

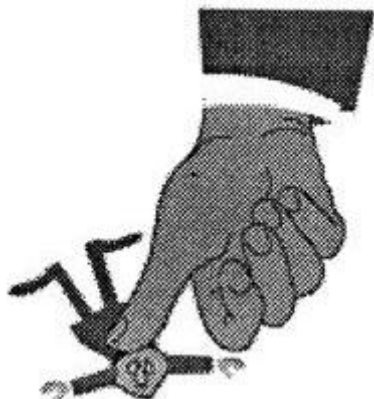
Las Alternativas de la Competitividad

Dos visiones enfrentadas

*Pablo Imen**

Introducción

Los desafíos de la coyuntura de fin de siglo



Se viene insistiendo desde medios oficiales y privados sobre la necesidad de encarrilar la economía y desarrollar crecientes niveles de competitividad y eficiencia para garantizar una inserción adecuada en el mercado mundial.

Sin embargo, detrás de los términos “competitividad”, “calidad”, “eficiencia” se esconden alcances y significados distintos y aun antagónicos que es necesario elucidar: así como silencios que también deben abordarse para entender qué conflictos se ocultan en un discurso aparentemente uniforme sobre el mundo del trabajo.

Intentaremos, luego de una exposición que contraste, blanco sobre negro, las definiciones de competitividad a partir de una perspectiva histórica; articular los niveles micro y macroeconómico a través de los desafíos de una empresa que se basa en una competitividad de calidad.

Una perspectiva histórica: la relación entre el Capital y el Trabajo

a. El toyotismo y el fordismo: De la subsunción formal a la subsunción real del trabajo al capital

a.1. La división del trabajo en la lucha contra el oficio

Las acciones del capital, habida cuenta de su finalidad excluyente de incrementar incesantemente su tasa de ganancia, han estado orientadas a lograr la independencia respecto de dos factores de la producción que han puesto algún tipo de obstáculos a este objetivo.

Por un lado, liberarse de la restricción impuesta por las materias primas, apuntando a la búsqueda de materiales más baratos, más fácilmente hallables en la naturaleza y por tanto, de menor costo económico.

Por otro, liberarse de las restricciones impuestas por el factor “trabajo”, por la propia mano de obra. En efecto, éste último es el sentido del taylorismo primero y del fordismo después que han instalado un tipo específico de proceso de trabajo y un tipo específico de normas de consumo obrero.

(*)*Licenciado en Ciencias de la Educación, docente de la UBA, Política Educacional, Investigador UBA.*

A lo largo del siglo XX, la lucha del capital fue directamente orientada contra el oficio. El obrero, ahora reunido en grandes talleres y con máquinas del capitalista (proceso de subsunción formal del trabajo al capital), tenía el control de los tiempos y los saberes para la producción de los bienes materiales. Era el soberano de la producción.

El taylorismo, en cambio, se propone atacar al corazón del control obrero sobre la producción y lo hace efectivamente descomponiéndola en una serie de movimientos repetitivos y mecánicos que no requiere mano de obra calificada sino, en términos del propio Taylor, de la acción persistente de “gorilas amaestrados”.

La profunda transformación de los procesos de trabajo tiene al menos dos efectos relevantes para la producción capitalista: primero que nada, un triunfo del capital en la fábrica, y la expropiación del saber obrero, que ahora se concentrará en el Departamento de Organización y Métodos de cada fábrica donde tiene lugar la concepción y el diseño de lo producido. Y con ello, el empobrecimiento alienante de los productores directos que se ven conminados a desarrollar una tarea monótona.

Segundo, se logran niveles desconocidos de productividad en la fábrica taylorista.

Se había logrado erradicar la vagancia de los hombres, y ahora el proceso de trabajo convertía al proletario en un apéndice de la máquina.

Los obreros, en una primera etapa de constitución del capitalismo, combinaban la venta de su fuerza de trabajo con la producción de bienes para autoconsumo, separada de las relaciones mercantiles.

El desarrollo del capitalismo, sin embargo, lo empujó tiempo completo al mundo de la fábrica.

Tres factores, entonces, concurrieron para rediseñar una norma de consumo obrero:

1) La necesidad de garantizar un “mínimo fisiológico” para la reconstitución de la fuerza de trabajo;

2) Las luchas de trabajadores que se negaban a extender su jornada laboral para desarrollar además tareas insoportables;

3) El incremento de productividad del taylorismo-fordismo, que debía encontrar nuevos mercados capaces de acceder a los bienes producidos.

El fordismo, que implicó la introducción de la línea de montaje permitiendo con esto liquidar ahora la “vagancia de los materiales” llevó casi hasta el límite la propuesta taylorista, consumada finalmente con la automatización de los procesos más rutinarios y pesados.

La producción en masa era correlativa con el consumo de masas.

a. 2. El marco institucional del Estado Benefactor

Y con esto se dio una organización institucional del Estado denominado Estado Benefactor.

El mismo, que se fue desarrollando desde los treinta en EE.UU y Suecia en un lento proceso de ensayo y error, proponía una nueva forma de relación entre el Estado y la Economía y una nueva forma de relación entre el Estado y las Masas.

El estrepitoso fracaso del capitalismo eufemísticamente denominado de “libre concurrencia” puso al Mercado en el centro de las críticas de la intelectualidad orgánica tanto de la burguesía como del proletariado.

Se asistió con la Crisis de la Bolsa, en 1929, a un punto de inflexión histórico. Las sociedades habían encontrado distintas salidas a la crisis orgánica desatada en los primeros veinte.

Salidas anticapitalistas, como la Revolución de Octubre.

Y salidas capitalistas: los fascismos, las democracias burguesas de masas, los populismos, todas con un común denominador: la centralidad que el Estado asumía, en primer lugar, en la economía. Y también en el plano social.

Al término de la segunda guerra mundial, los Estados capitalistas avanzados y muchos en desarrollo terminaron la reestructuración de un modelo de Bienestar que permitió, por espacio de veinticinco años articular las demandas contradictorias del capital y del trabajo en torno a la acumulación de capital y la legitimidad del orden social ante las masas.

El Estado no sólo era el principal empresario. Era también un garante de ciertos niveles de justicia social, equilibrando el poder asimétrico entre el capital y el trabajo.

Garantizaba en términos de “derechos de ciudadanía” las necesidades básicas de los asalariados; otorgaba a los sindicatos un rol protagónico en la discusión por la distribución del ingreso nacional como en la formulación de políticas públicas.

Este esquema institucional y económico-social generó un crecimiento desconocido del capitalismo, legitimado de alguna manera por su esquema redistributivo.

Pero el esquema de producción estandarizada de masas, encontró pronto su techo.

Una frase significativa de Henry Ford al respecto era: todos pueden tener el auto del auto del color que quieran, siempre que sea negro.

Cuando el auto ya era un patrimonio de prácticamente todos los sectores sociales en EEUU, el fordismo entró en crisis.

Pueden señalarse tres fenómenos que expresan la crisis del fordismo:

- a) El agotamiento del mercado, la haber colocado masivamente los productos estandarizados;
- b) Las crecientes resistencias de una clase obrera que a pesar de sus bajos niveles de calificación, se rebelaba contra el trabajo alienante de la línea de montaje;
- c) Las crecientes dificultades de un fundamental insumo para la producción de bienes: el petróleo. Los países petroleros determinaron en los primeros setentas un alza en los precios de venta que coadyuvó a la agudización de una crisis ya presente desde mediados de los sesentas.

Finalmente, ahora en términos políticos, la década de los sesenta estuvo conmovida por los procesos de descolonización y la resistencia a las formas de dominación que inducía EEUU, generando niveles inéditos de movilización antinorteamericana y, en muchos casos, francamente anticapitalista.

En términos estrictamente económicos, el desafío entonces pasó por generar procesos productivos capaces de producir bienes en series cortas, y altamente diferenciados.

Japón creó, desde los cincuenta y producto de una suma de circunstancias históricas convergentes, un paradigma alternativo al fordismo que le permitió enfrentar en mejores condiciones su inserción en la economía mundial.

a. 3. ¿Qué modelo educativo hacia falta en las empresas?

La división del trabajo propuesta por el fordismo liquidaba las formas tradicionales del saber obrero. Al descomponer el proceso de producción en una secuencia muy simplificada de movimientos uniformes y regulares, el obrero carecía por completo de iniciativa y los saberes requeridos para una tarea intercambiable entre fuerza de trabajo también intercambiable eran prácticamente nulos. La fuerza de trabajo requerida era descalificada, no debían pasar el nivel de los “gorilas amaestrados” definidos pro Taylor con una claridad meridiana.

En la empresa la capacitación se desarrollaba en la propia línea y no exigía mayores requisitos que la atención y la resistencia física y psíquica para efectuar durante una cantidad de horas unos determinados movimientos.

En el ámbito de la administración, un “taylorismo de oficina” se había desarrollado a partir de la construcción que llevó adelante Fayol, con los mismos principios basados en una división técnica del trabajo acotada, repetitiva y monótona.

b. El toyotismo: pensar al revés

Excede ampliamente el objetivo de este trabajo detallar con profundidad el denominado “modelo Toyota”, pero sí nos interesa avanzar en aquellos aspectos que nos ayuden a comprender una forma alternativa de vínculos laboral, basado en una definición de COMPETITIVIDAD particular, diferenciada claramente del modelo fordista descripto arriba.

Diremos aquí básicamente que para Ohno, creador del “sistema Toyota”, la esencia del sistema consistía en concebir una dinámica adaptada a la producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados.

Y dentro de este objetivo, la pregunta clave: ¿cómo elevar la productividad cuando las cantidades no aumentan? Se trataba de “buscar orígenes y naturalezas de ganancias de productividad inéditos, que no tengan que ver con los recursos de las economías de escala y de la estandarización tayloriana y fordiana, por el lado de la producción de pequeña escala y de la producción simultánea de productos diferenciados y variados.”¹

(1) Benjamín Coriat. *Pensar al Revés. Trabajo y Organización en la empresa japonesa. Editorial S. XXI 1ª. Edición en español 1991.*

Una primera cuestión que se aborda es el problema de las existencias. Se intenta diseñar una “fábrica mínima” que se reduzca a las funciones, los equipos y el personal estrictamente requeridos para satisfacer la demanda diaria o semanal.

Ohno señala que hay dos vías para incrementar la productividad: incrementar las cantidades producidas o reducir el personal de producción. La primera es la más popular y la más fácil. La segunda exige por el contrario, una revisión profunda de toda la organización del trabajo. Se trataba, entonces de un método de gestión de los efectivos por las existencias: las existencias son un instrumento metodológico.

La fábrica deberá ser mínima; para ello deberá ser también **flexible**. Deberá poder absorber con un efectivo mínimo las variaciones de la demanda.

Desde esta línea de pensamiento, Ohno va a buscar la productividad en la flexibilidad del trabajo, en la asignación de las operaciones de fabricación.

Un principio básico de la nueva organización del trabajo es el método “justo a tiempo”.

Se han desarrollado niveles de tecnología que permiten dotar de cierta “autonomía” a las máquinas automáticas, introduciendo un mecanismo de “autodetención” en caso de funcionamiento defectuoso. El afán de evitar los desperdicios es un objetivo central del modelo.

Se propone a la vez una organización de trabajo en torno a puestos polivalentes. Esto conduce a una consolidación de una vía original de organización del trabajo y la administración de la producción. En vez de proceder por destrucción de los conocimientos obreros complejos y por descomposición en movimientos elementales -como el taylorismo- la vía japonesa procederá por la desespecialización de los profesionales para transformarlos no en obreros parcelarios sino en plurioperadores, en profesionales polivalentes.

Coriat señala claramente que el toyotismo tiene un punto de coincidencia con el taylorismo: la desespecialización del saber profesional es un ataque a su conocimiento como herramienta de poder en la producción.

Se produce un movimiento simultáneo de especialización e intensificación del trabajo.

Un eje referido a la organización del trabajo era que la menos una parte de las tareas de planificación son descentralizadas; y esto es diferente de la propuesta tayloriana.

Otra diferencia relevante es que las tareas de control de calidad de los productos se integran a las tareas de fabricación.

Las modificaciones que propone el método, denominado KAN BAN tienen una significación “copernicana” al dar vuelta los procesos y circuitos hegemónicos del fordismo.

Primero, el punto de partida no es producir para vender (Just in case) sino producir a partir de lo vendido, a partir del pedido (Just in time). Todo el sistema de circulación de información se lleva a cabo mediante “cajas” en las cuales se colocan “carteles” (en japonés, “kan ban”) donde están inscriptos los “pedidos” que se dirigen entre sí los distin-

tos puestos de fabricación. Como veremos, esta innovación es organizativa sin que intervenga aquí ninguna variable tecnológica.

El saber obrero es “desespecializado”, lo cual implica:

a) Polivalencia y pluriespecialización de los operadores; en lugar de parcelización, repetitividad e hiperespecialización.

b) Reintroducción en las funciones de los operadores directos de tareas o funciones de diagnósticos, reparación y mantenimiento: la autonomización y la autoactivación sólo tienen sentido y eficacia si los operadores directos también se encargan de la vigencia y del mantenimiento común de las máquinas.

c) La tercera dirección está constituida por la reintroducción de las tareas de control de calidad a los puestos de fabricación.

d) Finalmente, asistimos también a una reasociación de las tareas de programación con las tareas de fabricación.

¿Qué relaciones laborales proponía este modelo?

Antes de aclarar otra cosa, es necesario advertir que nos estamos refiriendo a las grandes empresas, es decir, que se remite al 30% de la población obrera activa promedio. El resto de los asalariados se maneja con criterios bien distintos. Pero nos importa rescatar que estas grandes empresas marcaron el camino de la competitividad de la economía japonesa, de allí su relevancia.

Centralmente tres:

a. “el empleo de por vida”

Desde los cuarenta, en contextos de alta competitividad, se registró un proceso de alta rotación de la mano de obra; por lo cual la política de las empresas atendió a la necesidad de retener a los mejores trabajadores, para lo cual se impuso una estrategia de seguridad, en el empleo.

b. “El salario la antigüedad” o “Sistema Nenko”

El sueldo está compuesto por una parte “fija” (negociada y modulable) y un parte variable (se trata de un bono bianual correspondiente a 1/3 del salario anual aproximadamente).

El sistema “Nenko” toma en cuenta varios factores: el puesto de trabajo, la calificación del trabajador; y la antigüedad.

La variable de la antigüedad es sumamente relevante en Japón.

Uno de los factores que explican las diferencias de salario está atado a un fenómeno oculto pero esencial - al menos, en las grandes empresas japonesas-: la creación casi sistemática de mercados internos de trabajo: lo cual favorece la movilidad y la promoción interna que se practican sistemáticamente y obedecen a reglas convencionales o implícitas pero siempre claras y respetadas.

Esas prácticas, al mismo tiempo, se basan en una práctica intensa de formación: ya que las empresas en Japón ponen en la calificación profesional un acento muy fuerte.

No es muy difícil concebir que el sistema del empleo de por vida está muy vinculado a ese complejo dispositivo que asocia modo de formación de las calificaciones y conocimientos prácticos, y modo de fijación y establecimientos del salario.²

Simultáneamente se practica una modalidad de procedimiento social de actualización anual del salario denominada Shunto. Se trata de un conjunto de negociaciones que desbordan con mucho la fijación del salario y que abarcan particularmente y de manera cada vez más los elementos del salario y prestaciones indirecta; las que en las últimas décadas han dejado de fijarse de manera discrecional dentro de cada empresa, para ser competencia de reglas precisas, dentro de la negociación y de la ley. Un objetivo trabajado en este sentido es la reducción de la jornada de trabajo.

c. El sindicalismo “de empresa” cuyos rasgos esenciales son:

- Escasos niveles de comunicación, acuerdo y acción conjunta con otras empresas de la rama de actividad.
- Carácter mucho más cooperativo que conflictivo
- El sindicalismo es un “semillero” de cuadros de la propia empresa.³

El resultado es un sistema de salario que podríamos denominar “a la antigüedad pero individualizado”. La antigüedad es el criterio dinámico del sistema, que asegura su coherencia a largo plazo; los bonos y primas se constituyen en el elemento de ajuste coyuntural, modificándose de acuerdo a la coyuntura económica de prosperidad o de crisis.

b.1. La capacitación en para las empresas japonesas.

La constitución de “mercados internos” en las empresas se articuló muy pronto con una suerte de “carrera organizacional” ligada a la adquisición de conocimientos.

La adquisición de estos conocimientos se prolonga mucho más allá de la formación inicial que dispensa el aparato escolar.

El aprendizaje se funda en dos métodos, básicamente:

a. El más importante y difundido consiste en una formación en el lugar de trabajo, de carácter continuo y permanente; en que los empleados son rotados por los puestos de trabajo; entre puestos muy parecidos de manera que lo que deben aprender tiene puntos de contacto con el puesto anterior.

b. El otro método es la formación “fuera de planta”, pero impartida por la propia empresa. Hay varias clases de formación, variables según las necesidades de la empresa.

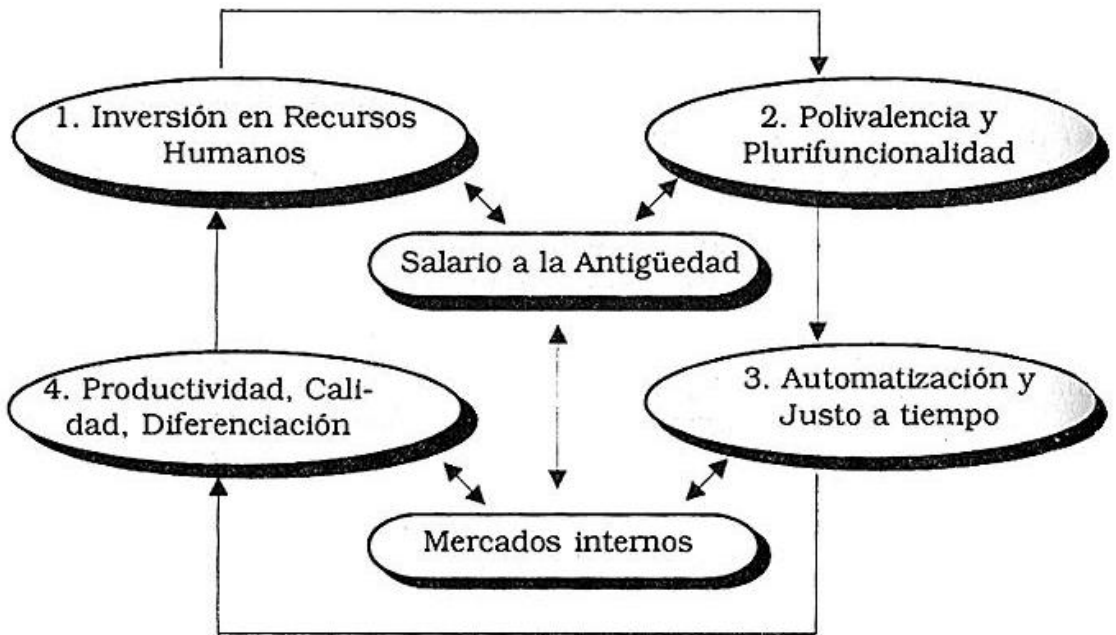
Pero estos procesos pedagógicos son parte del funcionamiento de los mercados internos. Coriat define de esta manera el círculo virtuoso no fordiano que proponen las empresas japonesas: “las inversiones en recursos humanos garantizan un alto nivel de polivalencia y plurifuncionalidad de los asalariados, quienes hacen posible la eficacia de las innovaciones

(2) Coriat, *Ob, cit*, pág. 77.

(3) Aunque excede el ámbito de este trabajo, no es ocioso señalar que esa configuración del sindicalismo japonés es producto de una historia previa de conflictos muy agudos entre el capital y el trabajo; en que éste último sufrió derrotas capitales desde la década del cuarenta que permite explicar el posterior desarrollo de las relaciones entre los asalariados y los capitalistas.

en la organización: a su vez, estas últimas permiten obtenciones de ganancias en la productividad, que a su vez, permiten realimentar las inversiones en recursos humanos. De esta manera, el principio “virtuoso” se reproduce incesantemente”.⁴

En un esquema se ve claramente esta situación.



Una conclusión relevante sobre estas propuestas organizacionales de las empresas grandes de Japón, es la apertura de un sistema de condiciones salariales y laborales altamente segmentado con relación a los trabajadores de empresas de magnitud mediana o pequeña que emplean a un 70% de la población obrera industrial activa.

Nos importaba demostrar, aquí, una variante específica referida a la organización interna de las empresas que marcan una alternativa organizacional al fordismo.

Dado que nuestro país avanza en una estructura totalmente desregulada, y la suerte de cada empresa estará ligada a su “competitividad”, nos parece oportuno contrastar dos visiones opuestas de competitividad con el fin de demostrar que hay distintos caminos posibles y que una organización participativa no necesariamente es ineficiente.

Sobre el concepto de COMPETITIVIDAD

En su último trabajo, *Made in France*, Benjamín Coriat intenta definir los alcances del término competitividad. Allí señala una serie de atributos de la competitividad, que pueden resumirse como sigue:

En primer lugar, la **COMPETITIVIDAD** no puede ser más que una noción comparativa: un país es competitivo sólo con relación a otros.

(4) Coriat, B. Ob. Cit. pág. 90

Segundo, la COMPETITIVIDAD no puede apreciarse más que luego de un período relativamente largo, de varios años.

En tercer término, la competitividad debe apreciarse en valores y no principalmente en volumen. “Es decir que la preocupación por la restricción externa en economías tan abiertas a la competencia como las nuestras es, en última instancia, de naturaleza financiera: el problema es procurarse suficientes divisas como para satisfacer los deseos y las necesidades de mercaderías extranjeras.”⁵

Finalmente, se pregunta si la COMPETITIVIDAD es una causa o un efecto, contestando que, en rigor, se trata de un efecto, el resultado de la evolución de la participación en los mercados, en valores y promedios plurianuales.

Se verá que la definición teórica que establecen los autores privilegia el rendimiento comercial con relación a los demás competidores, y que entiende a la COMPETITIVIDAD como un atributo de la “economía nacional” y no como una cuestión de las empresas individuales.

Dos perspectivas de análisis para la COMPETITIVIDAD

Quienes sostienen la lógica típica del fordismo, entienden a la COMPETITIVIDAD como un problema de precios. Y, agregan, las tasas de margen pueden fluctuar según la coyuntura, aunque a plazos más largos correspondan a un valor estable. Entonces, la competitividad / precio se reduciría a la competitividad / costo. Pero hay más aún: los precios del capital son en muy alta medida, precios internacionales (petróleo, materias primas, etc.), para los cuales no se pueden pensar en estrategias a la baja de su valor; no hay posibilidades de negociación en este punto. ENTONCES, ES, SIN DUDA, EN LA MASA SALARIAL - NOS GUSTE O NO- DONDE SE JUEGA LA COMPETITIVIDAD. El resto es sólo cuestión de modalidades o alternativas: si se prefieren salarios elevados, habrá que aceptar reducciones drásticas en el personal ocupado; si se desea ocupar ese personal, habrá que aceptar reducciones drásticas en su número. Y se la competitividad sigue siendo muy mala, pues habrá que hacer las dos cosas al mismo tiempo.

¿En qué se equivocan estos “teóricos de la competitividad salarial”?

1. La competitividad por los precios es importante, pero la competitividad de la calidad de la producción lo es en igual o mayor medida.

2. Las tasas de margen no sólo tienen variaciones coyunturales de largo plazo. Ej.: tasa de interés, grado de monopolio; calidad de los productos.

3. Suponiendo que los precios de capital y de los insumos no estén demasiado alejados, sus productividades si los están, lo que lleva a costos unitarios muy diferentes; mientras que esos insumos promedios (no todos internacionales: electricidad, transporte, algunas materias primas) representa en promedio dos veces más que la masa salarial en la estructura salarial de la estructura global de los costos de producción. (Y si esta afirmación es correcta para Francia, en que se hace esta investigación, podemos imaginarnos lo que ocurre en Argentina donde los salarios están significativamente más deprimidos que en ese país del Primer Mundo).

(5) *Benjamín Coriat y Dominique Taddéi. Made in France. Alianza Editorial. Madrid / Bs. As. 1995.*

Los estudios empíricos no demuestran que a mayor recorte salarial mayores ganancias o mejores resultados. Alemania ha tenido los mayores incrementos y los niveles salariales más elevados. Grecia, por el contrario, tiene resultados económicos muy poco envidiables y es el único país en que ha habido caídas de salarios.

Por el contrario, otras perspectivas de análisis ubican las fuentes de la competitividad no en el precio o en los costos.

En primer lugar, señalan el carácter heteróclito de la competitividad: calidad de productos, niveles de diferenciación, la eficacia de las redes de posventa, la rapidez de puesta en el mercado, la ausencia de cuellos de botella, la especialización sectorial y/o geográfica, la eficacia de la cooperación externa, la buena imagen de la firma y/o de las marcas.

Coriat va a proponer la consideración de nuevas dimensiones de la productividad de las economías.

Como un criterio relevante, señalan que para mejorar la competitividad no importa sólo la importancia absoluta de un factor, sino el margen de variación que posee.

Por otro lado, señala la necesidad de apuntalar ámbitos donde la innovación es esencial: investigación y desarrollo, incrementos de productividad, marketing, etc.

Es oportuno señalar el fin de la hegemonía del modelo de organización norteamericano; las formas de mundialización actuales se caracterizan por una confrontación jamás alcanzadas, en este nivel, entre modelos organizacionales, culturas de empresas y estrategias de comportamiento.

La globalización se caracteriza por el hecho de que se enfrentan una multiplicidad de innovadores y de seguidores, operando en redes que incluyen formas de organización múltiples.

Los problemas trascienden la frontera marcada por la competitividad “salarial” para instalarse en otros rubros: economías de variedad y de gama, efectos de calidad o capacidad para adaptarse a mercados variados son, a partir de ahora, restricciones que se imponen en forma creciente. Este es el desafío de hoy para las empresas con el fin de sostenerse en el mercado y crecer.

Se empiezan a percibir nuevos fenómenos.

Primero, los consumidores son ahora más experimentados y con ello, más exigentes.

Por su parte, el aumento de la mundialización creciente de la economía, al tiempo que da lugar a incrementos de la productividad clásicos, al aumentar las series y las economías de escala, es también portadora de diversificación y diferenciación de productos (bienes y servicios).

En este marco se revaloriza el papel de la oferta, en el sentido de elaborar, desarrollar e implementar una política coherente de productos, pensada para un horizonte que articule el corto, mediano y largo plazo.

En términos de estrategia empresarial, es importante desarrollar procesos de planeamiento que contemplen estas tres instancias de tiempo.

El lugar de los actores en las empresas: calidad, compromiso y cooperación

Un elemento que se expresa como un requisito indispensable de las transformaciones de las empresas, es el del COMPROMISO DE LOS ACTORES E INTERLOCUTORES que incluya la formación creciente de los trabajadores, con estabilidad laboral porque la calidad de las organizaciones no tiene sentido más que con la calidad del trabajo; y éste depende del grado de cualificación y compromiso de los trabajadores.

Ambos requisitos: cualificación y compromiso, son caras de una misma moneda.

Primero que nada debe imponerse una decisión política de la organización: definir la liquidación de los presupuestos, lógicas y dinámicas impuestas por el taylorismo. Nos estamos refiriendo concretamente al modelo de los procesos de trabajo parcelado y acotado; al control disciplinario, a la multiplicación ad infinitum de líneas jerárquicas -numerosas y confusas.

Asistimos a lo largo de la década del '80 a la convergencia de evoluciones que renovarán en profundidad los fundamentos clásicos de la competitividad de las empresas. Tanto desde el plano organizativo como desde el plano tecnológico.

En el ámbito de las empresas de servicios, que privilegiaremos como caso, se asistió a la aparición de nuevas herramientas tecnológicas que permitió la polifuncionalidad de los auxiliares administrativos y sus jefes; reuniendo en una sola máquina operaciones diversas y algunas automatizadas que permiten la reunión de un haz tradicionalmente dividido de operaciones en un solo lugar a veces en un solo tiempo.

Esta situación revolucionó los procesos de trabajo, generando otras dinámicas en cuanto a los saberes disponibles, a la distribución de responsabilidades, a los mecanismos de control de calidad del trabajo; que pusieron cabeza arriba la organización del trabajo: ya no era viable la estructura estanca de tareas; la supervisión externa, etc.

El mercado imponía los cambios inducidos por las empresas de punta. La eficiencia productiva, ahora, reposa más en la productividad global de los factores de producción, del capital y de los insumos que sólo la intensidad del trabajo propiamente dicha.

“Mas precisamente diremos que la empresas es el lugar de reunión de dos series de reorganizaciones en las que se diseña y se decide el nuevo modo de producción, y, pro consiguiente, de trabajo. En efecto, la conjunción de nuevas tecnologías con mercados que son cada vez más inciertos exige nuevas competencias, polivalencia, trabajo cooperativo y compromiso de los trabajadores. Tal compromiso, de ahora en más, es requerido tanto por la naturaleza de las tecnologías modernas como para satisfacer las exigencias de calidad y diferenciación de los productos”.⁶

Para lograr este compromiso aparece como un requerimiento esencial la motivación del personal.

Por lo expuesto, el nuevo modelo se basará más en la competencia profesional y el compromiso de los trabajadores antes que en calificaciones demasiado específicas.

(6) *Ob. Cit., pág. 171*

En el tema del compromiso tampoco hay homogeneidad sobre las formas de lograr ese compromiso.

Un relevamiento de las estrategias existentes son:

-El compromiso de corto plazo, o las falsas promesas.

a- Compromiso-manipulación: se trata de una forma particular de vínculo que combina una suerte de paternalismo con modernidad; está basado primordialmente en la “comunicación interna” de empresa, y se limita a la glorificación del espíritu de empresa. Una suerte de boyscoutismo pueril, en términos del propio Coriat.

b- Compromiso- sanción: está basado en el temor, muy especialmente, a perder el empleo. Se esgrime con más asiduidad en períodos de crisis; y constituye una variable efectiva de corto plazo.

c- Compromiso monetizado: implica mejorar salariales en función del incremento de productividad o de los beneficios de la empresa.

Estas modalidades tienen un carácter cortoplacista y unidimensional, actúan sobre el sentimiento de pertenencia, sobre el miedo o el afán de lucro, y resulta muy difícil asociarlas. Además, no requiere de una concertación entre empleados y empleadores.

-El compromiso de largo plazo.

En esta estrategia el compromiso muda su naturaleza anterior. No sólo moviliza “savoir faire” adquiridos anteriormente, sino que intenta acumular nuevos. Segundo, este compromiso intenta un compromiso a largo plazo; lo cual obliga a atender todas las dimensiones del hombre y no a una pocas excluyentes.

Esta estrategia tiene en cuenta la significación que para los trabajadores tienen su trabajo, que incluye su contenido, sus perspectivas o repercusiones en términos de ingresos, porque en el largo plazo estos aspectos son convergentes.

De las actuales tendencias surge la evidencia de que “la calidad del trabajo se basa cada vez más en un mejoramiento de las condiciones de trabajo, en un enriquecimiento de las tareas y en una polivalencia incrementada.”

En la vida de la empresa, un canal privilegiado para el logro de estos objetivos es, reforzando lo indicado precedentemente, la capacitación del personal a todos sus niveles.

La posibilidad de progreso profesional por medio de la calificación, la autonomía o el asumir responsabilidades, comportan una reinserción adaptación y por lo tanto un desarrollo personal.

Otro eje relevante es el de las remuneraciones individualizadas, con dos riesgos simultáneos: el ascenso automático y el ascenso “por la cara” que sacan del foco el elemento del rendimiento del trabajador en relación a su tarea y a su grupo de trabajo. Este tema no ha sido aun suficientemente estudiado, especialmente por el hecho de que la asignación personal

es habitualmente difícil de precisar cuando un trabajo se desarrolla en forma colectiva y horizontal. De todas maneras, hay un concepto que merece rescatarse de esta cuestión: es importante que el trabajador sea valorado por su aporte al desarrollo de la empresa, a través de estímulos no necesariamente materiales; pero que dejen bien en claro lo que ese trabajador significa para la empresa.

Se trata de reorientar la individualización hacia la capacidad de los trabajadores para comprometerse en el colectivo de trabajo. En palabras de Cierc, se trata...” de adaptar la individualización, no de suprimirla. Podría hacerse, por ejemplo, determinando como parámetro de los aumentos individuales la capacidad de los trabajadores para involucrarse en el colectivo de trabajo, de cooperar, de enfrentar situaciones imprevistas y no cumplir con una tarea prescrita. En resumen, transformar un modo de remuneración que tiende a alentar la arbitrariedad o la competencia en otro que estimule los valores colectivos.”⁸

Coriat habla en un tríptico: Formación- Calificación- Promoción. Constituye una estrategia para convencer a los trabajadores de comprometerse a largo plazo con la suerte de la empresa, y con la calidad de sus productos (su trabajo, por lo tanto).

En estas opciones, entonces, se mueve la empresa individual en un mundo crecientemente complejo y competitivo.

Mientras las reglas de juego de mercado sean las dominantes, las empresas individuales difícilmente podrán sustraerse a las demandas de competitividad que el mercado exige con creciente fuerza.

En este marco, abordaremos una empresa cooperativa de servicios, como forma de ilustrar una modalidad competitiva que intenta conjugar competitividad y eficiencia con solidaridad y democracia.

El caso de las entidades financieras. Hacia una COMPETITIVIDAD DE CALIDAD

a. El sistema financiero en Argentina

El sistema financiero ha adquirido, desde la última dictadura militar, un rol determinante en la economía Argentina.

Excede los límites de este trabajo profundizar en la dirección apenas mencionada arriba, pero podemos afirmar que, alrededor del sistema financiero, se produjo la recomposición de la vía capitalista argentina a través de la liberalización del mercado de capitales en concurrencia con la apertura indiscriminada de la economía.

Esta estrategia trajo como consecuencia una profunda reestructuración social caracterizada por una inédita concentración de la riqueza y la emergencia de los denominados “nuevos pobres”, capas medias empobrecidas con altos niveles educativos y beneficios adquiridos en épocas del modelo sustitutivo de importaciones vigentes entre 1945 y 1975.

En ese contexto y en ese proceso, el sistema financiero se convirtió en el corazón del poder real en Argentina.

(8) *En Coriat, ob. cit. Pág. 183.*

Ese rol central de nuestra economía sigue vigente y se profundiza hoy; pero analizar específicamente sus características excede los límites de este trabajo.

En todo caso, rescataremos aquí que luego de la expansión del sistema financiero durante la dictadura en virtud del cambio en las reglas de juego, se operó un proceso de concentración que continúa en nuestros días.

En ese proceso, las organizaciones financieras han mutado su perfil como instituciones: pasaron de ser intermediarias en la circulación de dinero a ser prestadoras de servicios crecientes y diversificados; siguiendo a su vez una tendencia mundial.

Al cambiar su propia naturaleza, con ella cambiaron los procesos de trabajo; los puestos de trabajo, debieron cambiar pautas culturales radicalmente y en este esfuerzo, aún continúan el conjunto de las entidades financieras sobrevivientes.

Se pasó de una organización manual, compartimentada, rutinaria, a una organización basada en tecnología on line, polivalente y con mayores márgenes de creatividad.

Las nuevas exigencias del mercado obligarían a un cambio radical en el modo de pensar el negocio bancario.

Ahora hay que desarrollar servicios de calidad ajustados a los cambiantes requisitos del “socio” o del “cliente” y con un carácter integral, flexible, adaptado.

Esta exigencia es mucho más fácil enunciarla que implementarla, porque implica cambios organizacionales de gran magnitud, algunos de los cuales fueron brevemente mencionados en los párrafos precedentes.

Podemos, a modo gráfico, señalar las diferencias entre antes y ahora:

a. Tarea:	
Antes	Ahora
Segmentada	Global
Repetitiva	Más Variable
Acotada	Integral
Sujeta a Controles Externos	Controles Internos y Externos
Manual	Automatizada

Estos cambios en los perfiles de la tarea, generaron toda una reestructuración de los procesos de trabajo, y con ello se modificó el perfil del empleado; el perfil de los saberes requeridos; el ejercicio de la autoridad y la responsabilidad sobre la tarea; el perfil de la capacitación; la estructura de premios y castigos.

Nos importa ir desgranando cada uno de estos ejes, en general.

a. Los procesos de Trabajo

Como se mencionó antes, hay dos grandes niveles de innovación en los procesos de trabajo:

a.1. Dimensión Organizacional: se concibe el trabajo en una estructura que aborda en forma casi global los procesos de trabajo, privilegiando una dinámica grupal en la gestión como en el control de las tareas.

a.2. Dimensión Técnica: sobre la existencia de un Sistema en Línea es posible la revolución de los procesos de trabajo; que permiten ahora que una máquina, a la vez, resuelva una pluralidad de tareas; que se comunique en tiempo real y a distancia con otros lugares de la organización; que efectúe automáticamente algunos controles sobre las tareas que procesará todas las operaciones hechas por las máquinas del sistema, discriminando la información entre las operaciones aceptadas y aquellas rechazadas por el Sistema que se denominan SBL (Sistema Bancario en Línea).

b. El perfil del empleado

Las exigencias sobre el empleado cambiarán por lo tanto también totalmente.

Antes, hacia falta un empleado concentrado, con bajo nivel de iniciativa y alto nivel de atención; individualista.

Ahora, se requiere un empleado con alto nivel de concentración; mucha iniciativa, con disposición y capacidad para la plurifuncionalidad o polivalencia, y con responsabilidad y capacidad de trabajo en equipo.

Otro requisito nuevo sobre los empleados bancarios es el desarrollo de un perfil más comercial.

Esta demanda se basa en la aparición de tres elementos:

-el cambio en el perfil de las organizaciones, que ya no son simples intermediarias financieras, sino que ahora se reconfiguran como prestadoras de servicios.

-la enorme simplificación de la tarea operativa, cada vez más sencilla y automatizada.

- un proceso contextual de crisis y ajuste del propio sistema financiero, en el que podrán sobrevivir aquellas instituciones que capten más porciones de mercado a través de servicios variados, flexibles, eficientes y baratos.

c. Saberes requeridos

En consonancia con lo señalado aquí, ya no es suficiente el conocimiento estanco de algún tipo específico de operatoria, sino que se requiere avanzar en un doble proceso de desespecialización y polivalencia de todos los niveles de la planta de empleados y jefes.

La propia simplificación operativa también cambiará la direccionalidad de los saberes. Los auxiliares se irán configurando más como asesores de los “clientes” o “socios” y por lo tanto la exigencia trascenderá el plano operativo -elemento necesario pero ya insuficiente- para trasladarse a otras temáticas de la actividad financiera.

d. Ejercicio de Autoridad y Niveles de Responsabilidad

El jefe pasa a ser un coordinador del grupo de trabajo, orientándose a planificar, organizar y distribuir en función de los requerimientos de la operatoria. Esta tarea, de la cual es último responsable, no la desarrolla sin embargo solo, Lo hace en dos niveles simultáneos:

1. Con sus pares y superiores del “equipo de trabajo”; de manera que la conducción se desarrolla desde una concepción también colectiva.
2. Con sus subordinados; consensuando el planteamiento, la distribución y la evaluación y control de los procesos de trabajo.

La línea de auxiliares, junto con la polifuncionalidad va a asumir nuevos niveles de responsabilidad en la gestión del trámite administrativo.

Pero no sólo se les va a demandar un elevado nivel de eficiencia para una operatoria cada vez más simplificada, sino que va a exigirse un creciente perfil comercial y el logro de resultados efectivos.

e. Premios y Castigos

Cada vez se atiende menos al cumplimiento de las obligaciones formales de la tarea, para privilegiar crecientemente la iniciativa, la capacidad de articular simultáneamente diversas tareas, lo comercial.

Contrariamente a la lógica burocrática, que premia el estricto cumplimiento de las normas, ahora nos vamos a encontrar con un tipo de organización donde las responsabilidades adquieren un nivel más difuso.

Los premios estarán más orientados a los resultados.

f. La capacitación

También la capacitación deberá sacudirse inercias tradicionales en relación a las propuestas de formación laboral.

Ya es admitida la existencia de un curriculum oculto en los cursos.

No sólo son importantes los contenidos del aprendizaje. Los cursos (su diseño, su implementación, su evaluación) son también verdaderos **MODELOS DE GESTIÓN**.

Si, por caso, se desea formar personas con capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, altos niveles de reflexión con capacidad de acción y autonomía de pensamientos es poco recomendable abusar del recurso expositivo como principal herramienta de aprendizaje.

La profesionalización de las tareas de capacitación exige, pues, un minucioso planeamiento que no sólo garantice la transmisión de ciertos saberes indispensables para la operatoria.

También es necesario tener claro que el diseño pedagógico desarrolla actitudes orientadas bien a la tarea individual o grupal; bien a actividades con alto nivel de iniciativa o con pautas firmes; privilegiando por técnicas actitudes participativas o pasivas; etc.

De manera que compete ahora a los departamentos o gerencias de capacitación desarrollar un planeamiento y una implementación/ evaluación de la capacitación que contemple estos aspectos a partir de una pregunta que opera como punto de partida (¿qué empleado tengo?) y uno de llegada (¿qué empleado quiero tener?).



El punto de partida nos dirige un diagnóstico lo más acabado posible de qué saberes, qué actitudes, qué prácticas desarrolla este empleado.

El punto de llegada se va construyendo lentamente, y a veces debe hacer virajes violentos; especialmente en contexto de reconversión organizacional en que cambian los perfiles laborales de los puestos, los circuitos de trabajo, los saberes necesarios, los vínculos.

El diseño curricular del curso apuntará a una tercera y fundamental pregunta: ¿cómo ayudo a través de la tarea pedagógica a transitar el camino del empleado que tengo al empleado que quiero?

En esta reflexión es oportuno marcar los alcances y los límites de la capacitación.

Un curso no podrá transformar per se una modalidad de trabajo moldeada a lo largo de años, con sus aspectos positivos y negativos.

Sólo es un recurso adicional que refuerza u obstaculiza la direccionalidad fijada desde el vértice organizacional y confirmado o refutado en el ámbito de trabajo cotidiano.

Otro requerimiento hecho a la capacitación es de orden metodológico: se le pide además flexibilidad, de manera de generar instancias y metodologías adaptadas a multiplicidad de necesidades, como se tratara de una “capacitación a la carta”.

g. El vínculo laboral

También el vínculo cambia significativamente al hacerse menos rígido por imperativo de las formas de trabajo.

Esto no quiere decir que se desarrollen niveles profundos de afecto. Muchas veces el tipo de vínculo está basado bien en el temor; bien en la estimulación constante del éxito como meta que se alcanza con todos. Paradójicamente, los bancos que privilegian la competencia interna se encuentra en la dificultad de requerir al mismo tiempo capacidad de trabajo en equipo y se orienta la salida individual exitosa; una verdadera esquizofrenia que termina imponiendo una cultura más competitiva que solidaria.

En otros casos, el estímulo al logro grupal y a la emulación entre grupos permite reforzar otros vínculos más verdaderos y profundos.

De manera que sobre este punto, a diferencia de los nombrados anteriormente, existe variedad importante de modelos en los que opera la cultura organizacional en forma decisiva.

Conclusiones

Lo expuesto intenta proponer, en principio, más preguntas que respuestas.

Frente al discurso homogéneo de los sectores más poderosos del capital en el sentido de que la única competitividad posible es la orientada a la baja de los costos; léase: flexibilidad salarial y precariedad contractual; nos importó en este trabajo señalar, en términos teóricos, que este discurso no es tan uniforme ni tan cierto; que muchos de sus presupuestos se ponen en duda y que las empresas más dinámicas se basan en concepciones muy distintas al fordismo en relación con la organización del trabajo.

A contramarcha del discurso más difundido por los intelectuales orgánicos del capital, las economías exitosas se basan en relaciones contractuales por tiempo indeterminado; capacitación permanente; complejización del rol y del puesto de trabajo; carrera organizacional.

En tal sentido va un agradecimiento a la tarea de Coriat, quien ha hecho aportes relevantes en el desvelamiento de los silencios del discurso oficial sobre la competitividad.

Las economías avanzadas, defensoras de una competitividad orientada a la calidad proponen y practican, según desarrollamos en este trabajo, alternativas distintas.

El desafío para los empresarios argentinos, pero también para los trabajadores, es comenzar a operar sobre nuevas alternativas organizacionales.

Avanzaremos en una próxima entrega en un análisis de caso.

Nos parecería oportuno abordar una organización del movimiento cooperativo, dado que cuenta con experiencias organizacionales alternativas que merecen rescatarse a la hora de los logros del movimiento social cooperativo.

En este sentido, intentaremos acceder a un modelo genuinamente alternativo a las propuestas más fordianas del capitalismo nativo.

En esa búsqueda estamos comprometidos.

Bibliografía Utilizada

-Anglietta, Michel. "Regulación y crisis del capitalismo." Ed. S.XXI, la, ed. México. 1992.

-Azpiazu, Daniel; Basualdo Eduardo y Notcheff, Hugo. "La revolución tecnológica y las políticas hegemónicas. El complejo electrónico en Argentina". Ed. Legasa, la. Ed. Bs. As. 1988.

-Barbeito, Alberto y Lo Vuolo, Rubén, “La modernización excluyente: Transformación económica y Estado de Bienestar en Argentina.” UNICEF- CIEPP- LOSADA, 1ª. Ed. Bs. As., 1992.

-Borón, Atilio. “Estado, capitalismo y democracia en América Latina”. Ed. Imago Mundi. 1ª. Ed. Bs. As., 1991.

- Coriat, Benjamín, “El taller y el cronómetro”, Ed. S XXI. 5ª Ed. México. 1991.

-

- Coriat, Benjamín, “Pensar al Revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa”. Ed. S.XXI 1ª. Ed. México. 1992.

-

-Coriat, Benjamín y Taddei, Dominique. “Made in France. Cómo enfrentar los desafíos de la competitividad industrial.” Ed. Alianza, 1ª. Ed. Bs.As. 1995.

- Hirsch y otros. “Los estudios sobre el Estado y la reestructuración capitalista.” Cuadernos del Sur. -Fichas temáticas. Ed. Tierra del Fuego. Bs. As. 1992.

-

- Kosacoff, Bernardo (Compilador), “El Desafío de la Competitividad. La industria argentina en Transformación.” Ed. Alianza. Bs. As. 1993.

-

- Minujin, Alberto (Compilador)

*”Cuesta abajo. Los nuevos pobres: efectos de la crisis en la sociedad Argentina.” UNICEF_ LOSADA: 2ª. Ed. Bs. As. 1993.

*”Desigualdad y Exclusión: desafíos para la política social en la Argentina a fin de siglo”. UNICEF- LOSADA, 1ª. Ed. Bs. As., 1993.

-Offe, Clauss, “Contradicciones del Estado de Bienestar”. Editorial Alianza, 1ª. Ed. 1991. México.

- Piore, Michel y Sabel, Charles. “La segunda ruptura industrial”, Ed. Alianza. 1ª. Ed. Bs. As. 1990.