestar consigo mismo, al comprobar que su esfuerzo no sirve de mucho, ni a nivel económico, ni tampoco para promocionarse a nivel laboral, además en el aspecto personal se siente frustrado porque debe rutinariamente cumplir con las mismas tareas que encuentra sin sentido, transformando su realidad en apática e invariable.

El síndrome de Cronos²¹, es otra de las patologías a mencionar y es definido como el miedo patológico a ser desplazados, surge por la necesidad de algunos empleados de mantenerse seguros en su puesto de trabajo y no ser reemplazados. Es la manera que tienen de percibir su entorno laboral. Hay ciertos casos en donde se presenta el deseo de querer aferrarse al puesto de trabajo indefinidamente, lo cual incita a algunos jefes a intentar evitar que los subordinados asciendan y ocupen su lugar en un futuro, lo cual resulta sumamente dañino ya que impide el progreso y desarrollo de las diferentes capacidades de los empleados. La conducta patológica del síndrome de Cronos interfiere en la productividad, comunicación, identificación, conducta y motivación de los trabajadores que lo padecen, si alguno de estos factores se encuentra dañado, la organización no podrá actuar con rapidez y amoldarse a los cambios que puedan surgir y las probables variaciones del entorno en el que se desarrolla habitualmente. Esta enfermedad puede aparecer en cualquier momento sin importar el tamaño o productividad de la organización, especialmente se encuentra en los lugares en donde prevalece un sentido paternalista de mandato, priorizando la lealtad y obediencia antes que la eficacia operacional, además no importa la edad o categoría del puesto laboral que ocupe el empleado, suele afectar a aquellos trabajadores que poseen muchos años de antigüedad en la organización y poca preparación académica. Aquellos individuos que se ven impactados por el síndrome de Cronos suelen ser inseguros, y generalmente carecen de destrezas y habilidades en el aspecto laboral.

Los empleados que sufren el síndrome de Cronos comienzan a sentir que están estancados en su puesto de trabajo y que no hay posibilidades de crecimiento y progreso a futuro, esto produce una conducta errante, desinteresada, y de profunda desilusión al saber que permanecerán en ese estado durante mucho tiempo. Es muy peligroso porque puede derivar en baja productividad, resentimiento, y mezquina comunicación entre el área de trabajo, haciendo que la calidad de las tareas que se

²¹ Sobre esta afección, puede consultarse el trabajo de Yohana Pavón (2010).

ejecutan disminuya radicalmente, perjudicando a la organización. Es aconsejable la detección del síndrome de Cronos en empleados y la contención a tiempo, evaluando el ánimo del personal, su sentido de pertenencia dentro de la cultura organizacional, analizar los procesos y como se introducirán eventuales cambios y mejoras posteriores, siempre contando con una visión a largo plazo que no deje de incluir a quienes trabajan todos los días y que muchas veces se sienten desvalorizados. Estimular al trabajador para que recupere el interés perdido es la clave de un ideal y próspero clima laboral.

El síndrome de Ganimedes²² es otro de los padecimientos que aquejan a los trabajadores de la modernidad, se trata de aquellos directivos o jefes que encuadran a sus empleados de acuerdo a las cualidades que unilateralmente consideran más sobresalientes, sin hacer caso a las competencias que poseen los subordinados y guiándolos únicamente a cumplir con los intereses que consideran importantes. Esta situación resulta limitante para aquel trabajador que desea expandirse y adquirir nuevos conocimientos, aprender otras tareas, y desarrollar habilidades particulares que le permitan desenvolverse en el ámbito de trabajo, por el contrario se encuentra en una posición desfavorable en donde es ignorado y debe cumplir meticulosamente con las labores que le son requeridas, desperdiciando la facultad de poder agregar valor a su entorno personal y profesional. Entre las características del síndrome de Ganimedes se pueden resaltar las siguientes: surge en cualquier clase de trabajo, no posee un área específica de aplicación, la competencia explotada beneficia más a la organización que a los empleados, la productividad tiende a caer cuando se impone la realización de una tarea específica en forma frecuente y rutinaria, restándole interés, la comunicación se estropea ya que los trabajadores saben con anticipación que no serán escuchados con atención. Un individuo limitado en su puesto de trabajo tiende a desmotivarse y no satisface la necesidad de llegar a ser todo lo que es capaz de brindar laboralmente, la conducta se altera pues al encontrarse ante la exigencia de seguir un único patrón inmodificable, resistir es su reacción inmediata.

Existen casos en los que los propios trabajadores delimitan sus funciones y no aceptan que se les encarguen otras tareas que no sean las ya conocidas por ellos, es la dedicación voluntaria del individuo a la explotación de una sola actividad, esto se genera por la previa influencia del síndrome de Ganimedes, que impide vislumbrar talentos, capacidades e ingenios que la persona pueda llegar a poseer, se autolimita de manera consciente colocándose barreras que le impiden crecer laboralmente y realizar otras funciones, adaptarse a cambios, transferir o incorporar conocimientos.

La finalidad tiene que ser identificar y corregir la presencia del síndrome de Ganimedes en el trabajo, para ello es preciso controlar a los directivos para que no restrinjan el desempeño de los subordinados, apoyar el perfeccionamiento y capacitación constante de los dirigidos, alentar el progreso de las personas que tienen un perfil innovador, creativo e inteligente.

²² Sobre las implicancias psicológicas que este fenómeno trae aparejado en el ámbito de la administración de los recursos humanos, puede consultarse el artículo de Félix Socorro (2007).

En la actualidad los seres humanos viven en un mundo globalizado donde la era digital es crucial en muchos ámbitos. Antes, la resistencia a las innovaciones y cambios tecnológicos ocasionaban problemas de productividad, hoy en día las personas están todo el tiempo conectadas, perdiendo la dimensión entre el espacio laboral y personal. En el ambiente laboral todo es más complejo y competitivo como consecuencia de las transformaciones sociales, laborales y tecnológicas. El intenso uso a nivel particular y profesional de computadoras, celulares, y otros equipos electrónicos genera en los empleados situaciones positivas y también negativas debido a que la tecnología acapara la vida del ser humano en todas sus facetas y etapas, tal es así, que la mayoría de las organizaciones modernas tienen la mayoría de sus procesos y operaciones ligadas a la tecnología. Se puede vislumbrar que la sociedad, fruto de la globalización, otorga un valor muy importante a la información y el conocimiento, de esta forma estos dos elementos se relacionan entre sí a través de herramientas tecnológicas de difusión y comunicación. Los nuevos avances en materia tecnológica contribuyen diariamente a alterar la realidad en la que los individuos interactúan, aprenden y trabajan.

El impacto que provoca el tecnoestres²³ en el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones es muy importante, esta afección tiene una influencia poco saludable en las actitudes, pensamientos y comportamiento de los individuos, es provocado directamente por la tecnología y es causante de problemas afectivos, cognitivos, conductuales y fisiológicos producto de la invasión en la vida diaria de computadoras, smartphones, mails, redes sociales, aplicaciones, exceso de información, teléfonos, tablets, entre otros. El tecnoestres es resultado de tener que adaptarse a la introducción y operación de nuevas tecnologías, particularmente cuando el equipo, soporte o la tecnología en si son inadecuados, tales enlaces resultan problemáticos y tienen su origen en diversos factores como: un ritmo acelerado del cambio tecnológico, la insuficiente capacitación de las personas, el aumento en la carga de trabajo, la falta de estandarización de las tecnologías y la escasa fiabilidad del hardware y software utilizados. Se trata de un vínculo psicológico y físico entre los empleados que puede resultar engorroso si no es llevado a cabo de forma cuidadosa y competente por parte de la organización.

El escepticismo relacionado con la tecnología constituye la dimensión actitudinal del tecnoestres y se refiere a las valoraciones contraproducentes que se suscitan respecto del uso de la misma, en este contexto se definen como actitudes distantes e indiferentes de los empleados que pueden diagramar pensamientos negativos (los inconvenientes de salud ocurren indefectiblemente si la respuesta al estrés continúa durante demasiado tiempo o se vuelve crónica, en especial cuando la fuente de estrés es constante o si la tensión continúa luego de haber disminuido el peligro) sobre la

²³ El concepto de tecnoestres surge por primera vez en los años ochenta, cuando el psiquiatra norteamericano Craig Brod publicó el libro llamado "*Tecnoestres: the human cost of the computer*" donde es presentado como un fenómeno que trae connotaciones negativas para la salud psicosocial de la persona que lo sufre. El tecnoestres se produce cuando los individuos experimentan efectos mentales negativos al utilizar tecnología y también demuestran un comportamiento desfavorable asociado al uso de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación). Sobre este tema y sus repercusiones en la salud de las personas puede leerse la publicación de Leisha Colón M. Martínez (2020).

propia capacidad para utilizar la tecnología disponible o las nuevas invenciones con éxito. La preocupación sobre la posible repercusión en la salud del uso de tecnologías de la información, repercute en el cuerpo de las personas, por ejemplo, lesiones por esfuerzos repetitivos, molestias en los ojos, dolor de cabeza, enfermedades de la piel, y demás trastornos. Existen además, efectos psicosociales que pueden causar frustración en los trabajadores y que tienen que ver con el manejo de la tecnología, las personas pueden resistirse a su implementación y aceptación, demostrando ansiedad, fatiga, ineficacia y descontento.

La correspondencia entre trabajo excesivo y el empleo de tecnologías está relacionado con la tecno fatiga (cansancio mental por el uso de las TIC) esto significa llevar adelante una actividad de manera excesiva, aumentando los niveles de exaltación, produciendo como efecto síntomas de agobio y extenuación porque los trabajadores utilizan, en su mayoría, estas herramientas. Esto se materializa en muchos casos en ansiedad psicológica (que incluye temor a dañar los artefactos utilizados), ansiedad social (necesidad de contacto social y miedo a ser reemplazado por una máquina) y en circunstancias más extremas, la ansiedad por funcionamiento (imposibilidad de usar la tecnología). El tecnoestres es una deficiencia de los empleados, pero es también un problema de la organización, del exceso de demanda en el trabajo, la falta de recursos tecnológicos, y la escasa o nula preparación de las personas para que puedan adaptarse a los nuevos sistemas tecnológicos, que tienen como fin permitir ejecutar el trabajo de todos los días de manera ligera y provechosa. Este síndrome laboral es una preocupación para los empleados que lo padecen y un retraso para la organización, por tal motivo es conveniente promover estrategias de prevención e intervención adecuadas que ayuden a sobrellevarlo. Entre las principales acciones tendientes a prevenir el tecnoestres pueden aplicarse: una mejor comunicación e información (ofrecer datos a todos aquellos que participan activamente en la administración del trabajo y que se encuentran involucrados en las modificaciones que tendrán lugar en la organización como resultado del uso de la tecnología); el rediseño, mejora y enriquecimiento de los puestos de trabajo (recursos laborales que estén en concordancia con los recursos personales de los individuos para su independencia en el uso de la tecnología, diseño de tareas diversas, motivantes, nuevos desafíos laborales); y la opinión de los trabajadores que deben valerse de la tecnología para realizar las tareas, sirve para otorgar una visión de cómo perciben la incorporación de cambios, además de implicar un mayor compromiso en relación a la toma de decisiones dentro de la organización.

Por último es valorable la dedicación y autoexigencia que sienten varios de los trabajadores, de manera tal que se conectan profundamente y de forma consciente en su labor diaria, con el objeto de concretar las actividades impuestas rápidamente para sentir tranquilidad y poder continuar sin que se generen atrasos ni acumulación de tareas. Dentro de los agentes estresantes, las condiciones laborales, la ambigüedad de roles, el exceso de responsabilidades, las relaciones interpersonales, ciertas características de personalidad, el tipo de liderazgo, el contexto social y económico, o determinadas particularidades del diseño de las tareas son algunos de los factores más influyentes y que más afectan a los empleados. Puede agregarse que la utilización del sistema Major (suite de herramientas informáticas) por parte de los

trabajadores de la Contaduría y Presupuesto y Finanzas para la solución de problemas de la gestión pública, en reiteradas oportunidades no funciona debidamente por razones tecnológicas, esto conduce al atraso en la ejecución de las tareas, la repetición de las mismas, y la preocupación e inquietud de las personas. Las condiciones físicas y ergonómicas del sector como la contaminación acústica o una ventilación inadecuada también repercuten en la comodidad en el puesto de trabajo.

El control en la Dirección General de Contaduría y en el área de Presupuesto y Finanzas es primordial y requiere de la toma de decisiones, resolución de problemas, y la contribución con el cumplimiento de las obligaciones, un buen ajuste sobre el mismo se produce cuando existe una correspondencia entre la supervisión y los niveles de responsabilidad, mientras que se genera una discrepancia cuando los subordinados carecen de control suficiente para cumplir con las tareas de las que son responsables. Cabe mencionar que durante algún tiempo los contratarios que suceden se contrarrestan con las energías que proporciona la motivación por hacer un buen trabajo, y algunas veces las dificultades y la realidad del día a día rompen con las expectativas de los empleados, entonces estos pasan a una fase de estancamiento donde comienzan a plantearse si el nivel de esfuerzo personal compensa los beneficios obtenidos. Las consecuencias de estar en una etapa de frustración y posteriormente de apatía, pérdida de referencias, puede desencadenar indefectiblemente un desgaste a nivel laboral. Además suelen surgir diferencias entre la descripción del trabajo y de cómo lo perciben los subordinados o no se corresponde con las expectativas del trabajador la realidad del empleo.

Conclusión

En vista de los acontecimientos mencionados, aquel obrero que ocupaba un puesto y cumplía un rol específico en la línea de montaje de la fábrica durante la época del taylorismo y fordismo ¿experimentaba los mismos anhelos, deseos, y frustraciones que un empleado del siglo XXI? ¿Un trabajador de la era toyotista se asemeja a un trabajador actual?

Desde hace un tiempo las enfermedades laborales, y específicamente aquellas de carácter psicológico-emocional, han crecido exponencialmente. La incorporación de nuevas tecnologías a los puestos laborales, los cambios en los horarios de trabajo, el incremento de las exigencias de resultados, los sistemas de control efectuados de manera sutil (pero no por eso menos exigentes) y numerosas situaciones que han surgido en los últimos años, están provocando nuevas afecciones a la salud de los trabajadores y profesionales. Para muchas personas ir a trabajar se convierte en una odisea: hostigamiento laboral, desgaste personal, estrés; todas ellas simbolizan un problema de las organizaciones y no una debilidad individual. Cuando ocurren una serie de circunstancias tales como: fatiga continuada en el puesto laboral, largas jornadas de trabajo, escaso descanso, alta demanda de tareas a realizar, monotonía, desinterés en la actividad que se está realizando (por una sensación de malestar y reducción de eficiencia) puede decirse, que aquella realidad que vivían los trabajadores del taylorismo y fordismo no dista de las actuales formas de gestión del trabajo de las cuales son participantes activos los empleados del modelo de producción actual, los años transcurrieron, cambiaron las tecnologías, pero la manera en la que los directivos administran los recursos humanos no parece haberse modificado en demasía. Lo que más ha perjudicado y continúa afectando a los empleados, es la exigencia a la cual se encuentran sometidos en el contexto laboral y que son causales de estrés, tales como las condiciones físicas del trabajo, la luminosidad, el ruido, el mobiliario, las máquinas e instrumentos. La distribución temporal del trabajo, su duración, repartición a lo largo del día, la velocidad a la que se completa, cada persona prefiere llevar un ritmo de trabajo particular, por ende, los tipos de personalidad desempeñan un rol importante. La exigencia por cumplir tareas en un tiempo limitado o escaso suele ser una costumbre a la que están sometidos los empleados y que conduce a un nivel de estrés alto, ya que al querer ejecutar las mismas rápidamente pueden cometerse equivocaciones en alguna de las etapas que dañen el proceso general. El factor tiempo continúa siendo indispensable en la actualidad. La demanda o sobrecarga de trabajo es otra de las fuentes de preocupación más comunes entre los empleados, sumado a que cada vez se exigen mayores habilidades y destrezas para el puesto laboral, es necesaria la formación y aptitudes para cumplir con los requerimientos y tareas. Las disparidades individuales y de personalidad suelen ser relevantes y pueden atenuar o agravar los efectos de los factores antes mencionados. Además la categorización y capacitación polifuncional de trabajadores, la disposición de los procesos productivos en equipos, la adaptabilidad de la duración y periodicidad de la jornada laboral a los requerimientos de los dirigentes, contrapartidas económicas diferenciables del salario básico calculables por productividad y calidad, prácticas de fidelización e involucramiento de los trabajadores

con los objetivos de la organización, más la determinación de técnicas de mejora continua como parte constitutiva de las obligaciones de los subordinados y mediación permanente de los representantes sindicales en el lugar de trabajo, son características del modelo toyotista que pueden ser fácilmente atribuibles a la constitución del trabajo actual.

¿Es posible afirmar que la sobreexigencia de hoy es la misma que sufría un operario que en el pasado solo llevaba a cabo una tarea repetitiva? todavía, en la modernidad, los incrementos de la productividad del trabajo dependen de la intensificación del mismo, al igual que en la época del régimen fordista. La actividad laboral continua implicando un desgaste de energía, sin embargo la gran transformación se encuentra determinada por la mayor importancia en el aspecto intelectual del trabajo con respecto al físico, sin suponer que el trabajo físico pueda realizarse sin intervención del intelectual. El trabajo implica conocimiento pero también valores, sentimientos, formas de razonamiento, en la actividad laboral moderna no se actúa simplemente como una maquina racional para relacionar medios y fines, la interacción inmediata entre los empleados de cara a la actividad productiva es imprescindible para el funcionamiento general de un área o sector, como una especie de comunidad simbólica del trabajo, de la que cada individuo es integrante, involucrándose con las estrategias, fines de la organización, la productividad, calidad, y la idea de una identidad colectiva, cultura e interacción con los objetivos organizacionales. A diferencia del modelo fordista (fabricación en serie), la producción actual es simultánea, diferenciada, acorde a la demanda, flexible, lo que permite el abaratamiento de la mano de obra, a través de la reducción del personal y el reforzamiento del trabajo. Por tal motivo, la exigencia sobre los subordinados es mayor y más compleja hoy en día, ya que se impone una nueva división del trabajo que deja de lado la especialidad, para dar paso a la ductilidad, donde el empleado debe cumplir una función polivalente, adaptarse constantemente a los requerimientos, siendo multifuncional y funcional a la organización para la cual trabaja. Es así, como en la gestión del trabajo moderno prima la diversidad y la heterogeneidad, pero en las practicas concretas existen una variedad de experiencias donde conviven principios tayloristas-fordistas, burocráticos y del modo flexible, la reestructuración de los puestos de trabajo en el llamado post fordismo tiene su fundamento en valores que tratan de inculcarse en al ámbito laboral, como lo son la precisión, el trabajo en equipo, la honestidad, y el respeto a los valores del grupo en el que se trabaja, elementos todos a los que aspira la administración del siglo XXI. A su vez, ser un trabajador calificado suele ser un requerimiento objetivo del cargo, la competencia concierne más directamente al trabajador que ocupa un puesto laboral, el individuo debe buscar su propia empleabilidad, donde el progreso profesional ya no se basa en los puestos disponibles sino que se instaura sobre la base de las competencias personales, la capacitación permanente, adaptación a las posibles dificultades y el manejo de circunstancias y demandas determinadas. La formación en competencias sostiene la importancia de la configuración de recursos humanos capaces de operar siguiendo una lógica pragmática que posibilite la solución de problemas y el empleo de tácticas creativas de iniciativa individual. Este despliegue de habilidades se torna imprescindible, en el marco de la sociedad de la información en la que se vive y trabaja, caracterizada por un escenario fluctuante en el que importa sobremanera el

cultivo de destrezas, técnicas, pericia e ingenio aplicables al ámbito laboral del ser, saber, hacer y convivir.

Las nuevas tecnologías deberían servir para mejorar y flexibilizar el trabajo y aumentar la calidad total. Por ejemplo, en el caso de la Dirección General de Contaduría y en la Dirección de Presupuesto y Finanzas, se puede observar que la implementación desde hace un tiempo del Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) para la caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional, crea dificultades de adaptación por parte de los empleados, quienes acostumbrados tradicionalmente a volcar toda la información en papel debieron aprender a utilizar la virtualidad para desarrollar sus tareas habituales. Por supuesto que se puede establecer una división entre aquellos trabajadores que manejan el GDE de manera efectiva y aprovechando ciento por ciento las características que ofrece para ejecutar las operaciones, mientras que por el contrario, otro grupo de empleados conocen parcialmente todas las propiedades que brinda el sistema, por último, un tercer conjunto de personas se resisten, desconocen, o simplemente se encuentran acostumbradas a su trabajo diario y a ejecutarlo siempre de la misma manera, por ende, no desean cambiar o actualizarse, en especial los individuos próximos a acceder al retiro laboral. La modernización aumenta en los puestos de trabajo, y ocasiona una exigencia mayor sobre las personas, buscando que estas sean tan rápidas, precisas y fiables como las computadoras. Los avances informáticos, lógicamente conllevan cambios en los procedimientos que influyen en la adaptación a las labores cotidianas, a la satisfacción laboral y a la salud mental de los empleados. Acarrear un incremento en la precisión, velocidad y calidad del trabajo que se encarga y que se espera o mayor exigencia para una misma tarea que tal vez anteriormente se realizaba bajo otra modalidad. Los cambios son inevitables, y requieren necesariamente un esfuerzo en formación para los trabajadores, las ventajas de la modernización tecnológica tienen que representar una mejora y no ser un obstáculo su implementación y utilización, los empleados deben beneficiarse con ello para ser más productivos.

El análisis del clima laboral es crucial, el mismo está constituido por una serie de factores del contexto de trabajo relacionados todos ellos con la satisfacción laboral y que, en determinadas circunstancias, pueden ser una fuente tanto de insatisfacción laboral como de estrés. Es importante la prevención de conflictos o la detección temprana de los mismos para que el ambiente de trabajo sea lo más ameno posible, un estilo de liderazgo que aumente la satisfacción laboral y mejore el clima de trabajo se caracteriza por objetivos bien definidos y una participación de los trabajadores en fijar metas y en compartir responsabilidades, lo que aumenta la autonomía e iniciativa personal. Se reflejan en la Contaduría y en el sector de Presupuesto y Finanzas ciertas diferencias en cuanto a la uniformidad de criterios acerca de una tarea o procedimiento a realizar, lo cual conlleva a ciertos desajustes en las actividades principales de ambas áreas, a esto se agrega la confusión que resulta de una situación poco clara o no definida bajo criterios específicos. El malestar se hace presente entre los empleados que pueden cometer equivocaciones en las labores o realizar varias veces una misma tarea por tener una concepción previa de cómo tenían que hacerse y luego descubrir que en realidad debían efectuarse de una forma distinta a la que ellos

creían correcta. Esto sucede porque ciertos métodos han sido actualizados y muchas veces los trabajadores desconocen estas nuevas formas de ejecución de tareas a raíz de una comunicación parcial, omisión de información, o, efectivamente, la no disposición de un manual de criterios a utilizar en determinadas ocasiones o en circunstancias poco usuales.

No hay que olvidar que muchos de los conflictos que cotidianamente se producen en el ámbito laboral se deben a una falta de comunicación o a que esta no es lo suficientemente estable y pertinente para cada momento. Esto trae aparejada la falta de motivación en los trabajadores, entorpece la cooperación y la coordinación y, como consecuencia, afecta a la calidad de las devoluciones que se brindan sobre temas concretos. Además estas deficiencias disminuyen la productividad, aumentan la tensión, fomentan los rumores y promueven el descontento general. La comunicación es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian ideas, conocimientos, información y opiniones, por diferentes medios, con la finalidad de lograr la comprensión mutua, es una función de dirección y es responsabilidad de los directivos, sirve para mejorar el clima laboral, retener a los buenos empleados y aumentar la satisfacción laboral, motivación, la identificación con el lugar de trabajo y principalmente el compromiso de todas las personas involucradas. El objetivo de una buena comunicación es crear credibilidad en base a la coherencia, constancia y cumplimiento de las obligaciones relativas a cada puesto de trabajo porque todos los individuos necesitan desempeñarse en las mejores condiciones posibles, no solo físicas, sino también de relaciones humanas, por lo cual una mejora en la comunicación la hace más útil, clara, fluida y comprensible ayudando al bienestar de los empleados y también a la gestión y organización del trabajo. Desafortunadamente no existe ninguna fórmula mágica para solucionar rápidamente los problemas personales y de trabajo que deben afrontar todos los días los empleados del modelo de producción-gestión basado en el rendimiento, aplicar la perseverancia y tenacidad es esencial, no obstante la clave para combatir y superar el estrés laboral comienza internamente por cada individuo y sus creencias, actitudes, valores, aspiraciones y deseos tanto en el ámbito laboral como en su vida personal.

Inmerso en el ambiente fabril de la era industrial, hace casi un siglo, el personaje de Charles Chaplin (en Tiempos Modernos) adquiría gestos mecanizados y se volvía compatible con los engranajes del mundo industrializado. En nuestros tiempos posmodernos el capitalismo contemporáneo ha cambiado, pero su signo elemental permanece inalterado, la experiencia del tiempo laboral acelerado, la tecnología moderna, las formas de vigilancia sobre los empleados, el mandato de la producción copiosa, el estrés, las tensionantes condiciones de trabajo, y el rol de los individuos (sin su voluntad no podría realizarse todo el trabajo que es requerido por los directivos). La fábrica de Chaplin trastornaba al obrero, lo llevaba al límite convulso de la perturbación y nervios, el trabajo contemporáneo con sus nuevos avances, tecnologías, formas de control, regímenes productivos, conducen al trabajador a un estado de evaluación continua y burnout.

El paso del tiempo, su transcurso regular, obstinado, perseverante y la posibilidad, siempre inquietante, de su medición proyectan sobre el reloj la sensación de una angustiada persecución, el papel central de este instrumento de medición en la

modernidad, recuerda que la vida se ve gobernada en buena medida por este modesto pero decisivo artilugio que es, un mecanismo de registro y medición del tiempo, un instrumento que ha dado a las personas el latido y ritmo regulares de una máquina, instaurando en la vida colectiva un inquietante sentido de urgencia. Con su precisión y estrechamiento de los lapsos del transcurso del tiempo, el reloj instauró una experiencia de exactitud, aceleración y sincronización de las acciones e hizo posible la fundación de un tiempo abstracto que aparece como punto de referencia para toda actividad. Indispensable para el capitalismo, la energía para su avance utiliza la medida del tiempo como medio de explotación laboral, para sincronizar las tareas, medir los cambios en materia económica, para sujetar a los trabajadores a la disciplina y economía del tiempo e instaurar la idea moderna de que los momentos en los que el individuo pasa “sin hacer nada” se gastan, desperdician, se pierden indefectiblemente y sustraen el mandato de la producción de plusvalor.

Recomendaciones

Muchos de los problemas que cotidianamente se producen en una organización están asociados a la falta de comunicación o a que esta no es lo suficientemente fluida y adecuada. Una pobre comunicación en el lugar de trabajo desmotiva, entorpece la cooperación y la coordinación y, como consecuencia, afecta a la calidad del trabajo que se realiza. Incluso la productividad puede llegar a disminuir, aumentando la tensión y desazón entre los empleados. Para no desembocar en estas circunstancias se recomienda, en primer lugar, que los directivos comuniquen internamente a los trabajadores cuales son los planes, procesos, métodos, y objetivos a cumplir para la ejecución de las tareas diarias. Es esencial que se lleven a cabo actividades de comunicación, la preparación de un plan o programa específico es vital para que el trabajo pueda ser comprendido por los empleados. El compromiso de las personas es más fácil de obtener cuando se les proporciona información suficiente, no solo sobre su trabajo, sino sobre aspectos tales como proyectos, metas, la cultura de la organización. La finalidad es lograr credibilidad, evitar los malentendidos, aprovechar el trabajo en equipo y establecer una mejor conexión con otros departamentos o sectores dentro de la organización. Todo esto debe basarse siempre en la coherencia y constancia como puntos fundamentales, puesto que los empleados necesitan trabajar en las mejores condiciones posibles, no solo físicas, sino también de relaciones humanas, por lo que la solidez en la comunicación es buena no solo para la salud y bienestar de los individuos sino también para la gestión y administración de la organización.

Un problema bien planteado comporta los principales elementos para su resolución. La perseverancia y tenacidad son claves, las medidas y consejos que ayudan a prevenir los diversos síndromes laborales que representan los males del siglo XXI para los trabajadores, empiezan por la persona misma. A saber: reducir la carga laboral, porque está comprobado que el exceso de trabajo provoca efectos desastrosos, como pérdida de motivación, desgano al trabajar, hastío, y demás. Por lo tanto, cuando es

posible, hay que tratar de disminuir el número de horas trabajadas, abordar con calma las situaciones de conflicto que puedan llegar a presentarse y plantear aquello que se puede hacer para resolverlas y establecer las valoraciones que permitan determinar cuáles de ellas no podrían modificarse (puesto que implicarían un costo personal elevado). Reducir el estrés en el trabajo, procurando crear un ambiente de cooperación y sin estrés, permitirá un mejor desempeño de cada uno de los actores.

Es aconsejable que las personas puedan emplear parte del tiempo y esfuerzo en hacer cosas que les gusten, productivas y que le ayuden a afrontar situaciones apabullantes de una manera más positiva, en contraposición al contexto de sobrecarga de trabajo en el cual se encuentran inmersos los trabajadores del modelo de gestión del rendimiento. Los individuos difieren en su capacidad para abstraerse de los problemas, algunos pueden despejarse de tensión que les genera el trabajo cotidiano, mientras que otros necesitan recurrir a distintas técnicas como ejercicios de respiración, prácticas de relajación, para poder alejarse de la vorágine laboral. Lo importante es contar con el apoyo de familiares, amigos, y compañeros para poder salir de un problema o para tratar de atenuarlo. Básicamente se trata de promover el autocuidado que los trabajadores deberían tener para tratar de evitar caer en circunstancias altamente estresantes que atenten contra su salud física y mental.

Administrar el tiempo de trabajo es una habilidad indispensable que muchos empleados ven como imposible, la dificultad proviene de la variedad de tareas a completar y de la existencia de numerosos imprevistos. Los problemas de la falta de tiempo afectan a trabajadores y directivos por igual, por lo tanto, la administración de los plazos de tiempo es fundamental, organizar el trabajo y los momentos de ocio, sirve para gestionar y obtener mayor tiempo libre para poder dedicarlo a otros intereses, dicha planificación tiene como objeto la satisfacción y tranquilidad en la vida y en el ámbito laboral.

En conclusión, lo más adecuado para prevenir los distintos trastornos, enfermedades del trabajo y problemáticas de diversa índole en el contexto laboral, tienen que consistir en poner especial énfasis en la concientización de directivos, empleados y la organización, de la importancia del cuidado de las personas, esto debe estar orientado a equilibrar las exigencias del trabajo y las necesidades de los empleados. Para lograrlo, es recomendable adoptar una reglamentación regida por objetivos como: promover la salud y seguridad, ayudar a los trabajadores a cumplir con sus obligaciones familiares y laborales, favorecer la igualdad entre hombres y mujeres, mejorar la productividad, y permitir a los empleados elegir y determinar la duración de su trabajo. Es significativo y muy valioso poder darse cuenta que una existencia laboral con estas características legitima el derecho a tener una vida con sentido.

BIBLIOGRAFÍA

Apiquian Guitart, Alejandra (2007); "El síndrome del burnout en las empresas". Disponible en <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-30022/sindrome%20burnout.pdf> (Última fecha de consulta: 7/07/2021).

Bender, Thomas (2015); *Historia de los Estados Unidos. Una nación entre naciones*. Bs. As.: Siglo XXI.

Camacho, Javier Martín (2003); "Sobre el síndrome de burnout o estar quemado". Disponible en <https://www.fundacionforo.com/uploads/pdfs/archivo16.pdf> (Última fecha de consulta: 22/08/2021).

Castro, Alyst (2015); "Comportamiento multitarea e implicaciones neurocognitivas". Disponible en <https://www.neuropsicologiahuc.com.ve/seminarios/Comportamiento%20multitarea.pdf> (Última fecha de consulta: 5/09/2021).

CEUPE Magazine (s/f); "Que es el multitasking". Disponible en <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-multitasking.html> (Última fecha de consulta: 16/09/2021).

Colón M. Martínez, Leisha (2020); "El tecnoestres desde una perspectiva cognitiva y socio cultural en el ambiente laboral". Disponible en https://www.researchgate.net/publication/342975156_El_Tecnoestres_desde_una_Perspectiva_Cognitiva_y_Socio_Cultural_en_el_Ambiente_Laboral (Última fecha de consulta: 20/09/2021).

Coriat, Benjamin (1993); *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo XXI eds.

----- (1996); *El Taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. Madrid: Siglo XXI eds.

----- (2000); *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo XXI eds.

Foucault, Michel (2002); *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.

Fuerte, Karina (2021); "El fenómeno del «karoshi» es ahora un problema mundial". En *Instituto para el Futuro de la Educación. Tecnológico de Monterrey*. Disponible en <https://observatorio.tec.mx/editorial/karoshi-exceso-de-trabajo> (Última fecha de consulta: 18/10/2021).

George, Michael – Wilson, Stephen (2004); *Conquering Complexity in Your Business. How Wall-Mart, Toyota, and Other Top Companies Are Breaking Through the Ceiling on Profits and Growth*, Nueva York: McGraw-Hill.

- Grant, Susan-Mary (2012); *Historia de los Estados Unidos de América*. Madrid: Akal
- Han, Byung - Chul (2012); *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.
- (2013); *La sociedad de la transparencia*. Barcelona: Herder.
- Koudela, Pál (2013); "A Brief History of Immigration Policy in the United States", s/d; en <https://core.ac.uk/download/pdf/295559062.pdf> (Última fecha de consulta: 22/10/2021).
- Liker, Jeffrey – Meier, David (2005); *The Toyota Way Fieldbook. A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Marx, Karl (2009); *El Capital. Crítica de la Economía Política*. T. 1, Vol. 2. México: Siglo XXI editores.
- Medina, Adriana Luz (2015); "Innovación y gestión del conocimiento; síndromes laborales necesarios de extinguir". En *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, Vol. 6, 11. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319039.pdf> (Última fecha de consulta: 10/11/2021).
- Pavón, Yojana (2010); "La maldición de cronos. La nueva enfermedad organizacional". En *Prevención*. N° 194. Disponible en <http://prevencion.umh.es/files/2013/01/la-maldicion-de-cronos.pdf> (Última fecha de consulta: 10/11/2021).
- Rubinsztein, Jorge (1997); "Comunicaciones". En AA. VV. *Administración aplicada a Organizaciones de Salud*. Bs. As.: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco y Osmar Buyatti.
- Rumbo (2012). Compilación de varios autores. *Introducción a la Administración. Evolución Histórica del pensamiento en la Administración. Reseña Histórica de la Administración: Las escuelas de la Administración*. Apuntes de cátedra.
- Saavedra, Javier (2011); "Hannah Arendt y el animal laborans. Reflexiones en torno a la condición humana postmoderna". En *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, Vol. 29, N° 1. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/181/18118941006.pdf> (Última fecha de consulta: 13/11/2021).
- Sallenave, J. P. (1990); *Gerencia y Planeación Estratégica*. Editorial Norma S.A.
- Schein, Edgar (1994); *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Socorro, Félix (2007); "El Síndrome de Ganimedes: Limitados a una tarea". Disponible en <http://www.arearh.com/psicologia/ganimedes.htm> (Última fecha de consulta: 15/11/2021).
- Zinn, Howard (1997); *La otra historia de los Estados Unidos*, Hondarribia: Hiru.