



**VII Jornadas de Sociología de la UNLP**  
**"Argentina en el escenario latinoamericano actual:**  
**debates desde las ciencias sociales"**

Ponencia:

Transformaciones en los modos de Organización: del *trabajo en cadena* al *trabajo en red*

Autora: Renzulli, María Agustina.

Universidad Nacional del Litoral, Facultad de Humanidades y Ciencias

Licenciatura en Sociología

agustinarenzulli@hotmail.com

## 1. Introducción

En el presente ensayo se propone explicar y describir brevemente las principales características de los cambios ocurridos en los modos de organización del trabajo desde mediados del siglo XX hasta la actualidad. Específicamente, interesa analizar como el mundo de posguerra ha impactado sobre el paradigma burocrático como modelo de organización históricamente dominante dando origen a nuevas formas de pensar el complejo organizacional.

Dado estos objetivos, a partir del material teórico propuesto por la cátedra "Sociología de las Organizaciones", se tomará como eje central de análisis los *principios de organización del trabajo* que desde la estructura burocrática moderna han ido surgiendo a lo largo de estas décadas. Para ello, se hará especial hincapié en la división social del trabajo, la centralización/descentralización de la autoridad y los cambios en la ética del trabajo que han predominado en cada período, períodos que dan forma a la estructura del ensayo. En primer lugar, se desarrollará brevemente el *proceso de burocratización* que ha experimentado la fábrica durante el taylorismo y el fordismo hasta mediados del siglo XX y luego, en un segundo apartado, serán abordados los distintos modelos organizacionales que emergieron como crítica al modelo burocrático, centrándome específicamente en el onhismo y en los nuevos principios que guían la práctica empresarial.

## 2. La burocracia y el mundo fabril

*El futuro es de la burocratización* dice Max Weber en “Economía y Sociedad” (2004:1072), para quien los vínculos de la racionalidad se irán oprimiendo más y más hasta encerrarnos en la monótona y dura “jaula de la rutina burocrática moderna”. Y si bien en el contexto de sociedades contemporáneas, este fenómeno ha sido objeto de profundas críticas y controversias, lo cierto es que la *burocracia* como *tipo ideal* de organización y la *fábrica* como forma de empresa industrial son las que imprimieron su sello a la sociedad industrial moderna. Más aún, la estructura burocrática, como tipo particular de estructura social formal, fue pensada como el modelo organizacional más racional y eficiente hasta mediados del siglo XX.

Brevemente expuesto, este modelo se caracteriza por la determinación de normas de actividad definidas con claridad, a la vez que una serie de empleos con posiciones jerarquizadas, a los que son inherentes ciertas obligaciones y privilegios estrictamente definidos por reglas. Estas reglas impersonales delimitan al máximo las diversas funciones y prescriben la conducta de quienes la desempeñan. De modo que si bien en las organizaciones burocráticas, nada se deja al arbitrio ni a la iniciativa personal, la tarea de cada uno, su posición y porvenir, pueden saberse por adelantado con bastante exactitud, elevando al máximo la seguridad vocacional.

Primer regla de oro: a menor libertad de acción y ejecución, menor incertidumbre e inseguridad en la toma de decisión. Es decir, al tiempo que la estructura burocrática impone rigidez, inmovilidad y “solidez” en los cargos y operaciones, cada uno de los empleados *sabe* que esperar del “otro”- superior o subordinado-; cuando pueden hacerse excepciones a las reglas, cómo hacer funcionar el sistema y que resultado obtener de él. En relación a ello, la virtud del modelo burocrático estriba en la confianza formal e informal así como en el fortalecimiento del conocimiento institucional. (Sennett, 2006)

La “jaula de hierro” burocrática responde asimismo a una forma piramidal: cada parte, cada cargo, cada rol, tiene una función definida y delimitada según la posición que ocupe en la estructura de poder. En esta dirección, señala Richard Sennett (2006), la pirámide está “racionalizada” de manera que a medida que ascendemos hacia la cúpula ha de haber menos burócratas en el control; y a la inversa, a medida que se desciende en la cadena de mando, más personas se pueden incluir en ese nivel. Segunda regla de oro: cuanto más se desciende en los estadios o eslabones de ejecución, menor graduación y concentración del poder.

Así pues, la tendencia hacia la centralización, va de la mano con la mayor rigidez. Las decisiones son tomadas en la “cúpula” de la pirámide jerárquica, alejándose de las células de ejecución. En este sentido, cada categoría jerárquica se halla aislada de las demás, tanto superiores como subordinados. División social (y estricta) del trabajo que respondía igualmente a una optimización del tiempo. Se consideraba que las tareas fijas, estáticas y delimitadas, contribuían al funcionamiento eficiente de la organización.

En suma: eficacia técnica, estimación por la precisión, rapidez, control experto, continuidad, estabilidad laboral, despersonalización de las relaciones, discreción y separación de los individuos de los medios de producción, son todas ellas características del modelo burocrático, tanto en la esfera pública como privada.

En claro vínculo con el modelo organizacional burocrático, la búsqueda de mayor efectividad y eficiencia al interior de la fábrica, dio origen entre mediados del siglo XIX y principios del siglo XX, a la Teoría Clásica de la Administración Científica – el taylorismo- y su prolongación fordista, como proceso particular de trabajo. En palabras de Amitai Etzioni, el enfoque clásico de la administración:

“se basaba en el supuesto de que cuanto mas pueda dividirse una tarea determinada en sus componentes mas sencillos, tanto mas especializado y, por consiguiente, tanto mas hábil puede volverse un obrero en la realización de esa parte de la tarea ”  
(Etzioni, 1975: 40)

De este modo, en un contexto caracterizado por la existencia de Estados Burocráticos-Nacionales fuertes- como reguladores del mercado y garantes del pleno empleo- la empresa capitalista moderna, lleva a cabo un proceso de burocratización del mundo del trabajo, donde la cuestión giraba también en torno a ¿cómo producir más en menos tiempo?

Así, el fordismo, cuya “edad de oro” se produjo luego de la Segunda Guerra Mundial, se basó en la profundización tanto de la división del trabajo en los talleres como en la separación entre trabajo y capacidad intelectual (saber obrero) mediante la introducción de la cadena de producción semiautomática o línea de montaje. De aquí que, y con el objetivo de alcanzar el consumo en masa, en la gran empresa capitalista el énfasis estaba puesto en la producción por medio de un conjunto fijo de actos- definidos y delimitados- en base a un desarrollo lineal y concatenado de productos estandarizados.

En efecto, la producción en cadena o producción en serie, fue una forma de organización que consistía básicamente en delegar a cada obrero una función específica en máquinas mas desarrolladas. Economía del movimiento que, según las ideas dominantes de la época, permitía un fuerte aumento del rendimiento del trabajo llevando hasta el límite su parcelación mediante una “vigilancia panóptica” del “ritmo” de trabajo. De este modo, la actividad de cada uno de los obreros, rígidamente establecida y cronometrada, debía confinarse a la ejecución de una sola función, principio de especialización necesario para la eficiencia. Esta “atomización” del sujeto, se basaba en la idea de que el rendimiento máximo de la unidad productiva estaba en función directa de lo que hace y como se desenvuelve cada obrero en su puesto de trabajo. Al respecto, señala Deleuze, la fábrica como centro de encierro,

“hacía de los individuos un cuerpo, con la doble ventaja de que, de este modo, el patrono podía vigilar a cada uno de los elementos que formaban la masa y los sindicatos podían movilizar a toda una masa de resistentes” (Deleuze, 1996:280)

Al interior de la fábrica -y como lo expusimos más arriba- existía asimismo una organización altamente jerárquica, donde autoridad, poder de mando y responsabilidad eran equivalentes. La autoridad del superior, derivada de la posición ocupada, es quien controlaba a sus inferiores a la vez que era el responsable de sus actos, dando como resultado una *pirámide de control* donde toda la organización era controlada desde un centro.

En síntesis: rigidez y estabilidad, obediencia y laboriosidad, adaptación a las reglas y a las competencias asignadas, planificación, control y disciplina eran los valores mas apreciados para obtener ventajas en un mercado dispuesto, donde el “productor era el rey” ante una demanda aparentemente insaciable.

Sin embargo, esta forma de organización piramidal históricamente dominante empezaría a ser cuestionada. Frente al “carácter inevitable” del modelo burocrático surgirán diversas teorías y propuestas alternativas desde las cuales, la subordinación del individuo a los intereses de la racionalidad organizacional se pondrá en tela de juicio como criterio de eficiencia.

En este sentido, se puede decir que la crisis del fordismo como modo de organización del trabajo al interior de la fábrica coincidió con el auge de las críticas al modelo burocrático. A partir de la segunda mitad del siglo XX, y sobre todo entre la década del 60’ y 70’, ambos paradigmas empiezan a debilitarse.

### 3. “Pensar al revés” los criterios de racionalidad

---

En un contexto socio-histórico caracterizado por procesos de descentralización y desregulación estatal de los mercados y el comercio, la aceleración de los procesos de globalización, la intensificación de las relaciones sociales a nivel mundial, la expansión de la interdependencia mundial en la división del trabajo y cambios en la distribución global de la producción, la cuestión gira en torno a: *¿Cómo eliminar los males de la rutina en nombre de una mayor productividad?*

Recuperar la creatividad, la comunicación entre los distintos rangos, pensar en términos de grupo y no individual, otorgarle mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones y aspirar a su autorrealización, fueron algunas de las innovaciones que en materia de organización van a proponer los *Teóricos de las Relaciones Humanas*, teóricos “cuya premisa de inyectar los valores humanos y el crecimiento individual a la actividad organizacional ha dejado una huella significativa en el estudio de las organizaciones” (Harmon y Mayer, 1999: 241).

Si había en el modelo clásico de organización una contraposición entre los intereses del individuo y la organización, existe ahora la posibilidad de hacer coincidir ambos bajo el argumento de que las personas pueden alcanzar sus propias metas de la mejor manera orientando sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Como dicen Harmon y Mayer,

“en vez de administración por dirección y control, [la teoría de las relaciones humanas] describe la función administrativa como creadora de las condiciones para que los trabajadores puedan controlar sus propias actividades en el logro de las metas organizacionales” (Harmon y Mayer, 1999: 255)

En clara consonancia con estas ideas y propuestas, al interior del mundo de la empresa surgió un nuevo discurso del método, que al igual que el taylorismo y el fordismo, se planteaba como producir más en menos tiempo y por lo tanto producir de una manera efectiva y eficiente elevando la productividad. Sin embargo, el onhismo, de origen japonés, se proponía como dice Coriat (1996) “pensar al revés”, es decir, al contrario de los principios concebidos por sus predecesores estadounidenses. Este giro implicaba entonces, romper con la producción en masa, con la estandarización y la uniformidad del producto, con el “gigantismo” de la empresa, es decir, con la creciente burocratización, con la rigidez del trabajo y la producción.

Este nuevo modo de organización, cuya forma particular de trabajo fue el toyotismo, partía entonces de una lógica distinta respecto del taylorismo y el fordismo. La esencia era crear un sistema adaptado a la producción de volúmenes limitados de productos diferenciados y variados, así como eliminar el exceso de personal y equipo, esto es, producir una “fabrica mínima”, reducida a las funciones, equipos y personal necesarios para satisfacer la demanda inmediata. Dicho de otro modo, la base de la pirámide burocrática dominante hasta entonces, ya no tiene porqué ser “tan ancha”. A medida que avanza el desarrollo tecnológico y la automatización, tanto en el trabajo manual como administrativo, las organizaciones pueden prescindir de empleos rutinarios así como de exceso de mano de obra. En este sentido, para Ohno, la reducción de personal conllevaba indefectiblemente a la reducción de costos, lo cual era una condición esencial para el aumento de los beneficios de la empresa.

Esta “fabrica mínima” iba a su vez acompañada de una “fabrica flexible” en cuanto a la oferta de productos. Como plantea Coriat, se va a buscar el incremento de la productividad “ya no en la gran serie sino “internamente”, en la flexibilidad del trabajo, en la asignación de las operaciones de fabricación” (Coriat, 1996:24). Se trataba entonces, a diferencia del taylorismo y fordismo, no de producir para luego vender, sino de adaptar la producción a la demanda; la oferta de productos a las necesidades de los consumidores.

Otro elemento esencial, fue lo que Coriat (1996) llama “la dirección a ojo”, es decir, la vigilancia permanente, el control constante sobre los empleados, manteniendo así la tradicional preocupación de sus predecesores estadounidenses. Control permanente que no solo estaba puesto sobre los obreros, sino sobre el proceso de producción, vigilando en cada momento la correcta conformación y calidad del producto.

De este modo, hay una profunda mutación del concepto de racionalización del trabajo. A partir de entonces, las economías de productividad se buscan constantemente en el “interior” más que en extensión, a partir de dos pilares básicos: la autoactivación y el “justo a tiempo”. Este último, como dije anteriormente, se basaba en la adaptación de la oferta a la demanda evitando así el exceso de producción, impulsando al mismo tiempo la flexibilidad y diversificación de los productos de acuerdo a las exigencias del mercado. La autoactivación, consistía en dotar de cierta autonomía a las máquinas para que, en caso de mal funcionamiento, se autodetengan. En este sentido, el funcionamiento automático se extendía también a los obreros quienes debían “autoactivarse” evitando cualquier tipo de falla y desperdicio.

En vinculo con esto, un rasgo central y distintivo respecto de la vía tayloriana, es que en vez de proceder por destrucción del conocimiento y descomposición en movimientos elementales y parcelarios de los obreros en tiempos impuestos, el modelo japonés llevara a cabo la desespecialización de los profesionales convirtiéndolos en “plurioperadores”, en trabajadores multifuncionales” intensificando su labor. Así pues, a medida que la automatización se extiende, el campo de las habilidades humanas fijas y reducidas a una función determinada, se restringe. Un individuo que este permanentemente adquiriendo nuevas habilidades y competencias, afianzando y cambiando sus conocimientos, así como fortaleciendo y generando nuevos vínculos sociales, es el nuevo tipo ideal de “trabajador” al que aspiran y reclaman las organizaciones. Como señala el sociólogo norteamericano:

“se trata de un trabajo con orientación propia para cada tarea mas que de un trabajo de función fija. Los desarrollos lineales son remplazados por una mentalidad que aspira a saltar de un sitio a otro. Esa nueva manera de trabajar permite lo que la jerga de la administración de empresa llama reducción de niveles jerárquicos de las instituciones” (Sennett, 2006:46).

Con todo, se introdujo al interior de la empresa una modificación de la división del trabajo, pasando del principio tayloriano del “tiempo asignado” al principio onhiano del “tiempo compartido”, eliminando las fronteras entre puestos e islotes de trabajo. Esto último va suponer la noción de grupo- de equipo- como unidad básica en la cual se comparten las informaciones de la totalidad del proceso productivo y en el cual se deciden cual es la mejor manera de hacerlo sobre estándares de tiempos flexibles.

De este modo y en claro vinculo con las propuestas presentadas por los teóricos de las relaciones humanas, lo que va a importar al interior de la empresa Toyota, no es lo que haga cada obrero en particular sino la relación que se va a establecer entre ellos, su capacidad de actuar conjuntamente. *Flexibilidad* que si bien libera el tiempo de la “jaula de hierro” del pasado, no lo libera al sujeto de los nuevos controles y vigilancia vertical. Sobre esto Sennett dice: “el tiempo de la flexibilidad es el tiempo de un nuevo poder. La flexibilidad engendra desorden, pero no libera de las restricciones” (Sennett, 2000:61). Cada segundo esta debidamente calculado y aunque el trabajo este descentralizado, el poder ejercido sobre cada obrero es permanente.

Estas transformaciones en el mundo del trabajo, reconciliando productividad con flexibilidad, darán como resultado la emergencia de un *nuevo espíritu del capitalismo*, (Boltanski y Chiapello, 2002) o, en palabras de Hammer, el *alma de una nueva organización*.

Como pudimos ver con el onhismo, a partir de la década del 60, los principios históricamente imperantes que comienzan a ser cuestionados son: la rigidez y concentración de la autoridad y poder de decisión entre los altos ejecutivos de las empresas y las dificultades de gestión vinculadas al “gigantismo de la empresa”. Ante ello, *descentralización, meritocracia y dirección por objetivos* se plantean como los nuevos modos de gestión a desarrollar. Este último principio consiste básicamente en el otorgamiento a cada cuadro –dotado de relativa autonomía- de un objetivo a cumplir coherente con la política general de la empresa, cuadro que será evaluado en función de sus méritos, es decir, a partir del mayor o menor éxito alcanzado y no solo por cuestiones de antigüedad. Así pues, la autoridad se redefine ahora, por su *competencia, cualidad y eficiencia*.

Sin embargo, la década del 60, se mostrara aún respetuosa de la estructura jerárquica, en tanto la autonomía y descentralización que se buscaba no pondrán en tela de juicio el “oficio del jefe”.

Como dicen Boltanski y Chiapello:

“de lo que se trataba era de hacer del mérito y de la responsabilidad las bases de la jerarquía y de conferirle de este modo una nueva legitimidad, despojándola de los restos domésticos que la volvían ineficaz e injusta a la vez” (Boltanski y Chiapello, 2002: 113).

Es recién a partir de la década del 90, en el contexto de las grandes reformas del Estado, cuando esta búsqueda de flexibilización de la burocracia, descentralización de la autoridad, y reducción del número de personal se “radicalizan”. A partir de entonces, la crítica a la burocracia se lleva hasta sus últimas consecuencias. La jerarquía, que supone una relación de subordinación, aparecerá como un principio a eliminar por completo. Ya no se trata solo de liberar a los altos ejecutivos de la empresa, sino a todos los asalariados. Este rechazo a la estructura piramidal-burocrática, ira acompañado de ataques contra la planificación y contra todas las instancias ligadas a la autoridad. Así, el término mismo de “cuadro”, que sugiere jerarquía y estatuto, rigidez y estabilidad, va a ser reemplazado por el de *manager* -“jefe de proyectos”-y hombre de las “redes”, destinado a la coordinación y animación de los equipos al interior de la empresa y el de “coach”, cuya tarea consistiría en desarrollar las competencias y el potencial del personal.



De este modo: libertad e iniciativa individual, cambio permanente de las tecnologías, adaptación a las transformaciones, capacitación constante del personal, aptitud para aprender nuevas funciones (en lugar de exaltar la posesión de una profesión y carrera), flexibilidad en la producción, descentralización de la autoridad, reivindicación del “saber estar” mas que del “saber hacer” y *trabajo en red* serán ahora los principios fundamentales de organización del trabajo.

Metáfora del *trabajo en red* (Boltanski y Chiapello, 2002) que rompen con la idea de organizaciones con estructura piramidal. A partir de entonces, los ascensos y despidos, al igual que las tareas tienden a no estar rígidamente estipuladas. Como dice Sennett, *la red redefine constantemente su estructura* (Sennett, 2000: 22) y el lema se transforma en “*nada a largo plazo*”.

Así pues y continuando con el sociólogo norteamericano antes citado, tres son los déficits sociales o *consecuencias asociadas* que emergen de estos cambios estructurales en la esfera laboral: la baja lealtad hacia la institución, la pérdida de confianza entre los trabajadores y el debilitamiento del conocimiento institucional. Mientras en la antigua “jaula de hierro” burocrática encontrábamos la tensión rigidez- certidumbre, en el nuevo modelo capitalista de empresa, somos testigos y protagonistas del par flexibilidad-incertidumbre. Esto se debe a que en tanto el individuo tiene “mayor libertad” de acción, posibilidad de ejecución, movilidad y despliegue de su creatividad- en sociedades altamente diferenciadas- su trayectoria o camino de vida *debe ser* construido sin una “orientación fija”, sin una dirección determinada sobre que alternativa u oportunidad seguir. Las transformaciones sociales no pueden entender entonces sin un cambio en la subjetividad. En palabras de Norbert Elías:

“La multitud de aspiraciones y oportunidades diferenciadas e individuales que se presentan en estas sociedades se corresponde con la multitud de posibilidades de quedarse atascado que se dan en ellas (...) Considerando estructuralmente, la multitud de posibilidades dejadas de lado se corresponde con la multitud de opciones entre las que se puede y se tiene que elegir (...) El individuo pasa por una gran cantidad de bifurcaciones y encrucijadas en las que debe elegir que dirección seguir. Si se vuelve la mirada hacia atrás, es fácil caer en la duda” (Elías, 1990:153-154)

En efecto, una mayor libertad de elección, conlleva un mayor riesgo. Para el individuo no sólo es cada vez más difícil proyectar una carrera laboral al interior de una misma organización por un largo período de tiempo, sino que la inamovilidad de su cargo y funciones se ha vuelto una posibilidad realizable en el corto plazo.

El trabajo se convierte así en una suerte de “carro desbocado” al cual el individuo se sube sin saber que destino le depara y dispuesto siempre a bajarse cuando lo crea conveniente (o a que lo bajen por “exceso de pasajeros”). Esto genera una sensación de inestabilidad e imprevisibilidad en los trabajadores, que sin compromisos y “ataduras”, lealtad y fidelidad para con la empresa, se vuelven más autónomos, creativos y altamente competentes; cualidades consideradas necesarias para otro rasgo destacable de la evolución de la gestión empresarial -y que imprime su sello a las organizaciones contemporáneas- que es la aparición del comprador exigente. Hoy en día, el “cliente es el rey” y la empresa debe seguir sus “órdenes”. Así, innovación, originalidad, riesgo y reactividad son las nuevas consignas a seguir para que el éxito este asegurado.

#### 4. A modo de conclusión

Desde la segunda mitad del XX se empezó a dibujar un nuevo escenario, nuevo escenario en el que se puso en cuestión la noción misma de *racionalidad*, principio fundante de la organización burocrática. Si la razón se asociaba con un orden a alcanzar- con la unidad del universo- tendente a eliminar lo contingente, azaroso e incontrolable del mundo, en este nuevo “clima de época” se apunta a recuperar la diversidad, la indeterminación, lo relativo y particular, valorizando las necesidades de integración, creatividad e innovación.

Así pues, el acento puesto en la nueva gestión empresarial sobre las relaciones humanas más flexibles, descentralizadas y a corto plazo, constituyeron- en el orden de la organización- una respuesta al formalismo burocrático denunciando la alineación y la mecanización de las relaciones humanas, propias del modelo taylorista y fordista de organización del trabajo, en su intento de erradicar todo cuanto no es “racional”, formal y calculable.

## Referencias bibliográficas:

- Boltanski, L y Chiapello, E (2002), “Los discursos de gestión empresarial en la década de 1990” en *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Ediciones Akal.
- Coriat, B (1996), “El espíritu Toyota” y “Principios, reglas y protocolos” en *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Crozier, M (2008) “Sistema burocrático de organización” en *El fenómeno burocrático*, Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- Deleuze, G (1996) “Post –scriptum sobre las sociedades de control” en *Conversaciones*. Valencia, Editorial Pre-textos.
- Elías, N (1990), *La sociedad de los individuos*, Barcelona, Ediciones Península.
- Etzioni, A (1975), “Enfoque clásico” en *Organizaciones modernas*, México, UTEHA.
- Harmon, M y Mayer, R (1999) “Teoría moderna de las relaciones humanas: integración de individuos y organizaciones” en *Teoría de la organización para la administración pública*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Martinez Nogueira, R (1993) *La teoría de la organización y el destronamiento de la razón*, Documento de Forges, Nro 26, Buenos Aires.
- Merton, R (1984) “Estructura burocrática y personalidad” en *Teoría y estructura sociales*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Sennett, R (2002) *La corrosión del carácter*, Barcelona, Editorial Anagrama.
- Sennett, R (2006) *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Editorial Anagrama.
- Weber, M *¿Qué es la burocracia?* Buenos Aires, Ediciones Leviatán.
- Weber, M (2004), “Origen del Estado racional” en *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.