

Título: De la organización científica a las nuevas formas de organización del trabajo

Autores: Santiago Galar (CIMeCS – IdIHCS UNLP/CONICET)¹ y Manuel Maffé (UNLP)²

1. Introducción

El trabajo se propone caracterizar y comparar en términos generales a dos formas de organización del trabajo: el taylorismo/fordismo (o la Organización Científica del Trabajo) y el posfordismo/toyotismo. En ambos casos, se considera su desarrollo teórico o sus características ideales en términos weberianos, para luego apelar a un caso de organización del trabajo paradigmático de dichos postulados (fordismo para el primero y toyotismo para el segundo).

El recurso que permitirá avanzar en esta caracterización será la apelación a diversas dimensiones analíticas, tales como el contexto de surgimiento de estas formas de producción –incluyendo factores sociales, económicos y culturales–, sus concepciones de naturaleza humana y los métodos y técnicas planteados por cada una. Para finalizar, el artículo plantea interrogantes sobre las posibilidades de liberación de los sujetos involucrados en estos modelos de organización del trabajo.

La estrategia utilizada para avanzar en nuestro análisis, además de la apelación a dimensiones analíticas que permiten avanzar en la caracterización del objeto de estudio, es el relevamiento de autores/as destacados/as en el campo de la sociología de las organizaciones. La presente ponencia, cabe destacar, constituye un avance de una futura publicación en el marco de un manual de enseñanza sobre sociología de las organizaciones, sus tradiciones teóricas y sus abordajes empíricos. Esta producción es un proyecto de la cátedra de Sociología de las Organizaciones (FaHCE/UNLP) en conjunto con otras cátedras y espacios académicos interesados en la enseñanza de la temática organizacional.

2. Organización Científica del Trabajo

1 Correo electrónico: santiago_galar@hotmail.com.

2 Correo electrónico: manumaffe@gmail.com.

Se reconoce a la Organización Científica del Trabajo (OCT) como el punto de partida de la administración contemporánea. La OCT constituye para Ibarra Colado (2006) el núcleo de la primera etapa de desarrollo del campo de estudios que, por ser previa a un conjunto de saberes sobre la organización, denomina “pre-organizacional”. Se trata de una etapa extendida entre 1870 y 1925 en la cual se evidencian problemas de organización asociados al surgimiento de la empresa moderna y a su expansión: ampliación de mercados, incremento de la competencia, desarrollo tecnológico y consiguiente necesidad de reorganizar la industria. El paso del taller artesanal a la fábrica industrial y de la empresa familiar a la corporación por acciones se produjo en solamente treinta años.

En este contexto de cambios y desafíos los directores e ingenieros de las empresas desarrollaron diversas estrategias. Por sus influencias y efectos en el ámbito fabril, dos de ellas son particularmente destacables. Por un lado, en Francia, Henri Fayol (1841-1925) realizó aportes fundamentales al introducir sistemas de contabilidad, la sistematización del control de producción, los inventarios y procedimientos de contratación de personal.³ Por otro lado, Frederick Taylor (1856-1915), a través de la OCT, implantó en Estados Unidos el control del trabajo y la producción. Para Taylor, frente a la experiencia y el sentido común se evidenciaba la necesidad del conocimiento sistematizado, científico. Al trabajo de Taylor y sus implicancias dedicaremos los próximos apartados.

Frederick Taylor nació en 1856 en Pennsylvania en el seno de una familia quakera de clase media. Era hijo de un abogado y su vida, en principio, parecía orientarse hacia el mismo horizonte profesional. Sin embargo, problemas en la vista le impidieron continuar con sus estudios en abogacía por lo que en 1878 entró a una fábrica metalúrgica como aprendiz. Durante su trabajo en esta fábrica Taylor se diplomó como ingeniero mecánico y fue ascendiendo hasta ser nombrado ingeniero jefe del taller, con seis mil personas a su cargo. Su trabajo en esta compañía se basó en gran medida en la introducción de un sistema para aumentar la productividad de los/as trabajadores/as basado en el estudio “científico” que posibilitaba la optimización de la producción. Como veremos más adelante, Taylor estaba obsesionado con el derroche de trabajo humano.

Luego de una década de trabajo en esta empresa, Taylor se dedicó a actividades de consultoría y divulgación de lo que denominó “sistema Taylor” y la “Organización

³ Sobre la propuesta de Fayol ver Hermida et. al (1993), capítulo 3.

Científica del Trabajo”. Se dedicó además a la asesoría industrial y fue profesor universitario. A partir de 1906 ejerció como presidente de la Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos. Creó la denominada “Taylor Society”, organización que sus discípulos continuaron después de su muerte.

Siguiendo a Coller y Garvia (2004), si bien no fue el primero en estudiar problemas de gestión de empresas, Taylor fue quien más contribuyó a crear una verdadera escuela en la materia, a definir una doctrina y a formar discípulos. Su propuesta implicaba un conocimiento de carácter esencialmente práctico. En este sentido, el taylorismo no constituye en términos estrictos una teoría de la administración, motivo por el cual Ibarra Colado (2006) lo ubica en una etapa “pre-organizacional”. Desde el punto de vista del desarrollo teórico, se trata del proceso de acumulación previo a la teoría que se institucionaliza en la década de 1950, bajo la influencia del estructural funcionalismo. Se trata más bien de una fórmula prescriptiva para organizar el trabajo que da origen a una forma organizativa peculiar y característica de las sociedades modernas tanto capitalistas como socialistas (Coller y Garvia, 2004).

3. La centralidad del oficio

En el siglo XIX, momento de auge de los obreros de oficio en Estados Unidos, era difícil para el capital encontrar mano de obra barata y disciplinada. El oficio era para Coriat (2003) una condición de la industria capitalista de la época. En Inglaterra, por ejemplo, los/as obreros/as tenían prohibido emigrar en épocas de crisis. Por su parte, los sindicatos por oficio ejercían gran poder e influencia. En esta línea, por ejemplo, la American Federation of Labor solamente afiliaba a obreros por oficio, discriminando a los/as obreros/as no calificados/as (o *unskilled*). Este gremio, como evidencia del poder que ejercía, funcionaba además como subcontratista que certificaba con un sello la calidad de la producción a cambio de una tarifa. En Estados Unidos se oían quejas por la “escasez” e “indisciplina” de la mano de obra, lo que constituía un importante obstáculo para el desarrollo del capital.

Siguiendo a Neffa (1990), la escasez de mano de obra industrial especializada le otorgaba rigidez a este recurso fundamental para la producción. Los capitalistas solamente habían logrado una subsunción formal de los/as trabajadores/as. En otras palabras,

controlaban encerrarlos/as a producir en un lugar, determinados días y durante determinada cantidad de horas. Pero la organización y el contenido del trabajo se basaba en el “saber hacer” (o, en francés, *savoir faire*) del obrero u obrera. El oficio era a tal punto valorado que se guardaba como un patrimonio familiar que se enseñaba oralmente de padres/madres a hijos/as. La negación a instruir a extranjeros/as en los oficios era al mismo tiempo la condición de la industria y la base de la resistencia obrera. Este “saber hacer” constituía la base de la resistencia obrera de la época: si los capitalistas no conocían el proceso de producción no podían controlarlo. El boicot a la producción posibilitado por este conocimiento era el arma de lucha preferida por obreros/as.

Entre 1880 y 1910 se produjo en Estados Unidos una segunda ola migratoria que, a diferencia de la primera, fue protagonizada por población de origen rural, en su mayoría proveniente de Europa del sur y el este. Eran inmigrantes sin experiencia de trabajo industrial. Esta ola, cabe destacar, fue el mayor movimiento de inmigración de la historia moderna al punto que alteró el conjunto de las condiciones de la acumulación del capital. Frente a una relativa escasez de fuerza de trabajo calificada, la mano de obra inmigrante no calificada se volvió una fantástica reserva para el capital estadounidense, resorte fundamental de su futura acumulación. Cuando el impulso proporcionado por la incorporación de la máquina a vapor fue insuficiente para cubrir la creciente demanda interna se hizo evidente la necesidad de pasar de un régimen de acumulación extensivo a uno intensivo. Era necesario intensificar el trabajo.

4. Tesis, principios y filosofía

Para poder subir la productividad industrial para Taylor era fundamental un cambio cultural en los/as obreros/as que desmonte su natural tendencia a la vagancia. Esta tendencia al ocio radicaba en que los/as obreros/as trabajan sistemáticamente por debajo de sus posibilidades reales. Tres series de motivos explicaban para Taylor la vagancia obrera según Neffa (1990). En primer lugar, la existencia de un “prejuicio universal” por el cual se asumía que al subir la productividad obrera aumentaría la desocupación (“si trabajamos más rápido pronto no habrá trabajo para hacer: trabajemos lento”). Sin embargo, para Taylor las demostraciones empíricas e históricas indicaban lo contrario: cuanto más se

producía más se necesitaba producir. En segundo lugar, la vagancia se explicaba porque los patrones no sabían cuánto realmente podía producir un/a obrero/a por lo que pagaban en términos aproximativos, por día o por rendimiento estimado (“si trabajamos con o sin intensidad nos pagan igual: trabajemos sin intensidad”). Se evidenciaba así la necesidad de estudiar el proceso de trabajo. En tercer lugar, finalmente, podía entenderse a la vagancia obrera por la falta de normatización de los objetos y medios de trabajo por parte de los patrones (“nadie controla lo que hacemos: trabajemos poco”). Se imponía para Taylor la tarea de abandonar el uso de métodos aproximativos con miras a aumentar la productividad.

Aumentar la productividad requería terminar con el ocio sistemático de los/as obreros/as. De hecho, eran los/as obreros/as mismos/as quienes generan las condiciones que conducían a los salarios bajos que les pagaban. Para Taylor atacar la vagancia implicaba un cambio cultural mediante el cual los actores implicados, obreros/as y capitalistas, aceptaran que los conflictos de clase eran infundados. Los verdaderos intereses de propietarios de los medios de producción y de los/as obreros eran los mismos aunque, erróneamente, la mayoría creía lo contrario. Lo más racional no era el conflicto sino la cooperación, había que sustituir el antagonismo y la desconfianza por la cooperación. El cambio cultural era básicamente un cambio de mentalidad.

Para Taylor era imprescindible abandonar el uso de métodos aproximativos como una forma de controlar el proceso de producción y favorecer la productividad (o, lo que es lo mismo, ejercer una estrategia preventiva frente a la vagancia). Taylor sostenía la existencia de una única y mejor manera de hacer las cosas (o *one best way*). Siempre existe un método y una herramienta que es más rápido y mejor que cualquier otro entre aquellos posibles de cara a la realización de un trabajo. Poder determinar este método y herramienta requiere un análisis científico de la totalidad de los métodos y herramientas en uso, junto con estudio de los movimientos y los tiempos de los/as trabajadores/as. Recordemos en este punto que hasta aquel entonces los obreros/as especializados/as elegían el método que utilizaban para la producción de manufacturas industriales.

La naturaleza científica de las decisiones organizacionales requería de industriales que tomaran las riendas del proceso de producción. Los capitalistas debían dar a cada obrero/a el nivel de trabajo más elevado que sea capaz de ejecutar y conducir a cada obrero/a para que logre producción óptima. Las nuevas funciones de dirección incluían poner a

punto la ciencia de ejecución de cada elemento del proceso productivo y reemplazar al viejo sistema de conocimientos empíricos (de los/as obreros/as). La práctica de la dirección empresarial debe analizar cada puesto de trabajo, realizar un estudio de los movimientos y tiempos necesarios para descomponerlos en tareas básicas, eliminando los movimientos mal concebidos, lentos o inútiles. Además los patrones debían encargarse de la selección científica de los/as obreros/as y de su instrucción con miras a que puedan alcanzar su máximo desarrollo (a diferencia de la etapa previa, cuando cada obrero/a elegía un trabajo y se entrenaba como podía)⁴. En otras palabras, el aumento de la productividad con el sistema Taylor requería también un cambio en la mentalidad empresarial. Según Collier y Garvia (2004), la cooperación requerida es entonces tanto a nivel macro (los intereses de los empresarios y obreros/as son los mismos), como en la cooperación técnica, en relación a las rutinas de las tareas.

El Taylorismo, antes que una doctrina que explica la realidad social, es un conjunto de prescripciones basadas en principios de carácter filosófico. Estos principios, aunque permiten reconstruir cierta concepción de naturaleza humana, son ciertamente de origen más empírico que teórico. Taylor no estaba escribiendo un tratado filosófico sino pensando en cómo aumentar la productividad fabril. Para Taylor los hombres (y, agregamos, las mujeres) están dotados de una energía mayor a la que usan durante el proceso de trabajo. Atenta contra el despliegue de esta energía la natural tendencia a la vagancia a la que referimos más arriba. Una forma de desmontar esta tendencia al ocio es estudiar el proceso de trabajo para eliminar tiempo muerto. Otra forma es atar la producción a la remuneración porque el hombre es racional y el dinero un motivador esencial. En este sentido, Collier y Garvia (2004) afirman que esta concepción racionalista del ser humano de Taylor se asemeja a lo que los economistas denominan “homo economicus”.⁵ Más aún, Taylor entiende que las personas deben ser capaces de trabajar limitándose a obedecer las

4 El sistema Taylor requerían que la dirección se responsabilizara de la realización de estudios de tiempos y movimientos (identificando los tiempos inútiles), asignación de tareas específicas a los trabajadores, individualización del trabajo, estandarización de las tareas (*one best way*), selección científica de los/as trabajadores (oficina de personal), remuneración por rendimiento, estimación de tiempos de reposo necesarios (para que no baje la producción), control y supervisión del trabajo, información a los empleados sobre el producto de su trabajo (los resultados).

5 *Homo economicus* (“hombre económico”, en latín) es el concepto utilizado por la escuela económica neoclásica para modelizar el comportamiento humano. El hombre, según esta concepción, se comportaría de manera racional ante estímulos económicos, siendo capaz de procesar la información que conoce y actuar en consecuencia.

instrucciones de la dirección *sin pensar*, sin iniciativa personal. En estos términos, el hombre (y la mujer) deberían para Taylor participar en el proceso de producción como *individuos-mecanismo*, como partes de una máquina.

Retomamos de Neffa (1990) en este punto la necesidad de diferenciar los principios filosóficos del taylorismo de las técnicas y mecanismos. Son estos principios filosóficos los que inspiraron las técnicas de organización del trabajo que suelen asociarse inmediatamente al taylorismo. Por este motivo, según el autor, es importante evitar confundir mecanismos y filosofía. El sistema de dirección científica consiste en ciertos principios generales, en una filosofía que puede ser aplicada de diversas maneras. El taylorismo no es una teoría de la administración en sentido estricto, se trata de una fórmula prescriptiva para organizar el trabajo.

5. Fordismo

El concepto “fordismo” refiere al modo de producción en cadena que llevó a la práctica Henry Ford, fabricante de automóviles de Estados Unidos. Este sistema comenzó con la producción del primer automóvil a partir de 1908 con una organización general del trabajo altamente especializada y reglamentada a través de cadenas de montaje, maquinaria especializada, salarios más altos y un número elevado de trabajadores/as en plantilla.

Para Coriat (2004) el fordismo desarrolló algunos aportes fundamentales del taylorismo, siendo su principal innovación la línea de montaje y el trabajo por tiempos impuestos con un sistema de flujos empujados. De esta forma, el fordismo logró incorporar al taylorismo en un nuevo proceso productivo, que implicó aún una mayor mecanización de las tareas desarrolladas por los/as operarios/as. Nos encontramos, entonces, frente al desarrollo de un avance tecnológico que incorporó el saber-hacer propio del oficio, al que hacíamos referencia anteriormente. Este desarrollo tecnológico que se expresa en las cadenas de montaje implicó que el/la trabajador/a se moviera según los tiempos impuestos por el capital, representado en cintas que trasladan los insumos de la producción, sedimentando las relaciones asimétricas de poder entre ambos actores (Coriat, 2003).

Dicha sedimentación, por su parte, implicó la definición de una determinada economía del tiempo por parte de esta configuración organizacional. Se trata de una

economía de tiempos impuestos, donde el *know-how* captado a partir de la OCT y el desarrollo tecnológico expresado en las cadenas de montaje, se combinaron para definir tareas y tiempos a los/as operarios/as, en función de la planificación de la producción establecida, tomando unidad elemental del proceso productivo al individuo.

Cabe destacar que en el marco de este discurso del método organizacional se relacionan aspectos organizacionales y macro-sociales. En el momento de auge del fordismo convivió un alto nivel de empleo con una elevada capacidad de consumo por parte de la sociedad. Esta capacidad, por su parte, hacía crecer el consumo en masa que el mismo fordismo impulsaba. Se sumaba además el bajo valor relativo con el que llegaban al mercado los productos fabricados gracias a la estandarización y parcelación de los procesos productivos y a la homogeneidad de la producción. De esta manera, el fordismo era también expresión e insumo de un nuevo modelo de acumulación de capital que se basaba en la producción en masa.

La producción en cadena de mercancías significó transformaciones sociales y culturales resumibles en la idea de cultura de masas. Como expresiones de este proceso podemos mencionar la creación de automóviles en serie, la expansión interclasista del consumo que deviene en nuevos estímulos y códigos culturales mediados por el capital. El modelo maduró bajo el esquema económico del keynesianismo, en el marco del Estado de bienestar, promoviendo un protagonismo histórico de las clases subordinadas y el amarre del capital a consideraciones sociales y de clase.

El sistema fordista fue utilizado posteriormente en la industria de numerosos países, hasta las décadas de 1960 y 1970. Fue entonces cuando la dinámica de sinergia que describimos más arriba fue interrumpida por una caída en la capacidad de generar beneficios por parte del modelo de acumulación sostenido por una cultura de masas. La tendencia hacia el incremento sostenido de la productividad aparente del trabajo y la reducción de costos basados en la racionalización y mecanización del paradigma taylorista-fordista se vio quebrada. Su lógica productiva pasó a ser, contrariamente a su momento de expansión, una limitación para el crecimiento y la rentabilidad (Neffa, 1999).

Esta limitación radicó en una tendencia incremental del coeficiente de capital en relación a una tendencia decreciente de productividad que, excepto que se diera una reducción de salarios, se traducía en una caída de la tasa de beneficio. Pero, como vimos, el

fordismo como modelo de producción resulta rentable siempre que el producto pueda venderse a un precio relativamente bajo en relación a los salarios promedio, generalmente en una economía desarrollada. Por este motivo, la dinámica fordista entró en una contradicción que forzaba una reconfiguración del modelo de acumulación mismo.

6. Un mundo del trabajo revolucionado

El taylorismo no puede considerarse propiamente una teoría de la organización, sino un conjunto de recetas empíricamente vacías. Más concretamente, antes que pretender explicar cómo funcionan las organizaciones fabriles, Taylor trata de prescribir para mejorar la productividad de las industrias. El foco de interés estuvo orientado casi exclusivamente al ámbito industrial-fabril, donde el Taylorismo propuso un tipo de organización altamente jerarquizada que posee similitudes conceptuales con la burocracia weberiana (por ejemplo en las funciones directivas claras en los canales de comunicación descendentes).

El taylorismo no fue neutral sino que tuvo efectos importantes en el desarrollo del capitalismo. Coller y Garvia (2004) destacan la rápida absorción del “sistema Taylor” en las organizaciones fabriles estadounidenses. En menos de una década estas ideas calaron en la industria pese a haber sido resistidas por parte de empresarios y sindicatos. De hecho, los métodos de Taylor generaron tal revuelo que en 1912 debió comparecer en una comisión del Congreso de los Estados Unidos. Para Neffa (1990) el taylorismo dio paso a un nuevo proceso de organización del trabajo, fue una verdadera innovación tecnológica, disciplinaria y organizacional. Según Coriat (2003), el sindicalismo fue derrotado en dos frentes por el taylorismo porque lo que fue expulsado de la fábrica no fue sólo el obrero de oficio sino también el obrero sindicado y organizado. La entrada del obrero/a no calificado/a no fue sólo la entrada de un trabajador menos caro sino también de uno no organizado, privado de capacidad para defender el valor de su fuerza de trabajo. El sistema cumplió una misión de carácter histórico porque permitió superar los límites que el régimen de acumulación de capital había encontrado en la época. Al dismantelar el oficio el taylorismo permitió el despegue de la producción en masa.⁶

⁶ El taylorismo no fue el primero en intentar ir contra el oficio pero sí quien fue efectivo en reducir su poder. Según Coriat (2003) el capital buscó primero una salida en la máquina para reducir el trabajo a un ejercicio de vigilancia y destreza. También el capital atacó al oficio mediante el trabajo de niños, como fuerza de trabajo dócil. Por último, el sistema a destajo mediante el cual el capital intentó utilizar al oficio contra sí mismo

Para Hermida et. al (1993) la Organización Científica del Trabajo no es un elemento individual sino una combinación de factores. La OCT se basa en la ciencia y no en reglas empíricas, es armonía antes que discordia, es cooperación y no individualismo, es rendimiento máximo en lugar de producción restringida, es formación de cada obrero/a hasta alcanzar su mayor eficiencia y prosperidad.

6. Posfordismo: una vuelta de tuerca

Entre las décadas de 1960 y 1970 el fordismo y las empresas capitalistas de los países centrales se enfrentaron a un estancamiento que intentaron sortear conquistando mercados en países emergentes. Pero el mayor problema residía en las características que asumía el proceso de producción, en un marco en el cual las mercancías se volvían rápidamente obsoletas. Se imponía la necesidad de innovar, de producir series cada vez más cortas, en cantidades reducidas y a precios más bajos. Se gestó un contexto donde la estructura de la demanda se modificó y donde se evidenció una nueva forma de necesidad en torno a la personalización de los productos y el desarrollo de mercados de nicho.

Siguiendo a Lipietz (1994), el contexto de surgimiento del discurso del método posfordista es el de una *crisis integral*. No solo se trató de una crisis de productividad o de la caída de la tasa de beneficio sino que se evidenció la quiebra del modelo en su conjunto. No solo entró en crisis un discurso del método sobre la gestión de la producción y la organización del trabajo, sino una dinámica propia de relaciones sociales-laborales y una forma particular de regular las economías, el consumo y por ende ciertas necesidades. Es decir, entró en crisis una particular configuración de ideas, costumbres e instituciones.

Otros autores, como Gorz (2003), resumen este contexto al señalar que el crecimiento que durante la etapa fordista era de carácter “cuantitativo y material” debía volverse “cualitativo e inmaterial”. El carácter rígido de la producción fordista, aquel que había posibilitado la producción en masa, debía alterarse con miras a sortear las nuevas dificultades del contexto. La rigidez fordista se expresaba en el trabajo parcelado en grandes cadenas de montaje en gran serie de productos estandarizados, con rigidez de la producción y de la mano de obra. También se expresaba en la obsesión por el control con

constituyó un método muy eficaz de control de la fuerza de trabajo.

miras a promover la producción (por pensar a los/as obreros/as como naturalmente vagos). La rigidez tenía implicancias en la subjetividad obrera en tanto se le quitaba al obrero todo margen de iniciativa, más allá de los nichos ocultos de autonomía que desarrollaba. En esta nueva etapa los capitalistas deberían volverse flexibles: otorgar importancia a la imagen, la novedad, explotar el valor simbólico de los productos, acentuar la demanda, anticiparla, instalar el carácter efímero de las modas. No bastaban los aportes de la escuela de las Relaciones Humanas, eran necesarias nuevos modos de organizar el trabajo.

En este marco, el Sistema Toyota de Producción (SPT) emergió como una nueva forma de valorización del capital en una época en la cual la competencia comenzó a reparar en la calidad y en la diferenciación (Coriat, 1994), a la vez que representa hoy una de las principales expresiones del posfordismo.

Los/as japoneses/as habían encontrado hacía un tiempo una forma de enfrentar el problema de elevar la productividad cuando las cantidades que se deben producir no aumentaban. Como se observa, en el fondo todo es un problema de productividad fabril y reproducción del capital. Según Coriat (1992), el SPT se desarrolló en el Japón de la posguerra en cuatro etapas que fueron sus condiciones de posibilidad. En una primera etapa (1947-1950) la automotriz tomó la idea de obreros/as polivalentes de la industria textil. En una segunda etapa (1949-1950) la automotriz se enfrentó a una crisis financiera, emprendió una reestructuración (despidió 1600 empleados/as), cuando la guerra con Corea aumentó bruscamente la demanda. En una tercera etapa (1950-1960) se introdujo el *Kan-Ban*, la idea de producir “lo justo” y hacerlo “a tiempo”.⁷ En una última etapa (1962-1973) se extendió esta forma de producción a las subcontratistas. En los ochenta los/as japoneses/as compraron empresas en Estados Unidos o se asociaron con firmas locales e introdujeron estas nuevas formas de organizar el trabajo.

⁷ El *Kan-Ban* surge como un principio de racionalización y organización de la producción, trasladado desde los almacenes y la industria textil hacia la industria automotriz. Dicho principio parte de buscar aumentar la producción sin un incremento de personal, es decir buscando un mayor rendimiento del trabajo vivo y centrado en la ampliación de las tareas, en lugar de en su repetición. La vía del *Kan-Ban* permite la manipulación y vigilancia de varias máquinas y herramientas a la vez, que deriva automáticamente en un incremento de la tasa de ocupación de las herramientas y de las personas. Éste se fundamenta en el presente principio: “el trabajador del puesto de trabajo corriente abajo (tomado aquí como “el cliente”) se alimenta con unidades (“los productos comprados”) en el puesto de trabajo corriente arriba (el “estante”) cuando lo necesita. En lo sucesivo, en el puesto corriente arriba solo se pone en marcha la fabricación para alimentar el almacén (el “estante”) con unidades (productos) vendidas” (Coriat, 2000:44).

Es central entonces un alto grado de gestión obrera para obtener flexibilidad y fluidez en las técnicas. El sistema promueve una reconcentración de las tareas que habían sido separadas por el taylorismo. Los/as obreros/as deben comprender lo que hacen: la producción debía ser “un todo inteligible” cuya responsabilidad los/as obreros/as asumirían. Según Gorz (2003), el obrero debía volverse “fabricante, tecnólogo y administrador”. La cadena de montaje fue reemplazada por una red de flujos interconectados coordinados por colectivos auto organizados, sin ninguno constituir el centro. Un sistema auto organizado descentrado, comparable a un sistema nervioso.

Uno de los principios fundamentales, en este marco, es que es indispensable un alto grado de autogestión obrera a la vez que un creciente grado de calificación (el ingenio y la creatividad se debían explotar), para obtener un máximo de flexibilidad, productividad y fluidez en las técnicas. El capital contrata mano de obra joven, sin pasado sindical, despojados de su identidad de clase y con formación reciente. Ofrece a cambio una “identidad de empresa” como un refugio para el sentimiento de inseguridad posmoderno. A cambio de la personalidad, el trabajo y la identidad el/la obrero/a se convierte en miembro de una “gran familia”. Se intenta obtener el “compromiso participativo” por parte de los/as obreros/as, compromiso hacia la empresa.

No obstante, como veremos a continuación, el SPT no es la única respuesta organizacional a este contexto. Es la materialización del discurso del método organizacional *ohnista*, que a su vez convive con otros discursos que permiten trazar los rasgos organizacionales del posfordismo.

7. Un nuevo discurso organizacional

Siguiendo a Coriat (1994) es importante diferenciar el *ohnismo* (el “nuevo discurso del método”), del *Sistema de Producción Toyota* (los métodos vinculados al *ohnismo* desarrollados por la firma entre los años cincuenta y ochenta en Japón o, más conceptualmente, las condiciones históricas y sociales específicas en las cuales se implantó el *ohnismo*), del *toyotismo* (recetas prácticas mediante las cuales se difundió este método por el mundo).

Con “Ohnismo” nos referimos a los principios que guían al modelo, diseñados por Taiichi Ohno y su equipo en la fábrica Toyota durante la posguerra. Éste fue ciertamente el desarrollo que más condicionó a lo que hoy se presenta como la organización posfordista, a pesar que disputó ser el nuevo paradigma organizacional, reemplazando al discurso taylorista-fordista, con la denominada Escuela Sociotécnica de Producción (ESP) o escuela sueca. Ambos discursos coinciden en lo que es la respuesta a un cambio en el sujeto de la demanda: el foco era la producción en series cortas, para responder a una creciente diferenciación por parte de la sociedad, hecho que estos paradigmas impulsaron mediante una constante innovación y personalización. No obstante ciertas diferencias, que desarrollaremos más adelante, los pilares culturales sobre los que trazan su diseño organizacional son similares.

Hay un hecho fundamental que caracteriza al discurso organizacional posfordista que es concebir al proceso productivo en sentido inverso a la lógica tradicional: de atrás hacia adelante. Esta es la denominada “producción tirada”, llamada de tal forma por encontrarse constantemente estimulada por el mercado en lugar de movida por la definición unilateral de los/as directores/as de las empresas. En este marco, la centralidad la adopta la demanda (o los/as consumidores/as), que mediante su movimiento estimula al proceso productivo. Esto es, en parte, lo que caracteriza a una nueva organización *flexible*, en respuesta a una demanda mayormente particularizada y de nicho. De esta manera, el discurso organizacional posfordista vincula productividad y flexibilidad, en un nuevo contexto donde la particularización juega un rol central en el proceso de creación de valor.

Particularmente en el marco del Ohnismo, esta organización flexible surge de la vinculación entre dos pilares organizacionales fundamentales: la autonomación y el “justo a tiempo” (o, en inglés, *just in time*). El primer componente refiere a la incorporación de la gestión de calidad dentro del proceso productivo, donde el sistema se detiene en caso de funcionar defectuosamente. El segundo refiere a la característica de la producción tirada que describimos más arriba que es traducida en programación de la producción.

La organización flexible se vuelve posible únicamente mediante la introducción de series cortas de producción, subdividiendo la producción en pequeños conjuntos articulados. Las tareas son descompuestas en pequeñas combinaciones de actos productivos, transferibles entre operarios/as. Esta descomposición resalta la muti-

funcionalidad e intercambiabilidad como características del discurso organizacional posfordista, y trae al centro la importancia del trabajo en equipo, hacia dentro del cual se comparten conocimientos productivos (o *know-hows*). Aquí también tenemos un principio de perfeccionamiento continuo, pero en este caso no se trata de un conocimiento científico impuesto al operario/a, sino un perfeccionamiento grupal donde los/as propios/as empleados/as son quienes se imponen los estándares de calidad. En términos de Coriat (1994), se trata del pasaje de una *economía de tiempos asignados* a una *economía de tiempos compartidos*. Se trata de la organización flexible que describe Sennet (2006), aquella que refleja los rasgos de la polivalencia y la des-especialización, vinculados a una producción y una información que no recorre en un sentido lineal y jerárquico –como ocurría en el dominio del discurso del método “tradicional”–, sino de abajo hacia arriba y en forma de saltos.

Más arriba señalamos que la Escuela Socio-técnica de Producción (ESP), cuya expresión más acabada e innovadora fue la fábrica Volvo radicada en Uddevalla (Suecia), fue otro de los discursos del método organizacional que buscó reemplazar los principios del taylorismo-fordismo. En el marco de dicho discurso, no obstante, se mantienen ciertos elementos del diseño “tradicional”. Uno de estos elementos es la línea de montaje aunque desarrollada en espacios diferenciados y con equipos de trabajo que administran el tiempo de producción. Es decir, nos encontramos con auto-nomación pero en talleres basados en “artillería pesada” (sin linealización) y por “flujos empujados” (sin “justo a tiempo”).

Cabe resaltar, a su vez, que el contexto de surgimiento de la ESP fue diferente al del *ohnismo*. En este sentido, si bien redundaba en una mayor productividad e incorpora la gestión de calidad en el acto productivo, la ESP pretende lograr un mayor consenso entre los/as operarios/as, quienes se levantaban contra el trabajo repetitivo y parcelado de la organización taylorista-fordista. Sin embargo, la ESP no buscaba específicamente lograr una mayor productividad mediante procesos innovadores, como fue el caso del *Kan-Ban* (cfr. Supra). En la multiplicidad de formas de organización donde se expresaron los principios de la ESP, se manifiesta una forma de organizar el trabajo a partir de obreros/as altamente calificados, sobre los cuales se buscó aceptación y reconocimiento.

El hecho de caracterizarlo como una “organización posfordista” se debe fundamentalmente a que su principio de productividad (o unidad elemental) se traslada del

individuo al equipo, un grupo capaz de autorregular sus tiempos de trabajo en pos de cumplir los objetivos establecidos. Grupo que, además, se caracteriza por la multifuncionalidad y el aprendizaje continuo. Por este motivo sostenemos que convive aquí una producción empujada hacia el mercado con un principio de automatización.

De esta manera, más allá de las diferencias, la ESP comparte algunos elementos con el *ohnismo*, razón por la cual situamos a esta escuela dentro de los “discursos organizacionales posfordistas”, de los cuales el *ohnismo* sigue siendo el más representativo. En esta línea, para describir la organización posfordista en términos sucintos y prototípicos diríamos que se caracteriza por:

1) Tener una producción “tirada por el mercado”, ya sea que se exprese un principio *just in time* o bajo dinámicas de personalización de la producción. Una dinámica productiva predispuesta al cambio y la flexibilidad vinculada estrechamente con una demanda crecientemente dinámica y cambiante.

2) Generalizar el trabajo en equipo, traspasando la productividad del ámbito de lo individual al colectivo. En este cambio conceptual se vuelve fundamental la distribución de herramientas y tareas, pero sobre todo el conocimiento.

3) Incorporar un nuevo *modelo de competencias* de cara al trabajador/a, caracterizado por una creciente relevancia de las “capacidades blandas” (como la comunicación y el relacionamiento) y una generalización de actividades como la socialización extra-laboral.

4) Establecer una nueva *economía del tiempo*, pasando de un tiempo impuesto a uno compartido, donde la gestión de calidad es incorporada a las tareas y los/as operarios/as mismos/as se responsabilizan por ella, interiorizándola.

8. Similitudes y diferencias

Tanto el discurso taylorista-fordista como el discurso ohnista-posfordista coinciden en buscar el aumento de la productividad a partir del control del tiempo y los movimientos.

Estos discursos pretenden diseñar una economía del tiempo particular. Por este motivo ambos discursos apelan al estudio de tiempos y movimientos hacia el interior de la organización, entendidos estos como “un conjunto de técnicas de análisis del trabajo que apuntan a descomponer los *savoir faire* operacionales en unidades de trabajo elementales a las que se le asocian estándares de tiempo” (Coriat, 1994:7). La diferencia radica en que el discurso posfordista re-versiona a la OCT con miras a dar lugar a procesos innovadores.

No obstante, siguiendo a Coriat (1994), afirmamos que ambos discursos establecen dinámicas organizacionales diferentes, por lo que las características de los agentes que integran dichas organizaciones y sus dinámicas de relacionamiento pueden diferenciarse. El autor sistematiza las diferencias entre ambos discursos de la siguiente manera:

Tabla I. Diferencias entre Taylorismo/fordismo y Ohnismo/toyotismo

| <i>Taylorismo Fordismo</i> | <i>Ohnismo Toyotismo</i> |
|---|---|
| Producción estandarizada y en masa. | Producción atada a la demanda. |
| La empresa “empuja” al mercado sus productos. | El mercado “extrae” la producción (“flujos tirados”). |
| Pocos productos para consumo en masa. | Muchos modelos, pocas series. |
| Alargamiento de series. | Flexibilidad para cambiar las series. |
| Una tarea para cada obrero. | Polivalencia. |
| Cálculo de producción en “torre de marfil” | Cantidad producida es la cantidad vendida. |
| Talleres especializados (“artillería pesada”). | Máquinas que siguen la secuencia de tareas (linealización). |
| Filosofía: esfuerzo por producir más en la menor cantidad de tiempo. | Filosofía: producir lo que demanda el mercado, en las cantidades demandadas y hacerlo justo a tiempo. |
| El componente esencial es el proceso de trabajo es la unidad más pequeña, es gesto mínimo | El componente esencial es la menor unidad transferible de un operario a otro, la pequeña combinación de actos productivos |
| La organización se centra en el individuo | La organización se centra en el grupo |
| Economía de tiempos asignados o impuestos | Economía de tiempos compartidos |

8. Reflexiones finales

Gorz (2003) plantea la siguiente pregunta: ¿abre el toyotismo espacios sin precedentes para el poder obrero o lleva la sujeción al extremo? Las decisiones de qué producir y cuánto siguen siendo empresariales, el fin del trabajo es impuesto, su sentido es quitado. El autor sostiene que se evidencia una autonomía parcial y dentro de límites claramente establecidos, predeterminados, lo que denomina “la autonomía en el seno de la heteronomía”. Por esto la emancipación virtual de los/as obreros/as corre en paralelo a un “control social reforzado”: hay una regresión en relación al fordismo porque se cambian relaciones modernas (venta de fuerza de trabajo) por relaciones pre-modernas (compromiso subjetivo cercano a la idea de vasallaje). En este sentido, para Álvarez Newman (2012) el SPT genera mayor productividad operando desde múltiples dispositivos de control social. Distingue dispositivos electrónicos (vehiculizan los flujos, garantizan el “*just in time*”) de dispositivos de formación que implican la normalización de conductas y la movilización de valores para vehiculizar la subjetividad de los/as trabajadores/as. Más aún, la formación constante más que una formación técnica constituye un dispositivo de colonización de la subjetividad (el “deber ser” se impone al “saber hacer”).

Por otro lado, al constituir a estos/as obreros/as como una elite, el capital desplaza al conflicto hacia los márgenes del mercado laboral, donde conviven masas de trabajadores/as flexibilizados y trabajadores/as “independientes” (sin protecciones sociales ni salario). Es así que el capital genera un espacio de desigualdad incluso mayor hacia dentro de lo que otrora podía entenderse como el conjunto de los/as trabajadores/as. Una comprensión espacial y holística de esta situación resulta fundamental, entonces, para futuros abordajes de la cuestión organizacional; porque si bien los principios posfordistas permiten notar una mayor capacidad de desarrollo e incluso satisfacción para un reducido conjunto de trabajadores/as –aunque despojado de instrumentos de acción colectiva–, esto se da en un marco de creciente precarización de otra gran masa de trabajadores, que el carácter innovador de estos procesos lleva muchas veces a obviar.

9. Bibliografía

Álvarez Newman, D. (2012). “Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: el toyotismo como sistema complejo de racionalización”, en *Trabajo y Sociedad*, N°18, pp. 43-57.

Coller, X. y Garvía, R. (2004). *Análisis de organizaciones*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas y Siglo XXI Editores.

Coriat, B. (1994). *Taylor, Ford y Ohno. Nuevos desarrollos en el análisis del ohnismo*. Buenos Aires, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET).

Coriat, B. (2000). *Pensar al revés*. México, Siglo XXI Editores.

Coriat, B. (2003). *El taller y el cronómetro*. Madrid, Siglo XXI Editores.

Coriat, B. (2011). *Nuevas teorías de la empresa*. Buenos Aires, Lenguaje claro Editora.

Gorz, A. (2003). *Misérias del presente, riquezas de lo posible*. Buenos Aires, Paidós.

Hermida, J.; Serra, R. y Kastika, E. (1993). *Administración & Estrategia*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.

Ibarra Colado, E. (2006). “Teoría de las organizaciones, un mapa conceptual en disputa”, en E. De la Garza (Comp.), *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques*. México, Editorial Anthropos.

Lipietz, A. (1994). *El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo*. Buenos Aires, Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE).

Maffé, M. (2017). “La sociedad en red. Hacia una lectura del posfordismo a partir de una definición compleja de organización” (Tesis de grado). Presentada en Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación para optar al grado de Licenciado en Sociología. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1401/te.1401.pdf>.

Neffa, J. C. (1990). *El proceso de trabajo y la economía del tiempo. Contribuciones al análisis crítico de Marx, Taylor y Ford*. Buenos Aires, CREDAL/CNRS y Hvmánitas.

Neffa, J. C. (1999). “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos”, en E. de la Garza (Comp.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

Sennet, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Madri, Editorial Anagrama.

Weber, M. (1978). “La “objetividad” cognoscitiva de las ciencias sociales y de la política social”, en *Ensayos sobre teoría sociológica*. Buenos Aires, Amorrortu Editores.