

**Mohamad, Jorge Alejandro**

*La dimensión humana en las organizaciones  
industriales flexibles*

**Preprint del artículo publicado en**

**Revista Cultura Económica, Año XXV, nro. 68, 2007**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Mohamad, J. A. La dimensión humana en las organizaciones industriales flexibles [en línea]. Revista Cultura Económica 2007:25(68). Disponible en:  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/dimension-humana-organizaciones-industriales.pdf> [Fecha de consulta: ....]

## **La dimensión humana en las organizaciones industriales flexibles**

Jorge Alejandro Mohamad

### **1. Introducción**

Entendemos como sistema productivo a las relaciones institucionales entre los principios de gestión, la organización de las empresas, la articulación con los proveedores y clientes, las relaciones laborales, el sistema educativo, el marco económico y las tradiciones culturales de la sociedad en la que se desenvuelve.

Dentro de estos sistemas productivos, encontramos a las empresas industriales, que constituyen el modelo de organización social que tiene como fin la producción de bienes y servicios útiles a la sociedad en condiciones económicamente justas, la creación de la riqueza procurando la continuidad con un crecimiento razonable y el desarrollo de los trabajadores en su dimensión subjetiva –como autores y dueños de su tareas- y en su dimensión objetiva –contribuyendo a la generación de esos bienes cuya utilidad aprovecharán otras personas–. Podemos así decir que el principio institucional, o la legitimidad ética de la empresa, consiste en que su actuación debe estar orientada por el servicio al bien común contribuyendo al bien de la sociedad de acuerdo con su naturaleza y sus capacidades.

La mayoría de las empresas industriales buscan en la actualidad una organización que, combinada con las nuevas tecnologías, les permita dar una respuesta más rápida a los clientes, con estándares de calidad de sus productos cada vez más elevados, junto con la reducción de sus costos operativos, con el fin de mejorar su posicionamiento competitivo (O'Grady, 1992). La necesidad de obtener simultáneamente una reducción de los inventarios de producción y una reducción de los tiempos de suministro de los productos, conduce a la adopción de organizaciones más flexibles basadas en un conjunto de métodos y procedimientos combinados con un sistema de actitudes y comportamientos de las personas que integran la organización. Estos sistemas flexibles de manufactura requieren una comprensión global por parte de todas las divisiones de las compañías, y la dimensión humana es fundamental para su correcta implementación. La motivación y la participación de los trabajadores constituyen la evidencia del correcto funcionamiento de la organización.

### **2. Los modelos productivos tradicionales y su crisis**

Los denominados sistemas productivos tradicionales, basados en los principios del Taylorismo –Organización Científica del Trabajo– y del Fordismo –línea de montaje móvil con movimiento de los productos, mediante el uso de la cinta transportadora para fijar la velocidad del proceso, con la permanencia rígida de los trabajadores en sus puestos dentro de la línea–, desplegaban su potencialidad en un contexto de mercados muy estables, demanda insatisfecha muy alta, gusto de los consumidores homogéneo (poca variedad de productos y combinaciones) y tecnologías simples, con cambios lentos.

Desde la década de 1970, los modelos tradicionales de producción dejaron de sostener la tendencia a incrementar la productividad y reducir los costos. Esta caída de las tasas de crecimiento puso en evidencia la crisis del modelo como paradigma socio-productivo. Además de los efectos de la globalización de los mercados, hecho que ciertamente contribuyó a esta crisis, otros factores tuvieron una participación decisiva. A estos otros factores los podemos encuadrar como los límites de los modelos tradicionales que provocaron una crisis en el proceso del trabajo (Neffa, 1999).

Junto con los límites económicos ya enunciados, nos enfrentamos a límites técnicos, sociales y organizacionales.

Dentro de los límites técnicos, observamos que mientras los sistemas productivos tradicionales empleaban tecnologías simples con predominio electromecánico y los ciclos de diseño y fabricación de productos eran muy largos, los sistemas modernos de control, automatización y manejo de la información basados en tecnologías electrónicas e informáticas, requieren una gran capacidad de innovación como así también una capacitación de los trabajadores de tipo polivalente que los habilite para acompañar la velocidad de los cambios tecnológicos.

Entre los límites sociales encontramos que, con el correr de los años, no sólo se produjo una evolución en la escolaridad de los trabajadores, con su correspondiente aumento de la capacitación técnica para el trabajo, sino que también los jóvenes han aumentado su exigencia en la elección de las condiciones del empleo y que el mayor acceso a la información los lleva a valorar la posibilidad de participar en la gestión de su propio trabajo. A la concepción mecánica del trabajo industrial, en la que sólo se tenía en cuenta la fatiga sin importar las consideraciones psicológicas y sociales, que caracterizaba a los modelos industriales tradicionales, se opone la necesidad que tienen las personas de ser reconocidas, valoradas y de que su trabajo constituya un verdadero motivo de desarrollo personal y social. Podemos decir que estos límites sociales tienen que ver con que no basta con reconocer la dimensión objetiva del trabajo, sino que es un imperativo contemplar también su dimensión subjetiva, debido a que en el trabajo humano participa la persona en su totalidad.

Con respecto a los límites organizacionales, reconocemos que las empresas de menores dimensiones pero con innovaciones tecnológicas y organizacionales tales como una estructura más horizontal, una mejor comunicación y una mayor cooperación entre los trabajadores, procesan mejor la información y flexibilizan la producción para adaptarse a las incertidumbres de la demanda en mejores condiciones que las empresas muy grandes con estructuras jerárquicas rígidas y con bajo nivel de participación y comunicación.

### **3. Los nuevos sistemas productivos de manufactura flexible**

Teniendo en cuenta los límites que restringen a los modelos productivos tradicionales y que se los puede relacionar con su crisis, veamos ahora algunos mecanismos que constituyen las bases de lo que se puede denominar nuevos sistemas de manufactura flexible. La expresión “manufactura flexible” aparece como una respuesta a la rigidez de los sistemas tradicionales, y podemos caracterizarla como aquella organización empresarial capaz de satisfacer las necesidades de una demanda cada vez más incierta y exigente, en cuanto a calidad, variedad de productos, a la que se debe atender con inventarios reducidos y tiempos de suministro relativamente cortos para reducir los costos de producción y conservar la competitividad necesaria para permanecer activos en el mercado.

Entre estos nuevos modelos productivos encontramos una fuerte corriente hacia la innovación continua de productos y procesos, y una gestión centrada en los conceptos de “democracia industrial”, entendida esta última como la ampliación de la participación de los trabajadores en el conocimiento de los productos y procesos y en la descentralización del poder de toma de decisiones en los diferentes niveles operativos.

Los nuevos sistemas productivos se concentran en los conocidos como “Especialización Flexible” o también como “*Lean Manufacturing*” (Manufactura magra), eliminando todo lo que se considera innecesario a la hora de optimizar los procesos de producción. El objetivo está en producir lotes pequeños de una gran variedad de productos para satisfacer una demanda diferenciada que exige alta calidad, inclusive de manera masiva. Para lograr estos

objetivos no alcanza con la aplicación de las nuevas tecnologías, sino que el cambio es fundamentalmente organizacional y la dimensión humana del trabajo, en la persona de los trabajadores, se vuelve de una importancia vital.

Podemos caracterizar a la dimensión humana de las organizaciones industriales flexibles mediante cuatro variables (Gupta et al, 2000):

1. Educación y capacitación
2. Desarrollo de un entorno de trabajo cooperativo
3. Compensaciones e incentivos
4. Comunicación abierta y participación de los trabajadores

De estas cuatro variables, probablemente, las más importantes son el desarrollo de un entorno de trabajo cooperativo y la comunicación abierta y participación de los trabajadores. La formación de equipos de trabajo con funciones polivalentes, en una cultura de cooperación mutua que contemple la importancia y la singularidad de cada uno de los integrantes es una de las claves para lograr una organización flexible que responda con rapidez a las variaciones de las demandas externas. Por otro lado, el hecho de que los trabajadores se perciban reconocidos en sus méritos, sientan orgullo por su trabajo y que sus ideas sean escuchadas y consideradas, promueve el clima de innovación y de colaboración en la resolución de los problemas que requieren estas organizaciones modernas.

Contar con objetivos estratégicos a largo plazo, un sistema de comunicaciones en ambas direcciones, un clima de relaciones cooperativas, una descentralización del poder de toma de decisiones, en resumen, con una cultura de la confianza, es constituir valores que transforman a toda la organización en una verdadera institución social.

#### **4. Aspectos de los sistemas productivos flexibles que impactan negativamente sobre la dimensión humana del trabajo**

Asumimos como conclusión de lo expuesto en el punto anterior que los nuevos sistemas productivos revalorizan a la persona del trabajador. Sin embargo, observamos también que estos sistemas de manufactura flexible presentan algunos aspectos cuyas consecuencias impactan negativamente sobre la dimensión humana del trabajo.

Las organizaciones industriales enfrentan actualmente grandes desafíos para actuar y sostenerse exitosamente en mercados globalizados y altamente competitivos. Esta situación les demanda cambios permanentes que, en muchos casos, las conducen a instrumentalizar la dimensión humana del trabajo.

Observamos tres categorías que son bastante representativas en cuanto a originar algunos de estos impactos negativos:

a) Racionalización de la fuerza de trabajo: empleando el concepto moderno de racionalidad en cuanto a la aplicación medida y calculada de recursos para obtener un número determinado de objetivos finales; vemos que si entendemos a la dimensión humana del trabajo como un recurso más de los sistemas productivos, con cierta naturalidad aceptamos que estos recursos son pasibles de que se les aplique el concepto de la racionalización. Se habla de contar con fuerzas de trabajo flexibles, cuando en realidad el verdadero concepto es el de restringir la estabilidad de los trabajadores, modificando los puestos de trabajo mediante las reducciones de personal, los empleos temporarios y otros tipos de manejos similares que provocan un alto grado de incertidumbre en la vida de los trabajadores, muchas veces con impactos negativos en su desarrollo personal y en su entorno familiar.

b) Impacto de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones: en los actuales entornos laborales con alto grado de informatización de las tareas, con el cual los trabajadores tienen la posibilidad de estar permanentemente comunicados, se requiere de estos una mayor

competencia en habilidades intelectuales para operar los sistemas y para estar en condiciones de tomar decisiones rápidas en su correspondiente nivel dentro de la organización. Esto, que en sí mismo es una ventaja de los modelos productivos modernos, que cumplen con la integración del trabajo manual con el intelectual y permiten que la persona participe del conocimiento de todas las tareas de la empresa sintiendo la responsabilidad de la toma de decisiones, suele, con frecuencia, transformarse en una herramienta de monitoreo y control excesivo del trabajo, muchas veces superior a la realizada por los anteriores capataces y supervisores, aislando también al trabajador del contacto directo con sus pares y superiores en la medida que este contacto directo y personal se reemplaza por la impersonalidad de una computadora. Lo que debería ser un medio para comunicar y flexibilizar las tareas termina siendo un fin en sí mismo que aísla al trabajador y lo sume en un control riguroso mediante el intercambio de información electrónica.

c) Énfasis en el trabajo en equipo con alto grado de compromiso: muchas empresas innovadoras adoptan el trabajo en grupos reducidos con personal polivalente y altamente comprometido con los resultados para desarrollar tareas complejas. Cada uno asume el trabajo como una responsabilidad propia y al sentirse parte integrante del equipo, también asume la responsabilidad de responder por los demás. Los trabajadores adoptan una visión global y comprensiva del negocio y adquieren una gran autonomía en sus tareas. El problema que muchas veces se presenta es la dificultad para poner límites a este tipo de trabajo tan comprometido. Límites no solo en cuestión de horarios, que suelen estar extendidos mucho más allá de lo pautado, sino también en el estado de ánimo de los trabajadores, quienes concentran todo su esfuerzo intelectual y operativo en estas tareas dejando de lado otras dimensiones de su vida personal y familiar (Mohamad, 2004).

Estas situaciones enumeradas son algunas de las consecuencias de las nuevas organizaciones flexibles que suelen impactar negativamente en la vida de los trabajadores provocando efectos como el estrés laboral y su traslado a las relaciones familiares.

Desde el punto de vista de las empresas, es necesario que éstas comprendan el manejo y la administración de esta nueva complejidad para evitar manifestaciones negativas como pueden ser la segmentación, o fraccionamiento creciente de los procesos sociales que perdiendo de vista el objetivo final sólo se dedican a gestionar la superación de obstáculos, y la anomia como estado de ánimo sin raíces morales, en el que las personas pierden su capacidad de proyecto por no sentirse identificadas con las normas vigentes de la empresa, lo cual desemboca en un pesimismo y estado de crítica permanente. Es preciso, en una palabra, que las organizaciones incorporen valores permanentes que, colocando la dimensión humana en primer lugar, reemplazando una cultura tecnocrática por una cultura vital, las transformen en verdaderas instituciones sociales, cuyas normas, usos y costumbres deriven de esos valores permanentes que guíen y, en última instancia, motiven las conductas de los trabajadores (Llano, 1992).

Dando un paso más adelante y pensando en las responsabilidades de los gobiernos, sobre todo en países de nuestra región con necesidades básicas insatisfechas y ante requisito de necesidad de contar con instituciones empresariales sólidas capaces de generar los empleos que hagan realidad el desarrollo socioeconómico tan pregonado, su participación es sumamente importante. La flexibilidad de los nuevos modelos productivos no debería significar un desmantelamiento de las normas y leyes laborales para terminar contando con una población dócil, que no oponga resistencia a las decisiones de los capitales que pretenden viajar de un país a otro desligados de los compromisos y responsabilidades hacia la dimensión humana del trabajo (Bauman, 2004).

## **5. La inclusión del humanismo en los sistemas productivos de manufactura flexible**

Habiendo analizado las implicancias de los nuevos sistemas productivos de manufactura flexible sobre la dimensión humana del trabajo, vamos a tratar de incorporar una serie de ideas que constituyan el aporte de un humanismo integral con perspectiva cristiana del hombre y la sociedad a esta realidad del trabajo en las organizaciones.

Incluir el humanismo en las relaciones industriales modernas requiere de una nueva sensibilidad en las organizaciones y en la concepción de la empresa, que centre su atención en la persona del trabajador como hombre y reconozca su realidad que es a la vez compleja y unitaria. De todas las realidades que conocemos ninguna es tan compleja ni tan unitaria como la del hombre. Es necesario ir sustituyendo el modelo mecánico de las organizaciones, que todavía subsiste, aunque con la incorporación gradual de la dimensión humana como hemos visto, por una nueva antropología que tenga en cuenta la dignidad humana en su dimensión de criatura privilegiada de Dios Creador. Es necesario pasar de estructuras concebidas como tecnocráticas a estructuras concebidas dentro del mundo vital.

Entre los aspectos que contribuyen a la incorporación de este humanismo integral en las organizaciones, veamos algunos que, consideramos, revisten mayor impacto positivo:

a) La Ética como principio rector de los valores de la organización: en los últimos tiempos se ha acrecentado la perspectiva de una ética empresarial que está presente en todas las relaciones hacia adentro y hacia fuera de la empresa. Es necesario que, al reconocer la importancia vital de regir las relaciones laborales con principios éticos, nos desprendamos de cierta concepción utilitarista mediante la cual la principal ventaja de las relaciones éticas pasa porque al mejorar el clima de confianza, mejoran los rendimientos económicos. Creemos que los fundamentos para aplicar una verdadera ética en las organizaciones pasa por la incorporación de valores que estén sólidamente fundados en virtudes humanas. Una organización que entiende la dimensión humana del trabajo, se caracterizará por el ejercicio de la virtud de la prudencia en sus directivos y por fomento de virtudes como la justicia y la fortaleza, que constituirán el clima de confianza necesario para establecer relaciones laborales sanas.

b) Cultura de la participación que motive e integre a los trabajadores: es imposible tratar de separar el trabajo operativo manual del trabajo de planificación intelectual. Todos los integrantes de una organización moderna que busca ser competitiva, dirigen y toman decisiones a su nivel. Las competencias comunicativas pasan a ser un factor fundamental dentro de este esquema de participación, y la motivación estará más orientada a pertenecer a la organización que a estar en los máximos niveles de dirección. Lo importante será, como dice Alejandro Llano, estar “adentro” y no tanto estar “arriba”.

c) Conciencia de comunidad y una cultura de la solidaridad: si pensamos en un humanismo con perspectiva cristiana del hombre y de la sociedad, debemos tener en cuenta que en muchos casos no basta con la justicia, sino que el paso característico será el de la caridad (Martínez Esteruelas, 1992). El real sentido de comunidad se concretará en aquellas organizaciones que entiendan a la solidaridad no como un mero asistencialismo hacia sus miembros en situaciones extremas, aunque particulares, sino como un estado de permanente preocupación por el desarrollo personal y familiar de cada uno de sus integrantes, basado en la virtud de la caridad. Existe una necesidad de considerar a todos y cada uno de los trabajadores en su dimensión personal, organizando los procesos y las tareas de acuerdo con este espíritu.

El trabajo humano, y en nuestra sociedad moderna podemos aplicar el concepto al trabajo dentro de organizaciones empresariales, es sin duda uno de los aspectos vitales más importantes que Dios Creador puso en manos de los hombres. Mediante el trabajo, el hombre contribuye a la satisfacción de necesidades de la sociedad –produciendo los bienes y los servicios que mejoran la calidad de vida–, atiende el bienestar económico propio y el de su

grupo familiar y logra un desarrollo personal que le ayuda a madurar afirmando su dignidad como persona.

En sentido objetivo, el trabajo humano de cada época y cultura mantuvo una relación con la técnica que confirmó su dominio sobre la naturaleza. En sentido subjetivo, el hombre como sujeto del trabajo perfecciona su vocación de persona conciente y libre (S.S. Juan Pablo II, 1981). Es esta dimensión subjetiva la que le da el valor ético y la que marca la dignidad del trabajo. Considerar estas dos dimensiones simultáneamente, unidas a la misma persona del trabajador será lo que, en definitiva, consolide estos modernos sistemas productivos que requieren la sociedad y la economía de nuestros días.

El ámbito laboral proporciona, además, lazos sociales y de amistad para la persona del trabajador que son una fuente de contención, confianza en sí mismo y seguridad a la hora de trasladarlos a la vida familiar.

La Iglesia nos propone una sociedad basada en el trabajo libre, en la empresa, pero también en la participación, entendiéndolo que, además de los beneficios económicos, se deben tener en cuenta los valores de desarrollo humano y moral como indicadores de la buena gestión (S.S. Juan Pablo II, 1991).

Rescatar el concepto de empresa como comunidad de personas que buscan satisfacer sus necesidades fundamentales mediante el trabajo, brindando un servicio a la sociedad en su conjunto, sin considerar al hombre como un medio sino como un fin que se realiza a sí mismo empleando su libertad e inteligencia, es el desafío al que estamos llamados.

## Referencias bibliográficas

- Bauman, Zygmunt (2004), *Modernidad Líquida*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Gupta, Mahesh; Holladay, Heather; Mahoney, Mark (2000), "The Human Factor in JIT implementation: A Case Study of Ambrake Corporation", *Production and Inventory Management Journal*, Fourth Quarter, APICS.
- Krieger, Mario (2001), *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*, Prentice Hall, Buenos Aires.
- Llano, Alejandro (1992), "La Empresa ante la nueva complejidad", en AA.VV. (1992), *El Humanismo en la Empresa*, RIALP, Madrid.
- Martínez Esteruelas, Cruz (1992), "Humanismo y Empresa", en AA.VV., *El Humanismo en la Empresa*.
- Mohamad, Jorge Alejandro (2004), "Problemas laborales que impactan en la vida familiar del trabajador". Ponencia en el *Congreso Semana de la Familia. Instituto de Ciencias de la Familia*, Universidad Austral, Buenos Aires.
- Neffa, Julio César (1999), "Crisis y Emergencia de Nuevos Modelos Productivos", en de la Garza, Enrique (compilador), *Los Retos Teóricos de los Estudios del Trabajo hacia el siglo XXI*, CLACSO, Buenos Aires.
- O'Grady, Peter (1992), *Just-in-Time. Una estrategia fundamental para los jefes de producción*, McGraw Hill, Madrid.
- S.S. Juan Pablo II (1981), *Encíclica Laborem Exercens*, Paulinas, Buenos Aires.
- S.S. Juan Pablo II (1991), *Encíclica Centesimus Annus*, Claretiana, Buenos Aires.