



Universidad Autónoma del Estado de México

NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO

**PROGRAMA EDUCATIVO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

AUTOR

ILIANA YADIRA GUADARRAMA VARÓN

COAUTORES

**YESSICA Yael GÓMORA MIRANDA
MIGUEL OCTAVIO CABALLERO SANTÍN**

JUNIO, 2023

Índice

Mapa curricular	3
Presentación	5
Introducción	6
Unidad 1. Modelo orgánico de Mintzberg	7
I. Objetivo	7
II. Conceptos	7
III. Resumen	7
IV. Esquemas	8
V. Actividades	15
VI. Respuestas	15
VII. Lecturas	19
Unidad 2. Fundamentos del cambio que dan origen a las nuevas formas de trabajo	20
I. Objetivo	20
II. Conceptos	20
III. Resumen	20
IV. Esquemas	21
V. Actividades	24
VI. Respuestas	26
VII. Lecturas	28
Unidad 3. Elementos de las formas de trabajo tradicional y las nuevas formas de trabajo. 29	
Objetivo	29
II. Conceptos	29
III. Resumen	29
IV. Esquemas	30
V. Actividades	33
II. Respuestas	34
VI. Lecturas	37
Unidad 4. Relaciones Contractuales en las Nuevas Formas de Trabajo	38
I. Objetivo	38
II. Conceptos	38
III. Resumen	38
V. Actividades	41
VI. Lecturas	45
Fuentes de consulta.....	46
Anexo:.....	48

Mapa curricular



Proyecto curricular de la Licenciatura en Administración
Reestructuración, 2018
Secretaría de Docencia • Dirección de Estudios Profesionales



III. Ubicación de la unidad de aprendizaje en el mapa curricular

MAPA CURRICULAR DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, 2018

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	
O B L I G A T O R I A S	Administración I 3 1 4 7	Administración II 4 2 6 10	Teoría y diseño organizacional 4 2 6 10	Administración de recursos humanos 4 2 6 10	Administración de las pymes y empresa familiar 3 1 4 7	Empresa social 3 1 4 7	Administración estratégica 3 1 4 7	Administración internacional 3 1 4 7		
	Contabilidad 3 1 4 7	Contabilidad de costos y presupuestos 3 1 4 7	Comportamiento humano en la organización 3 1 4 7	Habilidades de pensamiento crítico 2 2 4 6	Contribuciones de las personas físicas y morales 3 1 4 7	Seguridad y salud en el trabajo 3 1 4 7	Finanzas corporativas 3 1 4 7	Sistemas de información en la organización 3 1 4 7		
	Matemáticas 3 1 4 7	Matemáticas financieras 3 1 4 7	Estadística 3 1 4 7	Producción y operaciones 3 1 4 7	Logística 3 1 4 7	Calidad y certificación 2 2 4 6	Modelos de negocios 1 3 4 5	Ecosistema emprendedor 2 2 4 6		
	Entorno legal de las organizaciones 4 0 4 8	Entorno socioeconómico de México 3 1 4 7	Derecho laboral 4 0 4 8	Modelos de optimización 3 1 4 7	Ecología organizacional y sustentabilidad 3 1 4 7	Auditoría administrativa 2 2 4 6	Comercio internacional 3 1 4 7			
	Macroeconomía 3 1 4 7	Microeconomía 3 1 4 7	Análisis y planeación financiera 3 1 4 7	Mercados financieros 2 2 4 6	Gestión de la mercadotecnia 2 2 4 6	Proyectos de inversión 3 1 4 7	Integrativa profesional* -- -- 8	Ética profesional 2 2 4 6		
	Derecho mercantil 4 0 4 8									
		Inglés 5 2 2 4 6	Inglés 6 2 2 4 6	Inglés 7 2 2 4 6	Inglés 8 2 2 4 6					
O P T A T I V A S						Optativa 1 1 3 4 5	Optativa 2 1 3 4 5	Optativa 4 1 3 4 5		
							Optativa 3 1 3 4 5	Optativa 5 1 3 4 5		
									Práctica Profesional 30	



Proyecto curricular de la Licenciatura en Administración
Reestructuración, 2018
 Secretaría de Docencia • Dirección de Estudios Profesionales



DISTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES DE APRENDIZAJE OPTATIVAS

O
P
T
A
T
I
V
A
S

PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9
					Investigación documental en Administración 1 3 4 5	Investigación de campo en Administración 1 3 4 5	Multiculturality in organizations I 1 3 4 5	
					Investigación de mercados 1 3 4 5	Ventas 1 3 4 5	Nuevas formas de organización en el trabajo 1 3 4 5	
					Valuación de empresas 1 3 4 5	Finanzas personales 1 3 4 5	Comunicación organizacional 1 3 4 5	
					Aprendizaje organizacional 1 3 4 5	Habilidades directivas 1 3 4 5	Gestión de negocios electrónicos 1 3 4 5	
					Tecnologías de la Información y Comunicación en las organizaciones 1 3 4 5	Mercado de derivados 1 3 4 5	Cooperativismo 1 3 4 5	
						Administración de beneficios y compensaciones 1 3 4 5	Negociaciones colectivas 1 3 4 5	

SIMBOLOGÍA

Unidad de aprendizaje	HT: Horas Teóricas
	HP: Horas Prácticas
	TH: Total de Horas
	CR: Créditos

→ 10 líneas de separación.
 Créditos mínimos 20 y máximos 45 por periodo escolar.
 * Actividad Académica
 ** Horas de las actividades académicas
 † UA que debe impartirse, cursarse y acreditarse en el idioma inglés.

■	Núcleo básico
■	Núcleo sustantivo
■	Núcleo integral obligatorio.
■	Núcleo integral optativo

PARÁMETROS DEL PLAN DE ESTUDIOS

Núcleo básico obligatorio: cursar y acreditar 15 UA	44 18 62 106	Total del núcleo básico: acreditar 15 UA para cubrir 106 créditos
Núcleo sustantivo obligatorio: cursar y acreditar 21 UA	61 27 88 149	Total del núcleo sustantivo acreditar 21 UA para cubrir 149 créditos
Núcleo integral obligatorio: cursar y acreditar 7 UA + 2*	17** 11** 28** 13	Total del núcleo integral acreditar 12 UA + 2* para cubrir 108 créditos
Núcleo integral optativo: cursar y acreditar 5 UA	5 15 20 23	

UA obligatorias	43 + 2 Actividad Académica
UA optativas	5
UA a acreditar	48 + 2 Actividad Académica
Créditos	363

Presentación

En las siguientes páginas se desarrolla la antología sobre Nuevas Formas de Organización del trabajo. Dicho documento aborda temas relevantes a partir del fenómeno de la globalización y su impacto en la forma en que operan las empresas en el contexto mundial para ser rentables. A través de una serie de objetivos por cada eje temático, resúmenes, esquemas y actividades, se expone cómo las organizaciones se adaptan y reinventan su enfoque en la ejecución del trabajo en una sociedad donde la tecnología cobra una gran relevancia.

Esta antología ofrece una amplia gama de perspectivas sobre la transformación del trabajo y sus implicaciones en diversos ámbitos. Se explora el modelo orgánico de Mintzberg, que pone énfasis en la flexibilidad y la colaboración, y se examina a las organizaciones horizontales y en red, en donde la toma de decisiones se descentraliza. También se explica el impacto de la tecnología en el trabajo, desde el teletrabajo hasta las herramientas digitales que impulsan la productividad y la comunicación.

Asimismo, se describe una sección sobre la gestión del cambio y las estrategias para liderar con éxito la transición hacia nuevas formas de organización laboral. Se aborda la importancia del aprendizaje organizacional y la innovación en este proceso. De igual manera, se destaca el papel de la calidad de vida laboral, la integración de la vida y el trabajo y el diseño de entornos del trabajo saludable como elementos clave para el bienestar de las y los colaboradores(as).

Esta antología invita a los(las) lectores(as) a reflexionar sobre las tendencias actuales en la organización laboral y su impacto en la productividad y la satisfacción los(as) empleados(as). Además, es un recurso valioso para estudiantes y docentes interesados en comprender y adaptarse a los cambios en el mundo del trabajo. Se espera que en las siguientes páginas el alumnado y el equipo docente encuentren nuevas ideas y enfoques innovadores en la gestión de las organizaciones del futuro.

Introducción

La forma en que las organizaciones estructuran y gestionan su trabajo ha evolucionado de manera significativa en las últimas décadas. La creciente globalización, los avances tecnológicos y los cambios en las demandas y expectativas de los empleados han llevado a que las organizaciones públicas y privadas desarrollen nuevas formas de organizar el trabajo para cumplir con los desafíos del mundo actual.

La presente antología tiene como objetivo explorar las diversas dimensiones y enfoques de estas nuevas formas de organización. Se analizarán tanto las formas tradicionales de organización como los modelos emergentes y vanguardistas que están revolucionando la manera en que las empresas operan y los individuos se desempeñan laboralmente. De manera que la comparación en el tiempo y el estilo de trabajo permitan ampliar la perspectiva del estudiantado sobre los desafíos que puede enfrentar en su campo laboral.

Desde las estructuras tradicionales de organización hasta los modelos más innovadores, este trabajo recopila una selección de bibliografía que examina las nuevas formas de organización laboral y su impacto en diversos aspectos. A través de una variedad de perspectivas, se propone una guía hacia reflexiones críticas sobre las nuevas tendencias en el mundo organizacional y empresarial.

Por último, se abordan temas relacionados con el mercado laboral y los nuevos contratos laborales. Se exploran las implicaciones de las nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo, el trabajo a tiempo parcial y el empleo temporal. Asimismo, se abordan los retos que plantea la integración de la vida laboral y personal, así como las estrategias para promover la satisfacción y el bienestar de los empleados en un entorno laboral cambiante.

UNIDAD DE COMPETENCIA

NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO

Unidad 1. Modelo orgánico de Mintzberg

I. Objetivo

Las y los estudiantes identifican las diferencias entre las nuevas formas de organización en el trabajo y las tradicionales para reconocer la influencia tecnológica y la innovación de modelos propuestos. Asimismo, adquieren conocimientos sobre la adaptabilidad requerida en las nuevas formas de trabajo dentro de los contextos organizacionales, para desarrollar propuestas que mejoren los entornos laborales. Al final de la unidad se proponen preguntas para que el estudiantado compruebe el aprendizaje obtenido.

II. Conceptos

- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Formas tradicionales de la organización del trabajo.
 - Modelo orgánico Mintzberg (Grupo estratégico, Gerencia en línea, Tecnoestructura, Staff de apoyo y Grupo operativo).
 - Organización horizontal.
 - Organización tipo red.
 - Innovación.
 - Aprendizaje organizacional.
 - TIC.

III. Resumen

Las nuevas formas de organización en el trabajo surgieron con la globalización como una forma de preparar a las organizaciones para un mundo en constante cambio que involucra a las Tecnologías de Información y Comunicación. En este sentido, existen diversos modelos en función de la necesidad y adaptabilidad de las organizaciones. Por ello, la importancia de que el alumnado conozca las diferentes formas organizativas que pueden servir a una organización según sus características.

Los planteamientos de Mintzberg fueron la base para conformar uno de los primeros modelos organizacionales que se caracteriza por integrar la horizontalidad con referencia al jefe/jefa inmediato, esto es diferente a los modelos tradicionales ya que no suponen una completa verticalidad.

La integración del concepto innovación es preponderante para motivar a los futuros y futuras profesionales a crear y proponer nuevas formas de organización del trabajo, ya que su contexto laboral estará acompañado de constantes cambios impulsados por las TIC, dado que son herramientas que deben aprender a utilizar de la mejor manera en pro de la productividad de las organizaciones.

El aprendizaje tanto en las personas como en las organizaciones es clave para cambiar y mejorar todo aquello que la sociedad demanda. Es importante analizar y crear estrategias según las condiciones del mercado para no desaparecer, por lo que el aprendizaje organizacional es un factor que las nuevas organizaciones no pueden dejar de lado.

IV. Esquemas

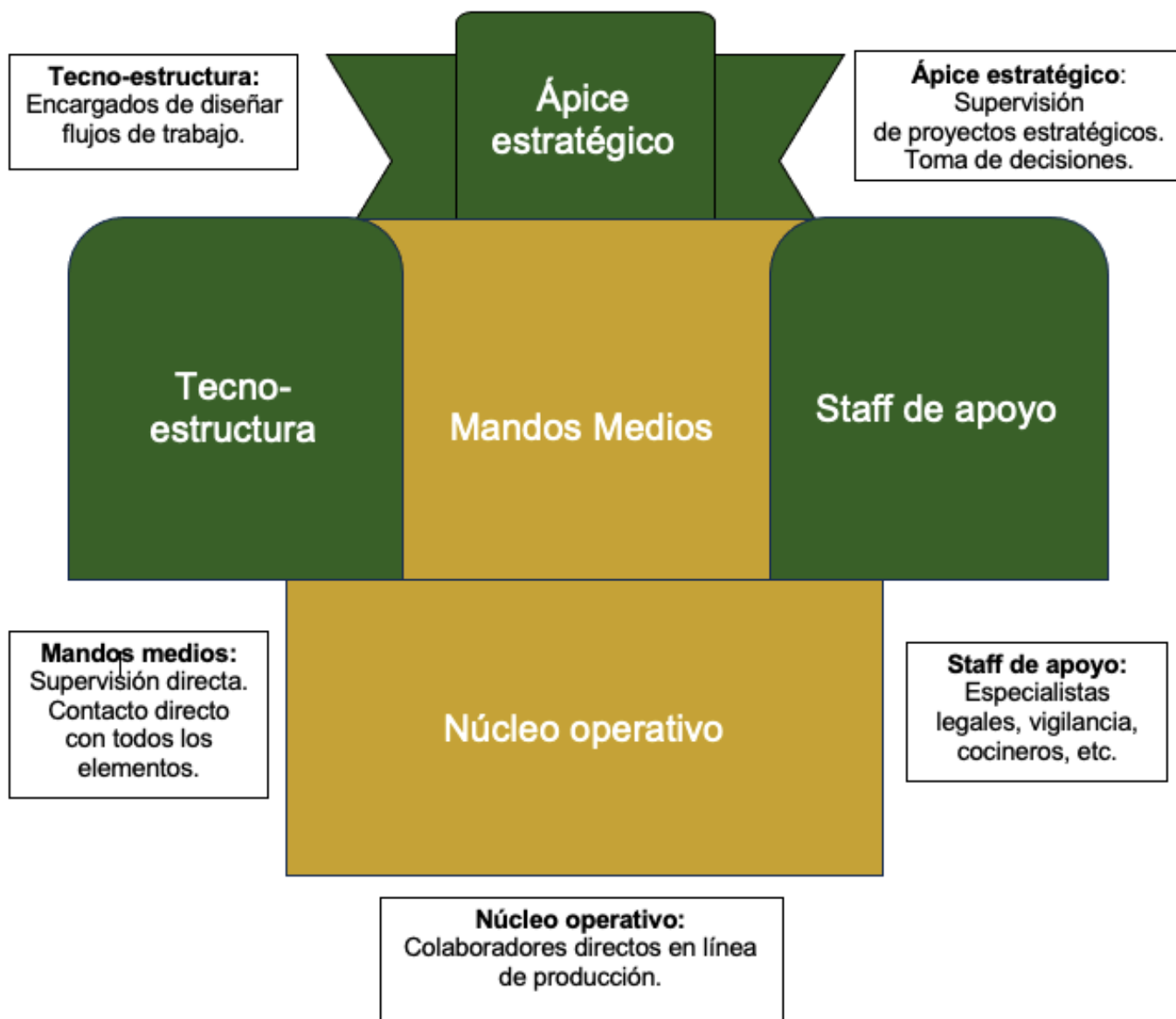
Figura 1. Nuevas Formas de Organización en el Trabajo vs Formas Tradicionales

Crterios	Modelo Tradicional de Organización	Nuevos Enfoques de Organización
Administración Estratégica	Asumir una postura individual con el propósito de ganar la guerra y vencer al enemigo competidor.	Apoyar el desarrollo y la cooperación de los participantes en el sector.
Tipo de Estructura	Vertical y rígida.	Horizontal y flexible.
Desarrollo de estrategias	A partir de experiencias y del conocimiento empírico.	Conocimiento existente (conocimiento explícito) y agregando la generación de nuevo conocimiento (conocimiento tácito) con el propósito de generar innovación.
Formas de trabajar	De manera individual.	De manera colectiva y de grupo.
Tipo de negociación	Ganar-Perder (El dilema del prisionero).	Ganar-Ganar.
Tipo de capacidad	Sistema rígido que sigue un modelo mecanicista sin compartir conocimiento.	Generar una sinergia de aprendizaje colectivo con el objetivo de compartir conocimiento y <i>know-how</i> .
Tipo de ventajas	Ventaja comparativa.	Ventaja competitiva.
Tipo de ambiente	Estable sin presentar drásticos cambios.	Ambiente altamente complejo y que presenta continuamente cambios impredecibles.
Búsqueda de soluciones	De manera individual.	De manera conjunta e integrada.

Gestión de las ideas	De manera propia.	De manera grupal utilizando el diálogo como técnica para el desarrollo de nuevas ideas.
Generación del conocimiento	De manera propia y muy celosa de compartir dicho conocimiento.	El conocimiento es enriquecido a través de la socialización y la experiencia.
Enfoque a desarrollar el tipo de tarea.	<i>One Best Way</i> (La mejor manera de hacer).	<i>One Best Knowledge</i> (Un solo conocimiento enriquecido de distintas opiniones y visiones).
Tipo de Comprensión	Receta al pie de la letra (Seguir los pasos sin añadir nuevo razonamiento).	Reflexión y flexibilidad.
Tiempo de respuesta	Considerable.	De manera inmediata.
Enfoque de producción	Producción masiva.	Producción por segmento de mercado.
Etapa histórica	La Modernidad.	La postmodernidad, considerando los cambios en el medio externo producidos por la globalización entre los que destacan: la eliminación de las barreras comerciales y el intercambio de conocimiento a través de los avances tecnológicos y de los principales medios de comunicación.

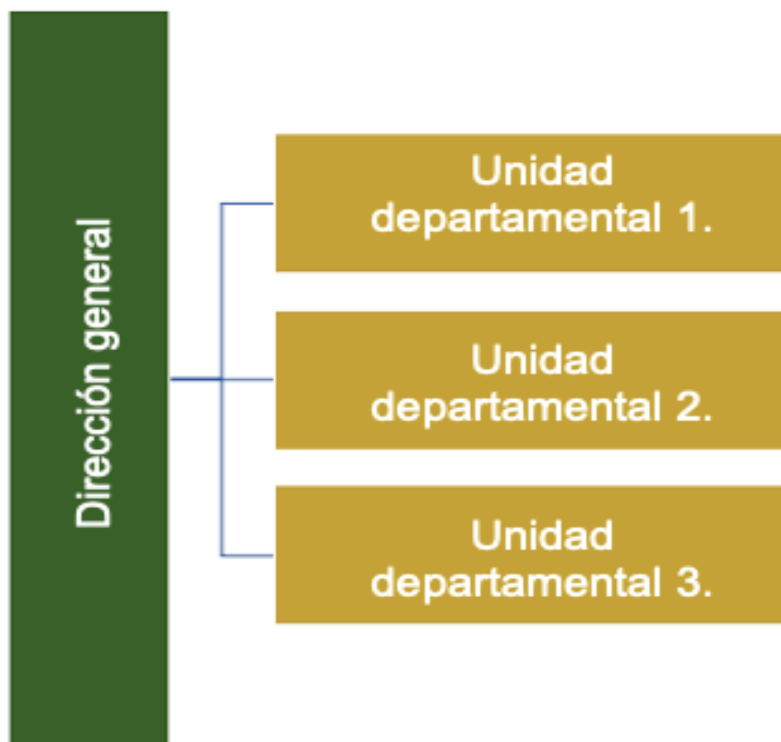
Fuente: Elaboración propia con base en Alvarado, S., Benítez, L. & Vega, L. 2016.

Figura 2. Modelo Orgánico de Mintzberg



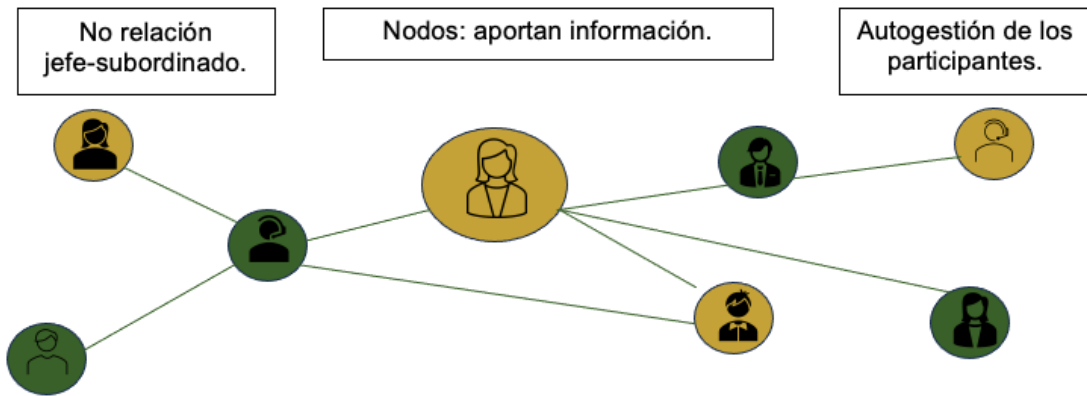
Fuente: Elaboración propia con base en Rivas, L. 2002.

Figura 3. Organización horizontal



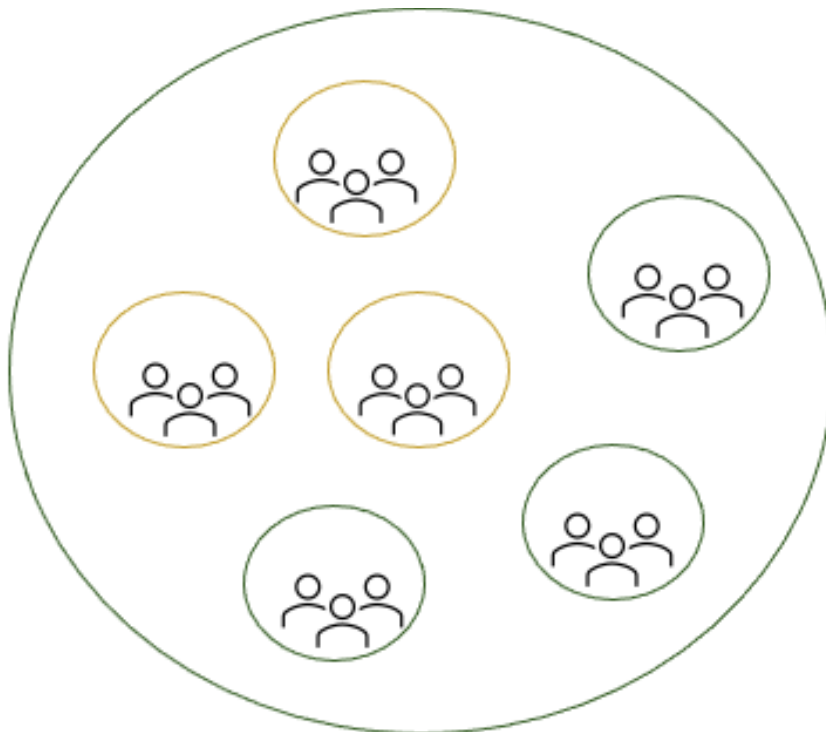
Fuente: Elaboración propia con base en Larrosa, J., Cruz, G. & Guerrero, S. 2020.

Figura 4. Organización tipo red



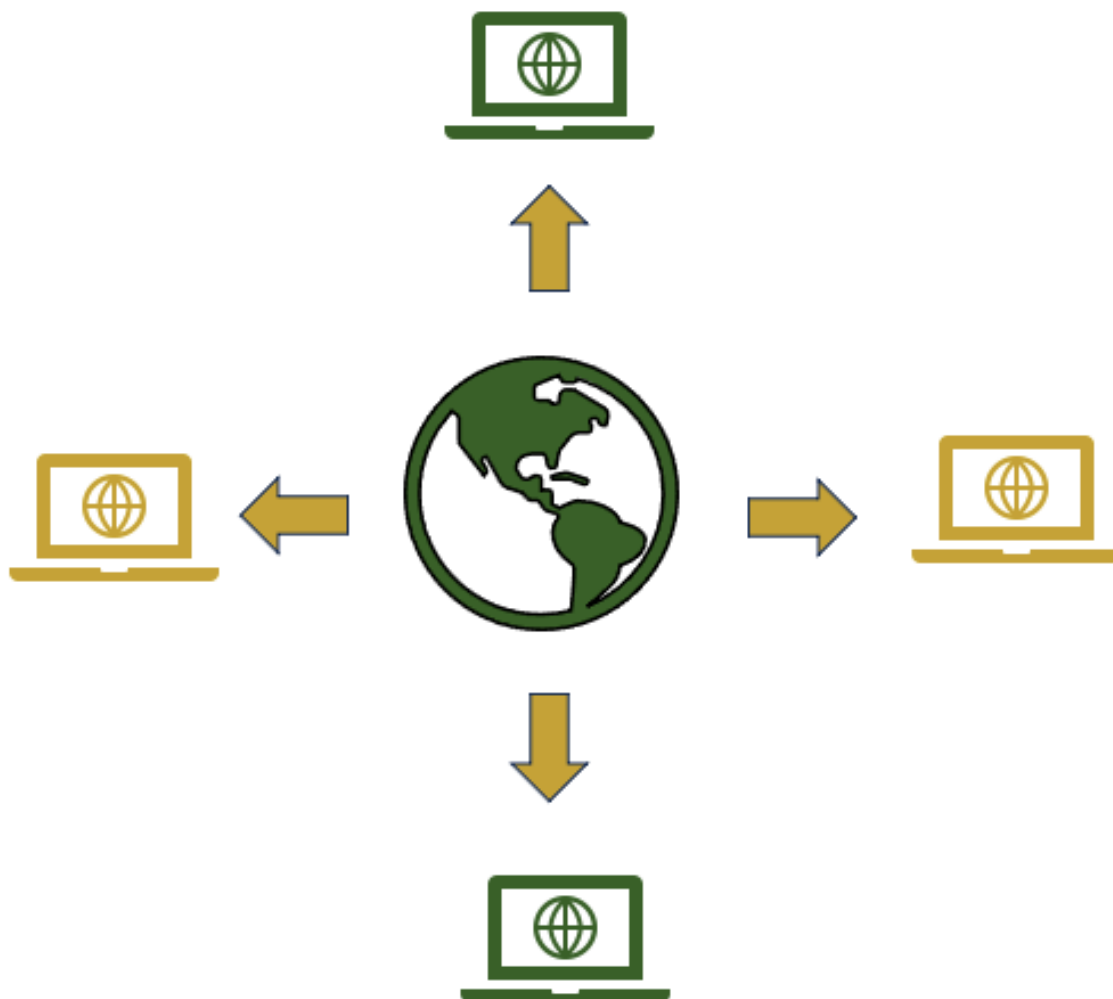
Fuente: Elaboración propia con base en Rivas, L. 2002.

Figura 5. Organización celular



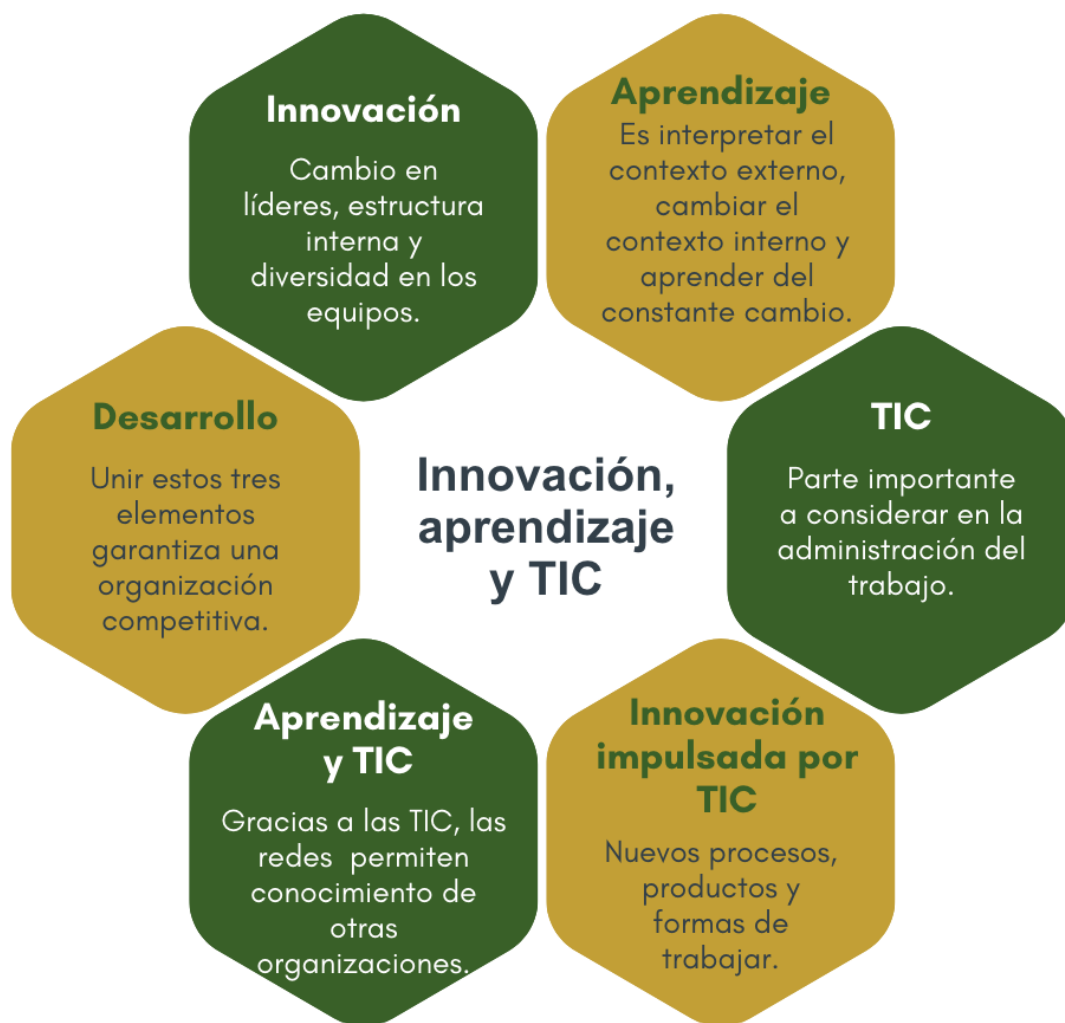
Fuente: Elaboración propia con base en Rivas, L. 2002.

Figura 6. Organización virtual



Fuente: Elaboración propia con base en Rivas, L. 2002.

Figura 7. Innovación, Aprendizaje y TIC



Fuente: Elaboración propia con base en Roitter, S., Erbes, A., Rodríguez, M. & Delfini, M. 2019.

V. Actividades

1. Después de revisar y comprender el material de lectura, responde a las preguntas del siguiente cuestionario en máximo tres páginas.
 - I. ¿Por qué surgieron las nuevas formas de organización del trabajo?
 - II. ¿Cuáles son las mayores diferencias entre las formas tradicionales y las nuevas formas de trabajo?
 - III. ¿Cuál es la relación entre el aprendizaje y las TIC?
 - IV. ¿Qué propone la innovación para las nuevas formas de organización del trabajo?
 - V. ¿Qué factores se necesitan para garantizar una organización competitiva?
- El cuestionario debe cumplir con las siguientes características de formato:
 - Letra Arial, 11 puntos.
 - Interlineado 1.5.
 - Páginas numeradas.
 - Redacción clara y congruencia en ideas.
 - Ortografía.
 - Fuente de consulta en formato APA.

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
I.- ¿Por qué surgieron las nuevas formas de organización del trabajo?	Dado el acelerado crecimiento tecnológico las organizaciones abrieron sus servicios al mundo, siendo esto una ventaja. Al mismo tiempo, ganaron cientos de competidores que ofrecen el mismo producto o servicio. Para adaptarse a un mercado dinámico las organizaciones necesitan eficiencia en sus procesos, por lo que requieren que el trabajo esté organizado para atender las necesidades de la organización. De esta forma, existen modelos organizacionales que se adaptan y responden de manera correcta para convertirse en una ventaja competitiva.
II.- ¿Cuáles son las mayores diferencias entre las formas tradicionales y las nuevas formas de trabajo?	Las diferencias más destacadas entre las nuevas y tradicionales formas de trabajo son: <ol style="list-style-type: none">1. Estructura y flexibilidad: La forma tradicional de trabajo se basa en una estructura jerárquica y rígida, donde los empleados se adhieren a horarios fijos y a un lugar físico de trabajo. De otra manera, las nuevas formas de trabajo tienden a ser más

	<p>flexibles y se adaptan a las necesidades de los empleados, permitiendo horarios flexibles, teletrabajo y entornos de trabajo más colaborativos y abiertos.</p> <ol style="list-style-type: none">2. Tecnología y herramientas: Las nuevas formas de trabajo aprovechan los avances tecnológicos para mejorar la productividad y la colaboración. Se utilizan herramientas digitales, como aplicaciones de gestión de proyectos, comunicación en línea y plataformas de colaboración, para facilitar la conexión y la cooperación entre los integrantes del equipo, incluso si están en ubicaciones geográficas distintas.3. Cultura organizacional: Las formas tradicionales de trabajo suelen estar más arraigadas en una cultura jerárquica, donde las decisiones y la autoridad provienen principalmente de la cúpula directiva. En contraste, las nuevas formas de trabajo fomentan una cultura más horizontal y participativa, donde se valoran las ideas y contribuciones de todos los integrantes del equipo, independientemente de su nivel jerárquico.4. Conciliación trabajo-vida personal: Las nuevas formas de trabajo ponen mayor énfasis en la conciliación entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Al permitir horarios flexibles y opciones de teletrabajo, se brinda la oportunidad de adaptar las responsabilidades laborales a las necesidades individuales, lo que contribuye a un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional.5. Enfoque en resultados: Mientras que las formas tradicionales de trabajo a menudo se centran en la cantidad de tiempo que un empleado pasa en la oficina, las nuevas formas de trabajo se enfocan más en los resultados y logros obtenidos. Se valora más la eficiencia y la calidad de los resultados que la presencia física o el tiempo dedicado a las tareas.
--	--

III.- ¿Cuál es la relación entre el aprendizaje organizacional y las TIC?

Por un lado, el aprendizaje organizacional se refiere al proceso mediante el cual una organización adquiere, crea, comparte y utiliza el conocimiento para mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios del entorno. Por otro lado, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son herramientas y sistemas digitales utilizados para recopilar, procesar, almacenar y transmitir información.

Las TIC desempeñan un papel crucial en el aprendizaje organizacional al proporcionar las siguientes contribuciones:

Acceso a información: Las TIC permiten a las organizaciones acceder a una gran cantidad de información relevante tanto interna como externa. A través de internet y otras redes, las organizaciones pueden obtener datos, investigaciones, buenas prácticas y tendencias del mercado, lo que enriquece su base de conocimientos.

Comunicación y colaboración: Las TIC facilitan la comunicación y la colaboración entre los colaboradores de una organización, independientemente de su ubicación geográfica. El correo electrónico, las herramientas de videoconferencia, las plataformas de mensajería instantánea y los sistemas de gestión del conocimiento permiten compartir ideas, experiencias y conocimientos de manera rápida y efectiva, fomentando la colaboración y el intercambio de información.

Almacenamiento y gestión del conocimiento: Las TIC brindan la capacidad de almacenar y gestionar grandes volúmenes de conocimiento en formatos digitales. Las bases de datos, los sistemas de gestión documental y las plataformas de gestión del conocimiento permiten organizar y acceder fácilmente a la información, evitando la pérdida de conocimiento cuando los colaboradores se van o cambian de roles dentro de la organización.

Aprendizaje en línea: Las TIC han facilitado el desarrollo y la implementación de programas de aprendizaje en línea, como cursos, capacitaciones y programas de *e-learning*. Estas herramientas permiten a las organizaciones proporcionar contenido

	<p>educativo a sus empleados de manera flexible y personalizada, facilitando el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades.</p> <p>Análisis de datos: Las TIC ofrecen herramientas para recopilar y analizar grandes volúmenes de datos. Mediante el análisis de datos, las organizaciones pueden obtener información valiosa sobre su desempeño, identificar patrones, tendencias y áreas de mejora, lo que contribuye al aprendizaje organizacional y a la toma de decisiones basadas en datos.</p>
<p>IV.- ¿Qué propone la innovación para las nuevas formas de organización del trabajo?</p>	<p>La innovación propone cambios en las formas de organización del trabajo, adaptándose a los nuevos desafíos y aprovechando las tecnologías emergentes. El cambio de la construcción de liderazgos debe ser enfocado a una cultura de aprendizaje continuo, alentar a las y los colaboradores a adquirir nuevas habilidades y conocimientos para adaptarse a los cambios. A la par, el empoderamiento fomenta una cultura de participación y toma de decisiones basada en la información disponible.</p> <p>De la mano con el liderazgo, re-pensar las estructuras para que la comunicación fluya de manera constante y clara marca innovación en aquellas organizaciones que se atrevan a experimentar con el modelo de trabajo.</p> <p>Las y los colaboradores siempre constituirán la parte más importante por lo que reconocer su diversidad, impulsará las innovaciones en la estructura que promuevan más productividad al integrar su características, perspectivas, experiencias y habilidades, y sobre todo, considerando que los equipos cada vez más estarán integrados por personas de todo el mundo que pueden contribuir al aprendizaje de toda la organización trayendo innovación.</p>
<p>V.- ¿Qué factores se necesitan para garantizar una organización competitiva?</p>	<p>Aprendizaje organizacional, innovación y un correcto aprovechamiento de TIC.</p>

VII. Lecturas

Unidad 1: Modelo orgánico de Mintzberg
Bibliografía propuesta
Alvarado, S., Benítez, L. & Vega, L. (2016). Las Nuevas Formas de Organización y la Empresa Socialmente Responsable, Piezas fundamentales para el desarrollo de la innovación. <i>TEACS</i> , 8(18), 31-45.
Larrosa, J., Cruz, G. & Guerrero, S. (2020). Las Tendencias de la Organización Empresarial. <i>Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas</i> , 2(1), 56-63.
Rivas, L. (2002). NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN. <i>Estudios gerenciales</i> , (82), 13-45.
Roitter, S., Erbes, A., Rodríguez, M. & Delfini, M. (2019). Empleo, organización del trabajo y procesos de aprendizaje ante la emergencia de nuevas tecnologías. <i>Universidad Nacional de General Sarmiento</i> .

Unidad 2. Fundamentos del cambio que dan origen a las nuevas formas de trabajo

I. Objetivo

Las y los estudiantes exploran y comprenden los conceptos clave relacionados con el diseño organizacional, el cambio en el mercado de trabajo y la gestión del trabajo con la tecnología. De esta manera, desarrollan habilidades críticas y analíticas que les permitan abordar los desafíos del diseño organizacional y estar preparados para enfrentar los cambios constantes en el entorno laboral actual, contribuyendo a la adaptabilidad y el éxito de las organizaciones.

II. Conceptos

- Diseño organizacional.
- Mercado de trabajo.
- Cambio.
- Gestión del cambio.
- Tecnología y nuevas formas de organización del trabajo.

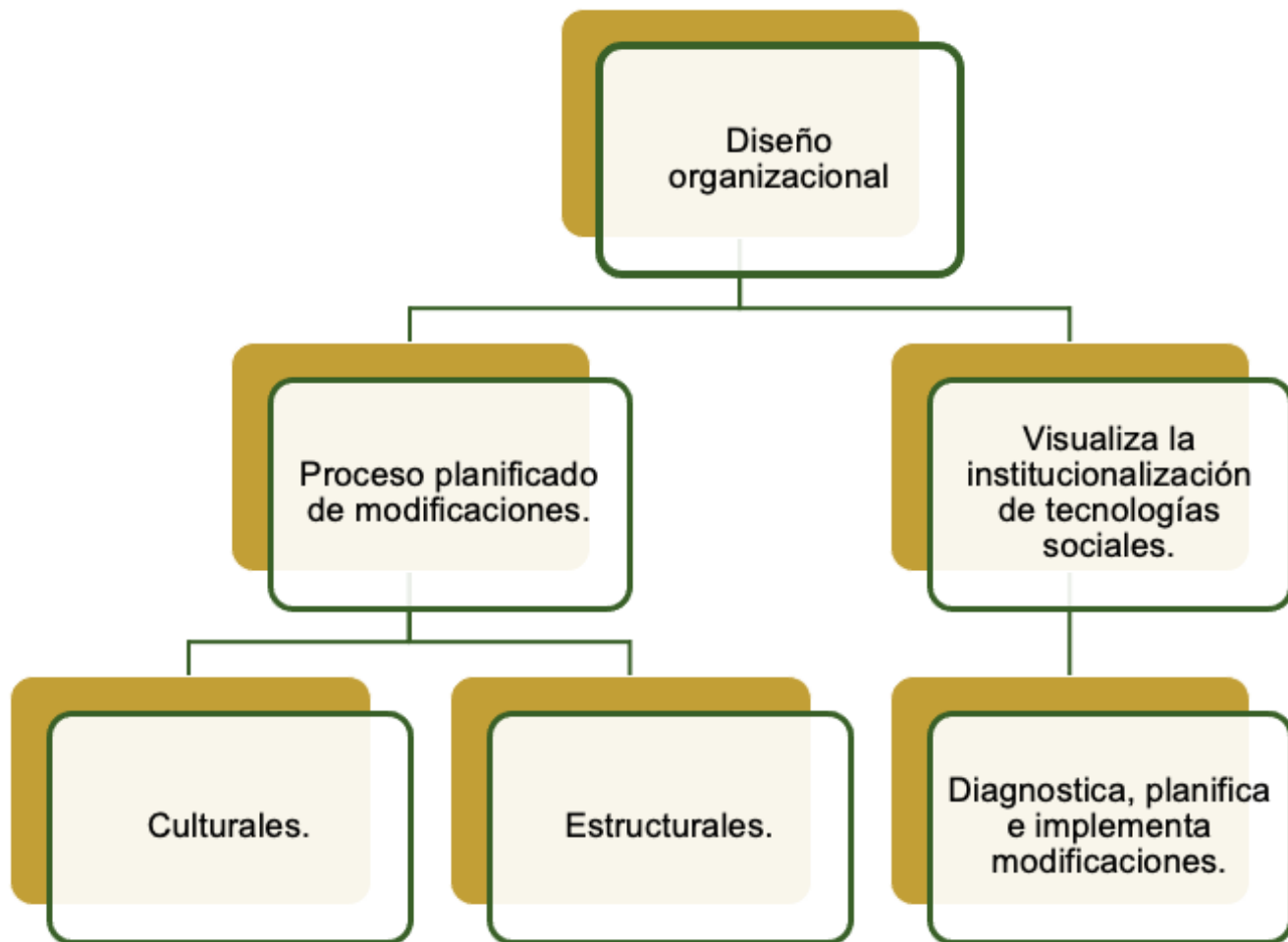
III. Resumen

En esta unidad se presentan los siguientes conceptos que son parte de las técnicas de las nuevas formas de organización. En primer lugar, se entiende que a pesar de la existencia de modelos fijos siempre será importante incluir un diseño organizacional para cada organización y así garantizar la eficiencia laboral a través de innovaciones y adaptaciones para cada situación y contexto. Enseguida, el estudio de la tecnología en las nuevas formas de organización del trabajo aparece como un enfoque hacia la implementación en los diseños organizacionales.

Además, se analiza el mercado de trabajo como un incentivo para promover que las y los estudiantes piensen en las nuevas formas de trabajo que existen y su importancia para la administración de perfiles diversos. Asimismo, se explican las ventajas y desventajas de estas nuevas formas de trabajo y el cambio, como conceptos de oportunidad para el aprendizaje organizacional. De igual manera, se presentan guías sobre cómo prepararse ante cualquier eventualidad sin que afecte la producción y efectividad en las organizaciones.

IV. Esquemas

Figura 8. Diseño organizacional



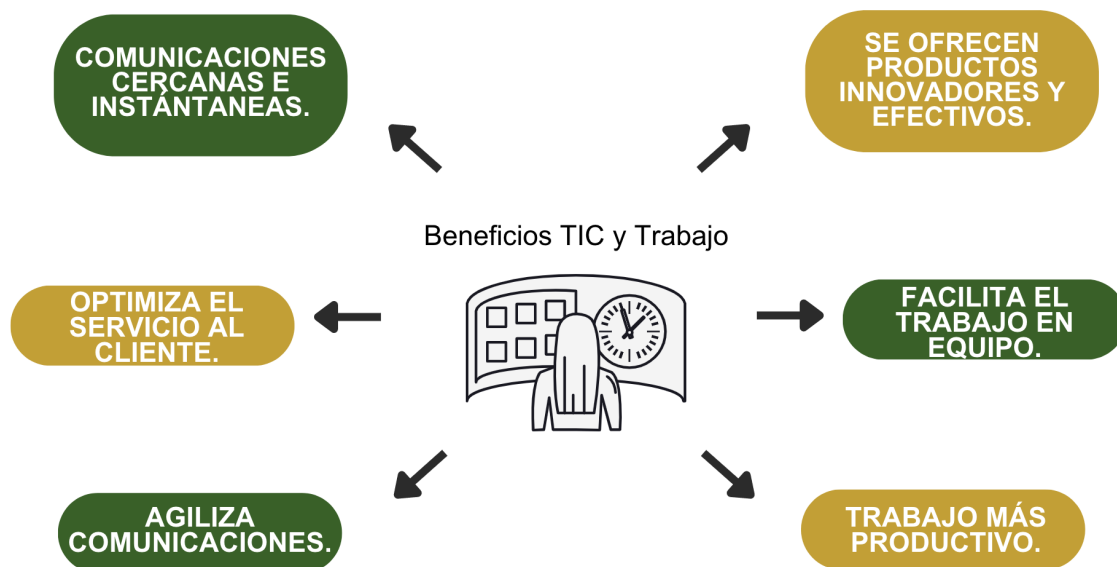
Fuente: Elaboración propia con base en Bú-Alba, B. 2022.

Figura 9. Gestión del cambio



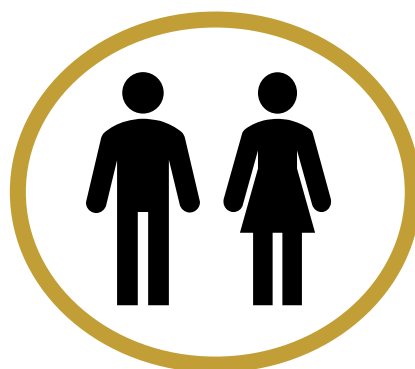
Fuente: Elaboración propia con base en García, S. & Sánchez-Bayón, A. 2021.

Figura 10. Beneficios TIC y Trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en Volpentesta, J. 2016.

Figura 11. Relación persona-tecnología



Al interactuar personas con tecnología conforman un sistema sociotécnico donde aún hoy, el humano sigue siendo la pieza más importante y la menos reemplazable.

Fuente: Elaboración propia con base en Volpentesta, J. 2016.

V. Actividades

1. Observa los siguientes vídeos y realiza una reflexión en máximo dos cuartillas que incluya la definición de cambio, sus implicaciones, el concepto de transformación y sus dimensiones. Finalmente, cierra el documento describiendo una experiencia propia en donde hayas transformado algún aspecto de tu vida personal, académica o laboral.

Cambio VS Transformación- Álex Rovira

<https://youtu.be/WteT3ztf-wY>

La transformación- Álex Rovira

https://youtu.be/TM_9c-GZyCM

Preguntas	Respuestas
1.- ¿Qué es el cambio?	Todo cambio implica una necesidad adaptativa, dos fuerzas que luchan frente a sí, permanecer sin cambiar o hacerlo aun cuando existen reservas de dejar algo que funcionó, gratificó o fue idóneo en su momento. El cambio es una necesidad adaptativa contra una resistencia. El cambio nace como un factor externo que impone una nueva realidad.
2.- ¿Qué genera el cambio?	Inercia, resistencia, miedo y pereza. El cambio no es agradable.
3.- ¿Qué es la transformación?	Incorporación voluntaria y consciente del cambio. La decisión de una persona o colectivo para ser parte activa en la transformación del cambio. Transformación, significa cambio más sentido. El sentido es aquello que da guía a nuestras acciones.
4.- ¿Cuál es la diferencia entre cambio y transformación?	El cambio y la transformación son conceptos relacionados, pero con diferencias sutiles en su significado. Aunque a menudo se utilizan indistintamente, es posible distinguirlos de la siguiente manera: Cambio: El cambio es una modificación o alteración en una o varias características o condiciones de algo. Se refiere a una variación en el estado actual de algo, ya sea en términos físicos, emocionales, sociales o cualquier otro aspecto. El cambio puede ser pequeño o grande, gradual o repentino. Puede ser provocado por fuerzas externas o iniciado voluntariamente por una persona o

	<p>entidad. El cambio no necesariamente implica una mejora o un progreso, puede ser neutral o incluso negativo en algunos casos.</p> <p>Transformación: La transformación, por su parte es un cambio profundo y significativo en la naturaleza, estructura o forma. A diferencia del cambio, la transformación se refiere a una modificación sustancial que va más allá de los aspectos superficiales. Implica una reorganización fundamental o una reconstrucción completa de un sistema, entidad o individuo. La transformación implica una evolución o desarrollo hacia un estado nuevo y mejorado, y generalmente se asocia con una mejora o un progreso significativo.</p>
<p>5.- ¿Cuáles son las dimensiones de la transformación?</p>	<p>1.-Querer: Se refiere a la motivación, deseo o voluntad de cambiar y elegir un proceso de transformación. La transformación requiere un impulso interno y una determinación para lograr un cambio significativo. El querer es el punto de partida, ya que, sin una voluntad de cambio, la transformación puede ser difícil de alcanzar. El querer implica la disposición y la motivación para enfrentar los desafíos y superar las barreras que puedan surgir durante el proceso de transformación.</p> <p>2.-Saber: Es adquirir conocimientos, habilidades y formas de analizar para llevar a cabo la transformación. En el proceso de transformación, es crucial tener una base de conocimientos sobre las áreas relevantes que están siendo transformadas. Esto implica aprender sobre nuevas ideas, enfoques, tecnologías o métodos que pueden facilitar el cambio. Saber también implica comprender los aspectos psicológicos, sociales y organizativos relacionados con la transformación, lo que ayuda a tomar decisiones informadas y a implementar estrategias efectivas.</p> <p>3.-Poder: Es la capacidad y la autoridad para llevar a cabo la transformación. Puede incluir el poder personal de influir en el cambio dentro de uno mismo, así como el poder organizativo para liderar y dirigir la transformación en un entorno más amplio. Durante la transformación, es importante que los individuos y los líderes tengan un sentido de empoderamiento y confianza en su</p>

	<p>capacidad para impulsar el cambio y superar los obstáculos que puedan surgir.</p> <p>4.-Visión: La visión puede ser compartida o individual, es tener una imagen clara y deseable del estado futuro al que se aspira durante la transformación. Una visión inspiradora y convincente proporciona una dirección clara y un propósito para el cambio. La visión proporciona una imagen clara de cómo se verá y se sentirá el resultado de la transformación, lo que ayuda a mantener el enfoque y superar los obstáculos a lo largo del camino.</p>
--	---

2. Responde en máximo dos páginas las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Qué es el diseño organizacional?
- 2.- ¿Qué implica el cambio en el contexto organizacional?
- 3.- Describe de qué manera debe ser la relación persona-tecnología en las organizaciones.

- El cuestionario y la reflexión deben cumplir con las siguientes características de formato:
 - Letra Arial, 11 puntos.
 - Interlineado 1.5.
 - Páginas numeradas.
 - Redacción clara y congruencia en ideas.
 - Ortografía.
 - Fuente de consulta en formato APA.

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1. ¿Qué es el diseño organizacional?	El diseño organizacional se refiere al proceso de establecer la estructura, configuración y características de una organización. Incluye la distribución de autoridad y responsabilidades, la división del trabajo, los sistemas de comunicación, los flujos de información y las relaciones formales e informales dentro de la organización. El diseño organizacional busca optimizar la

	<p>eficiencia, la coordinación y la capacidad de adaptación de la organización a su entorno.</p>
<p>2.- ¿Qué implica el cambio en el contexto organizacional?</p>	<p>El cambio en el contexto organizacional implica un proceso de adaptación y transformación en respuesta a situaciones internas o externas. El cambio puede ser provocado por factores como la evolución de las necesidades y expectativas de los clientes, avances tecnológicos, cambios en la competencia, cambios en la legislación o regulaciones, entre otros. El cambio organizacional involucra modificar la estructura, los procesos, las estrategias y la cultura de la organización para lograr un mejor desempeño y mantenerse competitiva en un entorno en constante evolución.</p>
<p>3. Describe de qué manera debe ser la relación persona-tecnología en las organizaciones</p>	<p>La relación persona-tecnología en las organizaciones debe ser colaborativa y complementaria. En primer lugar, es fundamental que las personas comprendan y se adapten a la tecnología existente en la organización, adquiriendo las habilidades necesarias para utilizarla de manera eficiente y productiva. Esto implica estar dispuestos a aprender, capacitarse y actualizarse constantemente en el uso de las herramientas tecnológicas relevantes para su trabajo.</p> <p>Además, es importante que las personas se sientan cómodas y confiadas al interactuar con la tecnología. Esto implica brindar un entorno de trabajo favorable, donde se fomente la confianza y se promueva una cultura de apoyo y colaboración. Las organizaciones deben asegurarse de proporcionar una infraestructura tecnológica adecuada, con sistemas eficientes y actualizados, así como también ofrecer capacitación y soporte técnico para resolver cualquier problema o dificultad que pueda surgir.</p> <p>Además, es necesario reconocer que la tecnología no puede reemplazar por completo las habilidades y capacidades humanas todavía. Las personas aportan un valor único a través de su creatividad, pensamiento crítico, habilidades sociales y capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes. Por lo tanto, es esencial que la tecnología sea diseñada y utilizada de manera que potencie y amplíe las capacidades de las personas, permitiéndoles</p>

	realizar tareas más eficientemente y enfocarse en actividades de mayor valor agregado.
--	--

VII. Lecturas

Unidad 2: Fundamentos del cambio que dan origen a las nuevas formas de trabajo.
Bibliografía propuesta
Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. <i>Revista Sociedad & Tecnología</i> , 5(1), 57-72.
García, S. & Sánchez, A. (2021). Gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones cooperativas y de transformación social: estudio de casos comparados. <i>Revista Internacional de Organizaciones</i> , (27), 137-171.
Volpentesta, J. (2016). El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del en las empresas. <i>FACES</i> , 46(22), 81-94.

Unidad 3. Elementos de las formas de trabajo tradicional y las nuevas formas de trabajo

Objetivo

El propósito de esta unidad de aprendizaje es desarrollar una comprensión crítica de las formas tradicionales y nuevas de organización en el trabajo, así como de los factores que contribuyen al bienestar y la sostenibilidad laboral. Al finalizar la unidad, los y las estudiantes serán capaces de analizar y promover formas de trabajo que prioricen tanto el bienestar personal como el cumplimiento de objetivos organizacionales, teniendo en cuenta la importancia del desarrollo humano y la sostenibilidad ambiental. Para ello, se propone la revisión de notas periodísticas con el fin de discernir el contexto actual y fomentar nuevas ideas para modelos que integren los conceptos estudiados en esta unidad.

II. Conceptos

- Calidad de vida laboral.
- Lugar de trabajo.
- Herramientas de trabajo.
- Teletrabajo.
- Integración vida-trabajo.

III. Resumen

Los modelos de organización en el trabajo comenzaron a evolucionar para mejorar la eficiencia y productividad en las organizaciones, sin embargo, en este proceso, la afectación en la salud física y emocional de las personas ha sido un aspecto que ha impulsado la revisión y ejecución de políticas sobre calidad de vida laboral. La mayoría de los cambios que han surgido en algunos espacios laborales, se han preocupado por garantizar la seguridad e integridad del factor humano.

Derivado de la pandemia, el teletrabajo ha sido una condición que ha permitido la continuidad de las empresas en todo el mundo. Esta modalidad de trabajo redujo algunos costos de la organización y promovió cierta flexibilidad en la vida de las personas. Sin embargo, la manera en que las personas y los trabajadores han decidido vivir esta nueva forma de trabajar los ha llevado a enfrentar diferentes desafíos como el tecnoestrés y la paranoia de la productividad.

IV. Esquemas

Figuras 12. Cinco variables para evaluar la Calidad de Vida Laboral



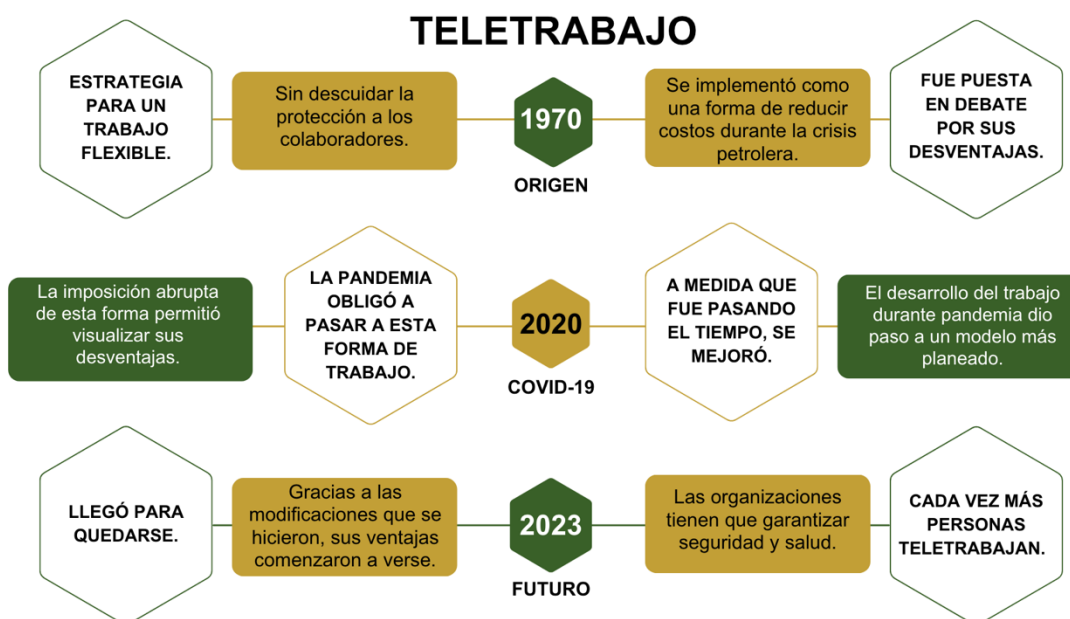
Fuente: Elaboración propia con base en Cruz, J. 2018.

Figuras 13. Lugar y herramientas de trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en Gibson, W. 2010.

Figura 14. Teletrabajo

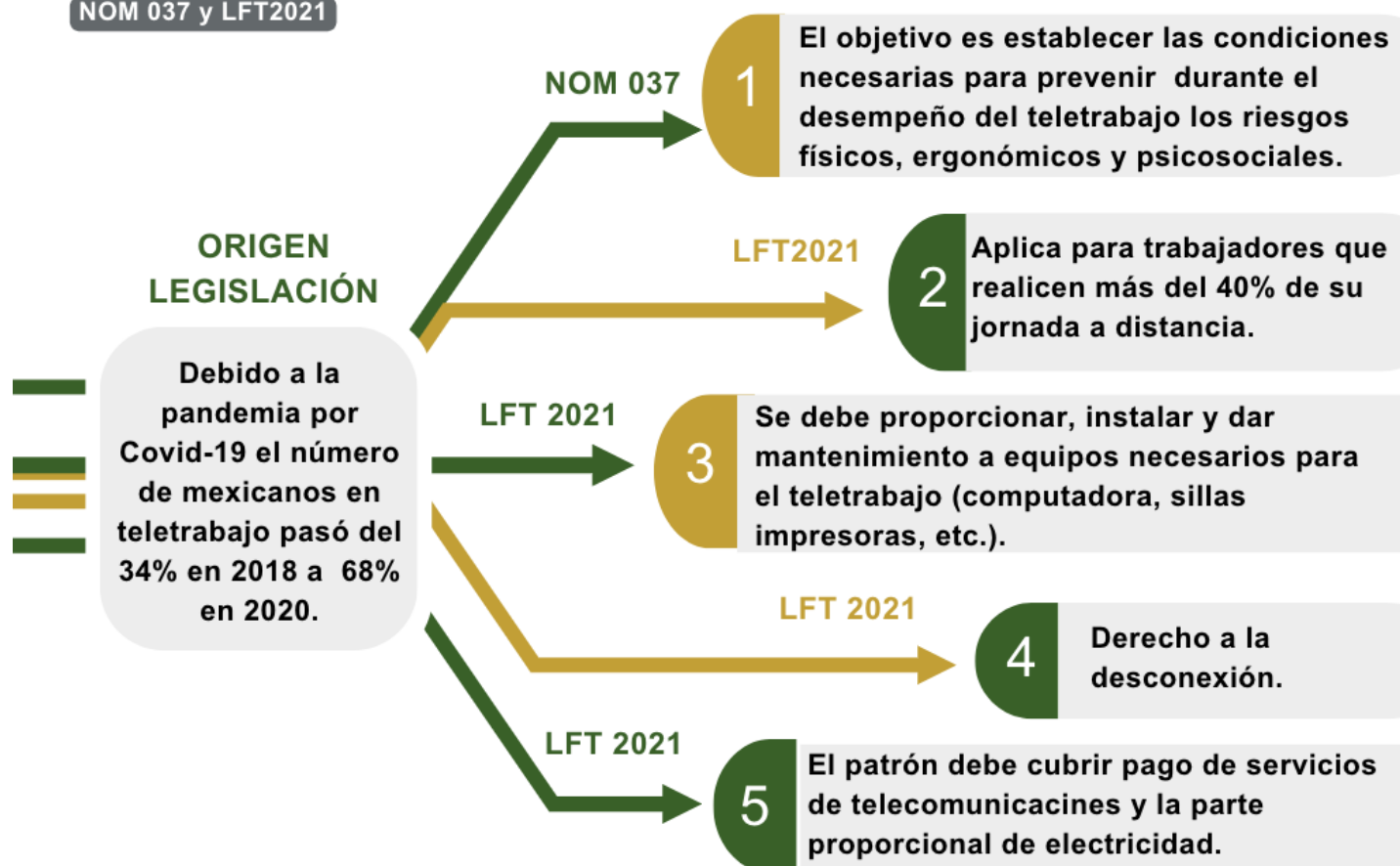


Fuente: Elaboración propia con base en Carrasco-Mullins, R. 2021.

Figura 15. Teletrabajo en México: NOM 037 y Reforma Ley Federal del Trabajo 2021

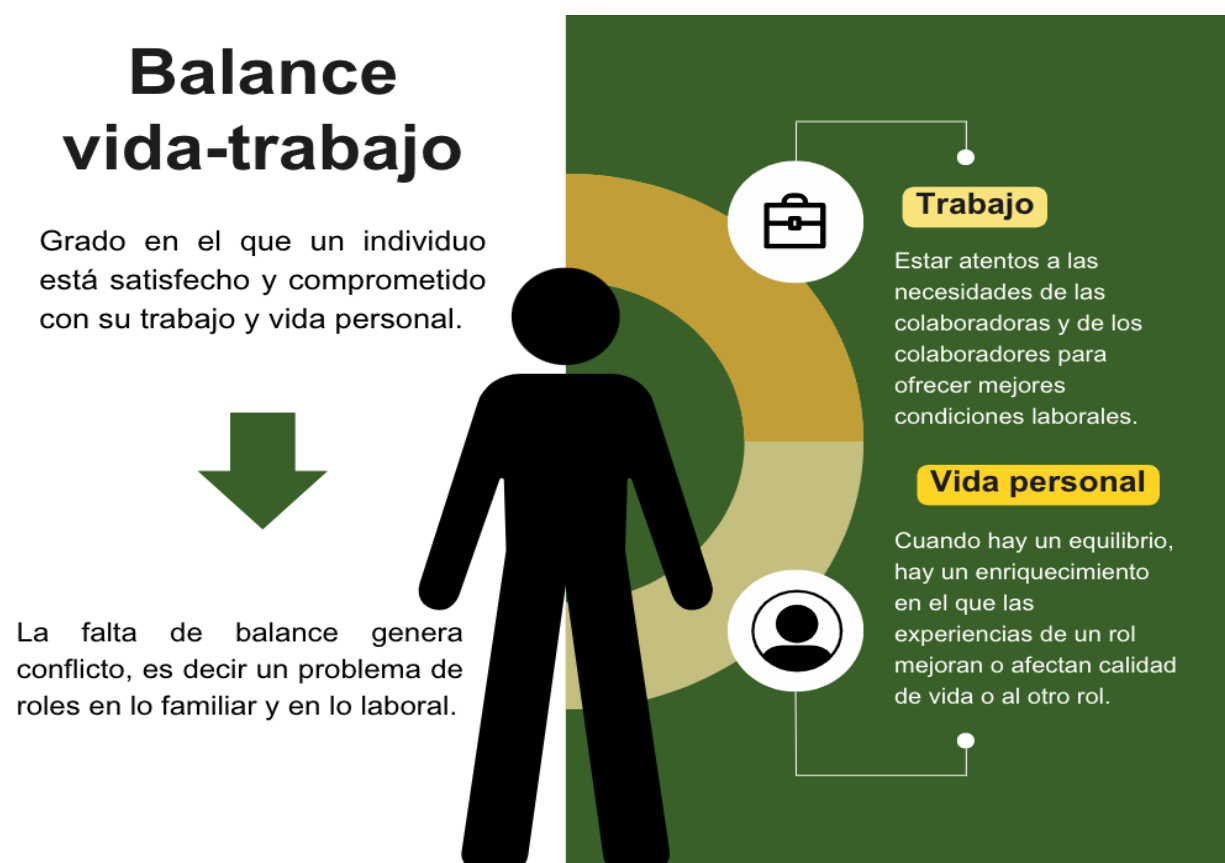
TELETRABAJO EN MÉXICO

NOM 037 y LFT2021



Fuente: Elaboración propia con base en Aguirre, J., Rocha, J., Rodríguez, M. & Ogaz, M. 2022.

Figura 16. Balance trabajo-vida personal



Fuente: Elaboración propia con base en Parada-Ruíz, G., Olea-Miranda, J. & Romero-Dessens, L. 202.

V. Actividades

- I. Revisa las notas periodísticas que se anexan en la bibliografía (Documento Word) y rescata los siguientes conceptos para que describas en qué consiste cada uno y cómo se pueden mitigar:
 - Paranoia de la productividad.
 - Tecnoestrés.
- II. Responde en máximo tres páginas las siguientes interrogantes:
 - 1.- Define Calidad de Vida Laboral.
 - 2.- Menciona los beneficios de los nuevos lugares de trabajo.
 - 3.- Realiza una tabla comparativa sobre ventajas y desventajas del teletrabajo
 - 4.- Enlista los principales retos del teletrabajo en México.
 - 5.- ¿Cuál es la importancia de encontrar un equilibrio entre la vida personal y el trabajo?

- El cuestionario y la descripción de los conceptos deben cumplir con las siguientes características de formato:
 - Letra Arial, 11 puntos.
 - Interlineado 1.5.
 - Páginas numeradas.
 - Redacción clara y congruencia en ideas.
 - Ortografía.
 - Fuente de consulta en formato APA-

II. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1.- Define Calidad de Vida Laboral.	La calidad de vida laboral se refiere a la percepción general que los trabajadores tienen sobre su bienestar físico, mental y emocional en el entorno laboral. Es un concepto multidimensional que engloba diversos aspectos relacionados con el trabajo y su impacto en la vida de los empleados.
2.-Menciona los beneficios de los nuevos lugares de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad y reducción de costos: La oficina virtual, los espacios compartidos y flexibles, y el <i>coworking</i> permiten a las empresas y emprendedores adaptar su espacio de trabajo según sus necesidades, evitando así los altos costos de alquiler y mantenimiento de una oficina tradicional. Esto facilita el ahorro de gastos y la posibilidad de ajustar el espacio de acuerdo con el crecimiento o disminución de la empresa. 2. Colaboración: Al trabajar en un entorno compartido, como el <i>coworking</i> o una incubadora, las personas tienen la oportunidad de conectarse y colaborar con profesionales de diversos sectores y disciplinas. Esto fomenta el intercambio de ideas y conocimientos, y puede llevar a asociaciones comerciales, oportunidades de negocios y crecimiento profesional. 3. Acceso a recursos y servicios compartidos: Los espacios

	<p>compartidos y las incubadoras suelen ofrecer recursos y servicios compartidos, como salas de reuniones, áreas de descanso, equipos y tecnología de última generación, servicios administrativos, asesoramiento empresarial, capacitación y eventos de <i>networking</i>. Estos recursos y servicios están disponibles para todos los miembros, lo que brinda ventajas adicionales sin incurrir en costos individuales elevados.</p> <p>4. Ambiente de trabajo inspirador y motivador: El diseño atractivo y moderno de los espacios compartidos y las incubadoras suelen tener una atmósfera dinámica y creativa. Esto puede estimular la productividad, la motivación y la inspiración en comparación con un entorno de oficina tradicional. Además, la interacción informal con otros profesionales y emprendedores puede generar una energía positiva y un sentido de comunidad.</p> <p>5. Apoyo y mentoría: Las incubadoras ofrecen programas de apoyo y mentoría para emprendedores, brindando asesoramiento empresarial, asistencia en la planificación estratégica, acceso a inversores y oportunidades de financiamiento. Esto puede ser invaluable para el crecimiento y el éxito de una nueva empresa o proyecto.</p> <p>En resumen, la oficina virtual, los espacios compartidos y flexibles, el coworking, las incubadoras, los <i>touchdowns</i> y la interacción informal ofrecen beneficios como la flexibilidad, el acceso a recursos compartidos, un entorno inspirador y motivador, así como el apoyo y la mentoría empresarial. Estos elementos contribuyen a potenciar el crecimiento, la colaboración y la innovación en el ámbito laboral.</p>
3. Realiza una tabla comparativa sobre ventajas y desventajas del teletrabajo	<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad horaria. • Ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor autonomía y control sobre el trabajo. • Mayor conciliación entre trabajo y vida personal. • Mayor productividad en algunos casos. • Reducción al estrés. • Acceso a un talento más diverso y global. • Menor impacto ambiental. • Mayor posibilidad de trabajo remoto en situaciones especiales. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento social. • Dificultad para establecer límites entre trabajo y vida personal. • Falta de interacción cara a cara. • Dificultades en la comunicación y colaboración en equipo. • Posible falta de supervisión. • Dependencia a una buena conexión a internet. • Dificultad para desconectar del trabajo. • Posibles dificultades para la concentración. • Riesgo de sedentarismo y falta de actividad física.
<p>4. Enlista los principales retos del teletrabajo en México.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementación de sistemas híbridos para evitar el contrato de teletrabajo y no cumplir con la parte de responsabilidad del patrón/a. ○ Las teletrabajadoras han sido afectadas por la combinación con sus funciones en casa. ○ En muchos casos no se cuenta con un espacio adecuado para llevar a cabo el trabajo. ○ Dada la permanente conectividad, las organizaciones no respetan las jornadas laborales. ○ Los equipos de trabajo no solo son usados con fines laborales. ○ No se pueden estimar costos precisos de luz y servicios de internet. ○ Hay problemas fiscales al no poder comprobar el pago de dichos servicios. ○ Datos e información vulnerables al robo.
<p>5. ¿Cuál es la importancia de encontrar un equilibrio entre la vida personal y el trabajo?</p>	<p>Encontrar un equilibrio entre la vida personal y el trabajo es crucial por varias razones. En primer lugar, tener un equilibrio adecuado</p>

	<p>ayuda a mantener la salud y el bienestar general. El exceso de trabajo y el descuido de la vida personal pueden llevar al agotamiento físico y mental, lo que puede tener un impacto negativo en la salud a largo plazo.</p> <p>Además, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo permite cultivar relaciones significativas fuera del ámbito laboral. Pasar tiempo de calidad con familia, amigos y participar en actividades que agraden contribuye a fortalecer los lazos afectivos y mejorar la felicidad y satisfacción en general.</p> <p>Tener un equilibrio saludable también fomenta la productividad y la calidad del trabajo. Cuando se dedica tiempo adecuado a descansar y recargar energías, se incrementa la capacidad de concentración, creatividad y toma de decisiones acertadas. Asimismo, una vida personal satisfactoria y enriquecedora nos ayuda a mantener la motivación y el sentido de propósito en el trabajo.</p>
--	--

VI. Lecturas

Unidad 3: Elementos de las formas de trabajo tradicional y las nuevas formas de trabajo.
Bibliografía
Aguirre, J., Rocha, J., Rodríguez, M. & Ogaz, M. (2022). Teletrabajo como estrategia para la recuperación económica dentro de las empresas, retos para su implementación. <i>Ciencia Latina Revista Multidisciplinar</i> , 6(3), 3037-3052.
Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. <i>Revista FAECO sapiens</i> , 4(2), 1-9.
Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. <i>Pensamiento y gestión</i> , (45).
Gibson, W. (2010). <i>Nuevas Formas de Organizar el Trabajo</i> . Fundación Factor Humá.
Parada-Ruíz, G., Olea-Miranda, J. & Romero-Dessens, L. (2021). Las intervenciones organizacionales y el balance vida-trabajo en la industria manufacturera. <i>Ciencias Administrativas Teoría y Praxis</i> , 1, 55-70.
Recopilación de notas periodísticas. Elaboración propia. (documento Word)

Unidad 4. Relaciones Contractuales en las Nuevas Formas de Trabajo

I. Objetivo

Los y las estudiantes comprenden el concepto de trabajo y empleo y sus distinciones. Además, analizan de manera crítica los nuevos tipos de contratos laborales que surgen como resultado de las transformaciones en la organización del trabajo, evaluando su efectividad y pertinencia en el actual mercado laboral. Al finalizar la unidad, el alumnado estará preparado para comprender y reflexionar sobre las implicaciones y oportunidades que ofrecen estos nuevos modelos contractuales.

II. Conceptos

- Trabajo.
- Empleo.
- Trabajo tiempo parcial.
- Trabajo multipartita.
- Contrato por horas.
- Empleo temporal.
- Contrato por rendimiento.
- Contrato por objetivos.

III. Resumen

A partir de la globalización el entorno laboral ha cambiado de manera importante impactando las condiciones de las personas. El poder contratar talento humano para las organizaciones de cualquier parte del mundo con las habilidades y aptitudes requeridas para lograr objetivos específicos cambian continuamente. En este sentido, se ha generado que los contratos laborales tradicionales donde los colaboradores permanecían hasta el momento del retiro sean intercambiados por nuevos contratos flexibles que permiten trabajar en múltiples proyectos y organizaciones.

Este cambio ha traído retos al contexto laboral y social dado que se han detectado irregularidades en algunos contratos en donde las organizaciones obtienen mayores beneficios en comparación con las y los colaboradores. Sin embargo, al ser propuestas de trabajo de nueva creación, se entiende que se debe ir trabajando de la mano con las políticas de los países para proteger ambas partes y así garantizar un flujo constante de innovación para el futuro.

Los contratos laborales atípicos serán parte de la cotidianidad de las y los estudiantes, por lo que presentar estas nuevas formas apertura el horizonte laboral en el que estarán involucrados, se exhorta a que no se tenga miedo de estos contratos y que, por el contrario, se informen sobre estos para conocer con exactitud sus ventajas y desventajas.

IV. Esquemas

Figura 17. Relaciones laborales atípicas VS Relaciones laborales tradicionales



Contratos de trabajo estándares a tiempo completo, la relación es de subordinación entre empleador y empleado.	Los contratos varían en duración.
Horario fijo y establecido (40 horas a la semana).	La jornada laboral es flexible con horarios variables.
Mayor estabilidad laboral, contratos indefinidos para que los colaboradores permanezcan en la empresa.	La estabilidad laboral es menor, contratos definidos y hay más rotación y posibilidad de cambios frecuentes de empleo.
Existen derechos y beneficios laborales.	Algunas organizaciones aprovechan esta oportunidad para evadir sus responsabilidades.
Mayor supervisión y control por parte del empleador.	Mayor flexibilidad y autonomía, se pueden elegir horarios y mayor control sobre la carga de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en Montoya, D. 2019.

Figura 18. Contratos atípicos



Fuente: Elaboración propia con base en Morales, M. 2019.

Figura 19. *Outsourcing* en México



Fuente: Elaboración propia con base en Brito, J., Carrillo, J., Gomis, R. & Hualde, A. 2019.

V. Actividades

I. Responde en máximo tres páginas las siguientes interrogantes:

- 1.- Realiza un cuadro comparativo sobre la diferencia entre trabajo y empleo.
- 2.- Imagina que estás gestionando un equipo de trabajo en una empresa y te enfrentas a la necesidad de contratar nuevos empleados. Considerando las diferencias entre relaciones laborales atípicas y tradicionales, ¿qué factores tendrías en cuenta al decidir qué tipo de contrato ofrecer a los candidatos? Describe las consideraciones y argumenta tu elección.
- 3.- ¿Cuáles crees que son los principales beneficios y desafíos de los contratos atípicos, como el contrato parcial, multipartiva, por horas, temporal, contrato por rendimiento y contrato por objetivos, tanto para los empleados como para las empresas?
- 4.- ¿Cuál es el impacto del outsourcing en los derechos y condiciones laborales de los trabajadores en México?

- El cuestionario debe cumplir con las siguientes características de formato:

- Letra Arial, 11 puntos.
- Interlineado 1.5.
- Páginas numeradas.
- Redacción clara y congruencia en ideas.
- Ortografía.
- Fuente de consulta en formato APA

II. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1.- Realiza un cuadro comparativo sobre la diferencia entre trabajo y empleo.	<p>Empleo:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Estar en un trabajo remunerado.○ En una organización o empresa.○ Existe una relación contractual entre empleado y empleador.○ Se tienen tareas y responsabilidades específicas a cambios de un salario o compensación pactada.○ El empleo es una forma específica de trabajo. <p>Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Todas las actividades realizadas por una persona.○ Puede ser remunerado o no.○ Puede abarcar tanto las ocupaciones laborales como responsabilidades y tareas no remuneradas.○ Puede ser: labores del hogar, el voluntariado y el cuidado de la familia.

<p>2.- Imagina que estás gestionando un equipo de trabajo en una empresa y te enfrentas a la necesidad de contratar nuevos empleados. Considerando las diferencias entre relaciones laborales atípicas y tradicionales, ¿qué factores tendrías en cuenta al decidir qué tipo de contrato ofrecer a los candidatos? Describe las consideraciones que harías y argumenta tu elección.</p>	<p>Al decidir qué tipo de contrato ofrecer a los candidatos, se deben considerar varios factores. En primer lugar, se realiza una evaluación de las necesidades específicas del puesto y de la empresa. Si se trata de un proyecto a corto plazo o una demanda temporal, se podría optar por un contrato de trabajo atípico, como un contrato por proyecto o un contrato temporal. Esto permitiría flexibilidad en la contratación y la posibilidad de ajustar la fuerza laboral según las necesidades cambiantes.</p> <p>En este sentido, si el puesto es de naturaleza permanente y requiere una dedicación a largo plazo, se optaría por un contrato tradicional a tiempo completo e indefinido. Esto proporcionaría estabilidad tanto para el empleado como para la empresa, promoviendo una relación laboral sólida y fomentando la retención de talento a largo plazo.</p> <p>Además, se debe considerar el equilibrio entre flexibilidad y control. Si el puesto requiere cierta autonomía y flexibilidad en los horarios de trabajo, como en roles creativos o basados en resultados, se podría ofrecer un contrato atípico que brinde mayor libertad y autogestión al empleado. Sin embargo, si el trabajo exige un alto nivel de supervisión y coordinación, sería más adecuado un contrato tradicional que permita un mayor control y seguimiento de la labor realizada.</p> <p>También sería importante evaluar la legislación laboral y los beneficios asociados. Si el candidato potencial valora en gran medida los derechos laborales y los beneficios sociales, un contrato tradicional sería más adecuado para garantizar la protección y los beneficios necesarios, como seguridad social, vacaciones remuneradas y cobertura médica.</p>
<p>3.- ¿Cuáles crees que son los principales beneficios y desafíos de los contratos atípicos, como el contrato parcial, multipartiva, por horas, temporal, contrato por rendimiento y contrato por objetivos, tanto para los empleados como para las empresas?</p>	<p>Beneficios para los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad laboral: Estos contratos pueden ofrecer a los empleados la posibilidad de ajustar su horario de trabajo, adaptándose a sus necesidades personales o a otras responsabilidades. • Oportunidades de empleo: Los contratos atípicos pueden ser una opción para aquellos que buscan una

	<p>inserción gradual en el mercado laboral o para aquellos que desean combinar diferentes empleos o proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevas habilidades: Al trabajar en diferentes proyectos o en distintas áreas de una empresa, los empleados pueden desarrollar una variedad de habilidades y conocimientos. <p>Desafíos para los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inestabilidad laboral: Los contratos atípicos a menudo ofrecen menos seguridad laboral que los contratos tradicionales, lo que puede generar incertidumbre y falta de estabilidad económica para los empleados. ○ Falta de beneficios y protecciones laborales: Algunos contratos atípicos pueden implicar una falta de beneficios laborales, como seguro médico, vacaciones remuneradas o planes de jubilación, lo que puede afectar el bienestar financiero y la protección social de los empleados. <p>Beneficios para las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de recursos: Los contratos atípicos permiten a las empresas adaptar rápidamente su fuerza laboral a las fluctuaciones de la demanda y a los cambios en los proyectos, evitando la necesidad de contratar a tiempo completo cuando no es necesario. • Reducción de costos laborales: Al contratar empleados bajo contratos atípicos, las empresas pueden reducir costos relacionados con beneficios laborales y otros gastos asociados a empleados a tiempo completo. • Acceso a habilidades especializadas: Los contratos atípicos pueden permitir a las empresas contratar expertos o especialistas para proyectos específicos, sin la necesidad de mantener una plantilla fija de empleados con esas habilidades. <p>Desafíos para las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de la motivación y el compromiso: Los empleados bajo contratos atípicos pueden sentirse menos comprometidos con la organización debido a la falta de
--	---

	<p>seguridad laboral o la falta de beneficios, lo que puede afectar la productividad y la calidad del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinación y comunicación: La gestión de equipos con diferentes tipos de contratos puede requerir un esfuerzo adicional en términos de coordinación y comunicación efectiva, especialmente si los empleados trabajan en ubicaciones o horarios diferentes.
<p>4.- ¿Cuál es el impacto del <i>outsourcing</i> en los derechos y condiciones laborales de los trabajadores en México?</p>	<p>En México, el impacto del trabajo multipartiva en los derechos y condiciones laborales de los trabajadores ha sido motivo de preocupación y debate. A continuación, se presentan algunos aspectos relevantes sobre este tema:</p> <p>Abuso y precarización laboral: La subcontratación en México ha sido asociado con prácticas abusivas que afectan los derechos laborales de los trabajadores. En muchos casos, las empresas subcontratistas utilizan esta práctica para evadir responsabilidades y reducir costos laborales, lo que puede resultar en salarios más bajos, contratos temporales, falta de prestaciones y menor estabilidad laboral.</p> <p>Ausencia de derechos sindicales: El <i>outsourcing</i> puede dificultar la organización sindical y la representación de los trabajadores, lo que limita su capacidad para defender sus derechos laborales. La dispersión de los trabajadores en diferentes empresas y la falta de una relación laboral directa con el empleador principal dificultan la negociación colectiva y la protección de los intereses laborales.</p> <p>Incumplimiento de obligaciones laborales: En algunos casos, las empresas subcontratistas no cumplen con sus obligaciones laborales, como el pago de salarios justos, prestaciones y seguridad social. Esto puede dejar a los trabajadores en una situación de vulnerabilidad y sin acceso a los beneficios y protecciones laborales adecuados.</p> <p>Falsos contratos de subcontratación: Se ha observado que en México existen casos de "<i>outsourcing</i> ilegal" o "subcontratación abusiva", donde las empresas utilizan contratos de subcontratación para ocultar</p>

	<p>una relación laboral directa y evadir las responsabilidades laborales y fiscales. Esto perjudica a los trabajadores al negarles sus derechos y beneficios.</p> <p>Ante estos problemas, en abril de 2021 se realizaron reformas a la Ley Federal del Trabajo en México para regular el <i>outsourcing</i>. Estas reformas buscan prohibir la subcontratación de personal en actividades que forman parte del objeto social de la empresa y establecer una mayor responsabilidad para las empresas contratantes y subcontratistas en cuanto a los derechos laborales y las obligaciones fiscales.</p> <p>Es importante destacar que estas reformas buscan proteger los derechos de los trabajadores y prevenir los abusos relacionados con el <i>outsourcing</i> o subcontratación, aunque su implementación y efectividad dependerán de la supervisión y aplicación adecuada de la ley.</p>
--	--

VI. Lecturas

Unidad 4: Relaciones Contractuales en las Nuevas Formas de Trabajo
Bibliografía
<p>Brito Laredo, J., Carrillo Viveros, J., Gomis Hernández, R., y Hualde Alfaro, A. (2022). ¿El fin del outsourcing en México? Características de la nueva legislación y perspectivas de futuro. <i>región y sociedad</i>, 34</p>
<p>Montoya, D. (2019). Nuevas Relaciones de trabajo, disrupción tecnológica y su impacto en las condiciones de trabajo y empleo. <i>REVISTA DE TREBALL, ECONOMIA I SOCIETAT</i>, 92.</p>
<p>Morales, M. (2019). Nuevos Modelos de Seguridad Social Ante las Nuevas Formas de Empleo y Cambio Tecnológico. <i>Revista Latinoamericana de Derecho Social</i>, (29), 239-268.</p>

Fuentes de consulta

- Aguirre, J., Rocha, J., Rodríguez, M. & Ogaz, M. (2022). Teletrabajo como estrategia para la recuperación económica dentro de las empresas, retos para su implementación. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(3), 3037-3052. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2439
- Alvarado, S., Benítez, L. & Vega, L. (2016). Las Nuevas Formas de Organización y la Empresa Socialmente Responsable, Piezas fundamentales para el desarrollo de la innovación. *TEACS*, 8(18), 31-45. ID: 10670/1.9pw355
- Brito Laredo, J., Carrillo Viveros, J., Gomis Hernández, R., y Hualde Alfaro, A. (2022). ¿El fin del outsourcing en México? Características de la nueva legislación y perspectivas de futuro. *Región y sociedad*, 34. <https://doi.org/10.22198/rys2022/34/1558>
- Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. *Revista FAECO sapiens*, 4(2), 1-9. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2175
- Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y gestión*, (45). <http://up-rid.up.ac.pa/id/eprint/4559>
- García, S. & Sánchez, A. (2021). Gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones cooperativas y de transformación social: estudio de casos comparados. *Revista Internacional de Organizaciones*, (27), 137-171. <https://doi.org/10.17345/rio27.137-171>
- Gibson, W. (2010). *Nuevas Formas de Organizar el Trabajo*. Fundación Factor Humá.
- Larrosa, J., Cruz, G. & Guerrero, S. (2020). Las Tendencias de la Organización Empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 56-63. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215>
- Montoya, D. (2019). Nuevas Relaciones de trabajo, disrupción tecnológica y su impacto en las condiciones de trabajo y empleo. *REVISTA DE TREBALL, ECONOMIA I SOCIETAT*, 92. <http://hdl.handle.net/10045/88375>
- Morales, M. (2019). Nuevos Modelos de Seguridad Social Ante las Nuevas Formas de Empleo y Cambio Tecnológico. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (29), 239-268. <https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2019.29.13907>
- Parada-Ruíz, G., Olea-Miranda, J. & Romero-Dessens, L. (2021). Las intervenciones organizacionales y el balance vida-trabajo en la industria manufacturera. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 1, 55-70. <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/24226>
- Rivas, L. (2002). NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN. *Estudios gerenciales*, (82), 13-45. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3087>

- Roitter, S., Erbes, A., Rodríguez, M. & Delfini, M. (2019). Empleo, organización del trabajo y procesos de aprendizaje ante la emergencia de nuevas tecnologías. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Volpentesta, J. (2016). El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del en las empresas. *FACES*, 46(22), 81-94. http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2519/1/FACES_n46_81-94.pdf

Anexo

El teletrabajo abre la puerta a la paranoia de la productividad

Tras la pandemia, se ha instalado una desconfianza paranoica entre los jefes y los empleados que trabajan desde casa. Unos creen que los engañan y otros engañan para resultar creíbles.

Son las nueve de la mañana y Alexia D., diseñadora gráfica, teclea el “buenos días” número 36. No se atreve a saltarse el saludo. Ni ella ni nadie. Si lo hiciera el jefe del equipo interpretaría que está ausente, aunque 10 minutos después apareciera fresca y con el trabajo terminado en la reunión que cada mañana pasa revista al estado de los proyectos. Así que “buenos días” no es una fórmula de cortesía, sino el nuevo fichar. Después de la reunión de la mañana, la principal ocupación de Alexia es no dejar su ratón inactivo; en ese caso aparecería otra vez como ausente en Slack (un sistema de mensajería interno para el entorno laboral), y su jefe le mandaría de inmediato un correo electrónico: “¿Todo en orden, Alexia?”.

Lo ha probado todo, incluido instalar un motor en el *mouse*. El dispositivo simula que su ratón está activo y su estado en Slack siempre presente. Así mantiene bajo control los mensajes de su jefe. Trabaja desde su casa madrileña y está convencida de que le han instalado un *bossware* (contracción de las palabras en inglés *boss*, jefe, y *software*), un programa espía para medir su trabajo. ¿Es Alexia la más vaga del lugar? Ella asegura que no. Sus objetivos van bien, pero no consigue destacar en el teatro virtual de la productividad, no despliega con gracia y soltura los rituales que su jefe asocia con *personacomprometidaconelproyecto*. Por eso cada cierto tiempo él necesita comprobar sus constantes vitales como si ella fuera una enferma terminal, una empleada en fuga o, sencillamente, lo que es, alguien siempre bajo sospecha.

Dice *The Economist* que 2023 estará dominado por [la paranoia de la productividad](#). Según el semanario inglés, es una de las *buzzwords* —términos emergentes y al alza— del año. Paranoicos los empleados que intuyen que los vigilan (y muchas veces tienen razón: según una encuesta de Microsoft, 9 de cada 10 grandes empresas estadounidenses han instalado *softwares* de vigilancia) y paranoicos los jefes que creen que sus subordinados trabajan lo mínimo desde casa. Poco importa lo que diga el balance anual de productividad. La paranoia es una percepción, un sentimiento. Según la RAE, una perturbación mental fijada en una idea o en un orden de ideas. Poco tiene que ver con la realidad.

En otoño de 2022, esta encuesta de Microsoft entrevistó a 20.000 trabajadores de 11 países: el 87% pensaba que eran igual de eficientes cuando trabajaban desde su casa que cuando lo hacían en la oficina. Sin embargo, cuando preguntaron a sus jefes, solo el 12% creía que sus equipos eran productivos cuando trabajaban en remoto. Cuando la pandemia de la covid-19 impuso [el teletrabajo](#), muchos líderes cambiaron las viejas pistas visuales para medir la productividad —un paseíllo entre los ordenadores, una mirada a los teclados o una llamada intempestiva al despacho— por correos electrónicos compulsivos con decenas de personas en copia, videollamadas constantes y reuniones de Zoom sin otro propósito que comprobar la corporeidad de su equipo.

Cuando la emergencia sanitaria se relajó y se implantó el modelo híbrido, muchos pensaron que se había alcanzado lo mejor de ambos mundos. Sin embargo, el 85% de los gerentes que respondieron a la encuesta dijeron que con el trabajo híbrido —tres días en la oficina y

dos en casa— les resultaba aún más difícil fiarse de sus empleados. De esa desconexión entre la percepción de unos y otros nace el concepto de paranoia de la productividad. La idea de que, aun cuando se trabaje más que nunca —los datos de Microsoft muestran que las reuniones semanales han aumentado un 153% desde 2020 y que la multitarea y las largas jornadas son la norma—, solo serán considerados productivos los empleados que estén a la vista.

“Efectivamente, los jefes confían más en los que tienen enfrente. La confianza es el resultado de las relaciones sociales. Confiamos en quienes conocemos o en los que se parecen a nosotros, física o socialmente”, explica vía correo electrónico Ayelet Fishbach, profesora de Ciencias del Comportamiento en la Escuela de Negocios Booth de la Universidad de Chicago, y agrega: “La tecnología ha intentado cambiarlo permitiéndonos conectar con gente que no comparte nuestro mismo espacio físico, pero es un gran obstáculo porque nuestros cerebros no están preparados para confiar en los que están lejos”.

En la investigación *¿En qué punto gerentes y empleados no están de acuerdo sobre el trabajo remoto?*, un equipo de académicos liderado por Nicholas Bloom, profesor de Economía de la Universidad de Stanford, detectó que la clave del desencuentro estaba en el desplazamiento: los empleados calculaban el tiempo y los gastos de desplazamiento en su productividad y los gerentes no. Lo corrobora José María Barrero, profesor del Instituto Tecnológico Autónomo de México y uno de los coautores del estudio: “Cuando les preguntamos a los empleados por qué se sienten más productivos trabajando desde casa, la principal razón es que ahorran el tiempo y el dinero de ir y venir al trabajo. Para sus gerentes es difícil ver esa ganancia; en cambio, les frustra no tener todo el día al empleado enfrente”, explica por correo electrónico.

Para aliviar la paranoia de la productividad, algunas empresas han decidido [monitorizar la actividad](#) por minuto de sus empleados con *softwares* espía que controlan los movimientos del ratón, las pulsaciones del teclado, la actividad de la pantalla e incluso contabilizan las visitas al baño o las pausas para el café. El informe *Employee Monitoring and Surveillance: The Challenges of Digitalisation*, realizado por una agencia de la Unión Europea (Eurofound), estima que un 40% de las empresas españolas ha instalado algoritmos para monitorizar la actividad de sus empleados. La cifra se ha calculado con los datos aportados por las propias compañías y por el incremento de facturación de los proveedores de estas soluciones informáticas. “España es líder europeo en vigilancia algorítmica de la actividad laboral, por encima de Alemania (15%), Francia (25%) y el Reino Unido (26%). Es curioso porque en otros puntos la digitalización de la empresa española no ocupa los primeros puestos de los Veintisiete”, reflexiona José Varela, responsable de digitalización del sindicato UGT.

Varela recuerda que en España los trabajadores tienen derecho a saber si están siendo vigilados. “Además, con [la ley rider](#), en vigor desde 2021, las compañías tienen la obligación de informar al comité de empresa de los algoritmos que se están empleando para la organización del trabajo”. “Si una empresa decide implantar un *software* de vigilancia, debe ser consciente de las consecuencias. Es una acción que modifica el contrato social con los empleados, una clara señal de que el equipo ya no se considera fiable, y estos sentimientos son recíprocos”, indica Fishbach, la profesora de Chicago.

Las personas sometidas a monitoreo digital constante con las que hemos hablado para este reportaje consideran estas prácticas “desmoralizantes y tóxicas”, pero prefirieron no identificarse (incluida Alexia, que es un nombre ficticio). Los desarrolladores de

estos *softwares* señalan que, además, los datos que se recogen son erróneos porque no miden resultados, solo la actividad en el ordenador. “Medir la productividad por los movimientos del ratón es como usar un reloj de sol como cronómetro. La vigilancia conduce a datos erróneos, pero alivia la paranoia de algunos responsables que necesitan recuperar la visibilidad que la antigua vida de oficina les proporcionaba”, escribió en un artículo Jared Spataro, vicepresidente de Microsoft.

Varela, de UGT, en sus conversaciones con muchos directivos, ha intentado descubrir qué los inquieta del trabajo híbrido y remoto. Siempre le contestan lo mismo: la productividad. “Entonces insisto: ‘Pero ¿cómo la mediáis en el trabajo presencial?’, y al final reconocen que de ninguna manera. Se está confundiendo el control presencial con las métricas de productividad”, constata. Spataro recomienda a los jefes, grandes y pequeños, que se comporten como lo haría un científico, con curiosidad: “Escuchen para aprender, midan lo que importa y concéntrense en los resultados y no en la actividad”, se lee en su artículo.

Los empleados se defienden con unos dispositivos que simulan el movimiento del ratón y los hacen aparecer siempre activos en programas como Slack. En YouTube los tutoriales para instalarlos acumulan miles de visitas, y en TikTok los *hashtags* *#mousejiggler* y *#mousemover* superan el millón de visualizaciones. La estrella en 2022 en Amazon fue el Liberty Mouse Mover, la versión de alta gama de la categoría que promete por 54 euros ser “indetectable”. También han aumentado las descargas gratuitas de AutoClicker (más de siete millones de resultados en Google), un *software* que mueve el ratón siguiendo diferentes patrones y desplaza el cursor por la pantalla haciendo clics cada pocos segundos.

The Economist describe otra consecuencia de la paranoia: el teatro de la productividad, esa exageración de los rituales asociados a la absoluta disponibilidad y eficiencia. En el trabajo presencial se acompaña de gestualidad y servilismo, y en el escenario virtual, de frecuentes actualizaciones de los estados en Slack o de envíos compulsivos de correos electrónicos.

La paranoia de la productividad no es solo una nebulosa de sentimientos e ideas fijas sin consecuencias. [La vuelta obligada a la oficina](#) es su completa manifestación material. “Hay un regreso masivo a la oficina. España fue el país europeo que más retrocedió en teletrabajo en 2022. En nuestra opinión, es un exceso, consecuencia de la fuerte cultura de presencialidad de la empresa española”, confirma Varela.

Antes de la pandemia, el trabajo remoto en España era una excentricidad. Según los datos de la EPA de 2018, un 95,3% de los asalariados nunca había trabajado desde su domicilio. Un informe de Adecco ya avisaba de que más de la mitad de los directivos no estaban contentos con la idea. Cuando se les preguntó si facilitarían el trabajo remoto una vez que terminara la pandemia, el 51,7% contestó que no, y cuando se indagó por los motivos, la opción seleccionada por una de cada cuatro empresas fue: “No sabe, no contesta”.

Los expertos consultados para este reportaje ven luces y sombras en todos los modelos de trabajo. “La colaboración y discusión en persona es muy valiosa, por eso trabajar todo el tiempo en remoto tampoco es la situación ideal. Ir a la oficina dos o tres días por semana y quedarse el resto en casa parece más conveniente, pero requiere coordinación”, explica Barrero. Incluso el profesor Nicholas Bloom, gran defensor del trabajo híbrido, encuentra en la planificación el punto débil de ese modelo: “El mayor error de los directivos es ceder a los empleados todo el control en la elección de los días que prefieren trabajar desde casa”, escribe en un artículo. Desde su punto de vista, la empresa debe forzar que algún día de la semana todo el equipo coincida.

Bloom ha examinado con lupa el [modelo híbrido](#) de trabajo antes de afirmar taxativamente que es el mejor de los mundos posibles. Según los cálculos de su equipo del WFH Research (Work from Home Research, compuesto, entre otros, por investigadores de la Universidad de Stanford, la Universidad de Chicago y el MIT), el trabajo híbrido traería beneficios a las empresas de entre un 10% y un 20% respecto al modelo presencial. Si trabaja dos días desde casa, el empleado estaría ahorrando unos 70 minutos diarios de desplazamiento y la empresa ganaría una persona que trabaja una hora más durante dos días de la semana. A eso se suma que en las encuestas los empleados aseguran que en casa sacan más trabajo, pues la oficina es ahora un sitio para socializar. “Tengo datos ajustados minuto a minuto de la actividad del modelo híbrido y he comprobado que en casa la gente se toma menos descansos, bebe menos cafés y va menos al baño. Son más rápidos, acortan las comidas. En casa, la pausa para comer suele durar entre 20 y 30 minutos; en la oficina, más de una hora”, argumenta en su estudio.

Los cálculos de Bloom coinciden con los de la consultora Gartner HR Practice, que afirma que cuando a los empleados se les permite decidir cuándo y dónde trabajar se dobla la probabilidad de que aumenten su productividad. “La autonomía es una necesidad humana fundamental que reduce la fatiga de los trabajadores en casi dos puntos y duplica la probabilidad de retener el talento”, indica por correo electrónico su directora, Caitlin Duffy.

Tras dos años y medio de trabajo remoto o híbrido, el déficit de confianza es alarmante. “Tal vez los líderes deban reencuadrar sus métricas de productividad para adaptarlas a un mundo con menos visibilidad, donde tiene que crecer la confianza”, dice Fishbach. En sus investigaciones, ha comprobado una y otra vez que el tiempo es la métrica más común de la productividad porque es muy simple. “Es mucho más fácil contar las horas que se pasan en una oficina que calibrar el valor de una buena idea”.

Ya lo dejó dicho Miguel Delibes en su novela *El camino*: “Nadie es capaz de señalar el lugar del cerebro donde se generan las buenas ideas”. Tampoco nadie ha sido capaz de determinar su precio, y mucho menos su hora de entrada.

Fuente de consulta: <https://elpais.com/ideas/2023-03-05/el-teletrabajo-abre-la-puerta-a-la-paranoia-de-la-productividad.html>

Tecnoestrés, espacio laboral y otros vacíos de la NOM de Teletrabajo según la UNAM

Por **Blanca Juárez**

Martes 03 de Enero de 2023 - 14:01

La UNAM propone que la NOM-037 en materia de teletrabajo señale el estado psicológico por el que, en un momento, sentimos rechazo a la tecnología. La violencia en el hogar y la doble jornada de las mujeres son aspectos que también hace falta precisar.

Una de las medidas de contención para la emergencia sanitaria de los últimos tres años ha sido el teletrabajo. Sin embargo, no todos los sectores pueden realizarlo y se necesita una regulación clara para que quienes lo han implementado no sean objeto de violaciones a sus derechos laborales.

En México, desde 2020 la Ley Federal del Trabajo (LFT) contempla esta modalidad de empleo, pero las autoridades laborales todavía no han promulgado la versión final de la Norma Oficial Mexicana (NOM) 037 en materia de teletrabajo, la cual fijará las condiciones de seguridad y salud.

La norma contiene definiciones “mal redactadas, mal conceptualizadas y, sobre todo, no aparecen muchos aspectos del teletrabajo”, señala en entrevista Rodolfo Nava Hernández, coordinador de Salud y Seguridad en el Trabajo de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

En julio del año pasado, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) publicó el proyecto de NOM-037 y abrió un plazo para recibir observaciones de la ciudadanía, instituciones y organizaciones.

El documento de la secretaría “menciona que el teletrabajo se puede llevar a cabo en lugares distintos al centro de trabajo, pero eso queda muy ambiguo. ¿En cuáles lugares y de qué tipo?”, cuestiona el especialista.

En el numeral 4.19 del proyecto, la STPS define como teletrabajo a la “forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas en lugares distintos al centro de trabajo, por lo que no se requiere la presencia física de la persona teletrabajadora en éste, utilizando las tecnologías de la información y comunicación para el contacto y mando entre la persona teletrabajadora y el patrón”.

El equipo del doctor Nava Hernández estudió el proyecto y envió a la STPS sus comentarios y propuestas. Una de ellas es señalar “que el teletrabajo se debe llevar a cabo en un lugar específico y fijo que establezca el teletrabajador”, el cual no necesariamente sería su casa.

Tecnoestrés y violencia en el hogar

En México, menos del 25% de los empleos podrían realizarse desde el hogar, según el reporte ¿Cuántos trabajos se pueden hacer en casa?, del Buró Nacional de Investigación Económica de Estados Unidos. En Suecia y el Reino Unido, esta proporción se eleva a 40%, y en Estados Unidos, a 42%, indica. Pero el Banco de México (Banxico) estima que las posibilidades de trabajar desde casa en este país podrían ser una realidad para 10.6% de los empleos, según el documento ¿Qué tan altas (bajas) son las posibilidades de hacer teletrabajo en México? A nivel América Latina y el Caribe, el teletrabajo ha sido una realidad para una proporción de entre el 10 y el 30% de las personas trabajadoras, de acuerdo con estimaciones del Observatorio Laboral covid-19 del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En estos años, diferentes países reformaron sus leyes para regular el home office, como México. La legislación mexicana contempla ahora el **derecho a la desconexión**, pues la sobrecarga laboral experimentada durante los meses más complicados de la pandemia hizo más difícil borrar los límites de las jornadas laborales.

La Coordinación de Salud y Seguridad en el Trabajo de la Facultad de Medicina de la UNAM señala que a la NOM de Teletrabajo le falta el concepto de tecnoestrés. Es “el estado psicológico relativo relacionado con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), condicionado por la percepción de un desajuste y que ocasiona un alto nivel psicofisiológico no placentero, así como desarrollo de actitudes negativas hacia las TICs”, explica el doctor Nava Hernández.

“Es un problema de salud que puede presentar en el trabajador, pero el proyecto de norma no lo considera”. Aunque sí habla de desconexión, “ésta debe ser real después de las ocho horas de trabajo y dentro de ese tiempo considerar un tiempo para la toma de alimentos”.

Los riesgos psicosociales en el hogar y la perspectiva de género son otros dos puntos que consideraron. En México, un país con altos índices de violencia intrafamiliar, es primordial integrar ambos conceptos, expone el especialista.

En ese sentido, plantean también introducir el concepto de doble jornada. Es decir, “el trabajo se viene a mi casa, donde están mis hijos, nietos, personas enfermas. Donde las teletrabajadoras, principalmente, se encuentran inmersas en el cuidado y sostenibilidad de la vida”, realizando un trabajo no remunerado como la preparación de alimentos, limpieza, o el sostén físico y emocional.

Accidente de trayecto y el espacio laboral

El concepto de accidente de trabajo contemplado en el proyecto de la NOM-037 está incompleto, concluyó la coordinación. Mientras la LFT “incluye, además de lesiones, la desaparición forzada derivado de un acto delincuencia”, el proyecto de norma no lo retoma.

Quedan vagos también los alcances del concepto de accidente de trayecto. Este, según la LFT, ocurre al trasladarse directamente del domicilio al trabajo o viceversa. “Pero debe considerarse de manera diferente para el teletrabajo”.

La propuesta del equipo de Nava es especificar que, “cuando por indicaciones del patrón o por necesidades del trabajo, el teletrabajador se traslade a realizar una actividad, como adquirir papelería o insumos, en ese momento se accidenta. Y los asaltos deben considerarse como accidente de trayecto”.

Las observaciones también son acerca de las condiciones del espacio laboral remoto. “Pareciera que el trabajador tiene la obligación de contar con el lugar adecuado en su casa, o donde haya decidido trabajar, para no accidentarse o enfermarse. Esta responsabilidad no puede trasladarse del patrón al trabajador, el patrón la debe asumir”.

La legislación y la NOM deben incluir la obligación para el empleador de acondicionar el ambiente de trabajo, mejorarlo y darles mantenimiento a los equipos y proveerles de insumos adecuados, dice. “Si les proporcionan una computadora portátil, debe estar complementada con un teclado y ratón ergonómicos”, por ejemplo.

La LFT indica que los empleadores deben pagar una parte de la energía eléctrica y proveer de servicio de internet. Aunque esto les parezca costoso, en realidad no se compara con los gastos de mantener una oficina, señala.

Fuente de consulta: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Tecnoestres-espacio-laboral-y-otros-vacios-de-la-NOM-de-Teletrabajo-segun-la-UNAM-20230102-0073.html>



Teletrabajo como estrategia para la recuperación económica dentro de las empresas, retos para su implementación

Jaime Aguirre Rodríguez

jaguirrer@uach.mx

<https://orcid.org/0000-0002-1678-030X>

ID de investigador de Web of Science ABC-8090-2021

José Armando Rocha Acosta

jrocha@uach.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2682-1360>

María de Lourdes Rodríguez Pérez

mlrodriguez@uach.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3554-3243>

Mercedes Ogaz Alamillo

meogaz@uach.mx

<https://orcid.org/0000-0002-7965-3412>

Universidad Autónoma de Chihuahua
Chihuahua, Chih., México

RESUMEN

Objetivo: Determinar los retos en la implementación del teletrabajo como estrategia para la recuperación económica de las empresas. **Planteamiento del problema:** Las organizaciones han sido afectadas tras la pandemia por el COVID-19, afectando actividades de convivencia social, comercial, académicas, deportivas permitiendo que los empleados pudieran llevar a cabo las labores desde su hogar **Metodología:** El presente trabajo de investigación fue de carácter analítico-documental, cualitativo de tipo básico, debido a la aportación en la generación de conocimiento, no experimental a través de un diseño de investigación-acción, se efectuó de enero a abril del 2022. **Resultados:** Se tiene que diseñar como punto de partida dentro de la normatividad para el cumplimiento de las obligaciones especiales, instrumentos y esquemas de procedimientos para la evaluación de la conformidad en dichas obligaciones.

Palabras clave: teletrabajo; obligaciones especiales; covid-19; NOM037.

Correspondencia: jaguirrer@uach.mx

Artículo recibido: 02 mayo 2022. Aceptado para publicación: 25 mayo 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Aguirre Rodríguez, J., Rocha Acosta, J. A., Rodríguez Pérez, M. L., & Ogaz Alamillo, M. (2022). Teletrabajo como estrategia para la recuperación económica dentro de las empresas, retos para su implementación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3037-3052. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2439

Teleworking as a strategy for economic recovery within companies, challenges for its implementation

ABSTRACT

Objective: To determine the challenges in the implementation of teleworking as a strategy for the economic recovery of companies. **Problem statement:** Organizations have been affected after the COVID-19 pandemic, affecting activities such as social, commercial, academic and sports, allowing employees to work remotely from home. **Methodology:** This research work was of an analytical-documentary nature, qualitative of a basic type, due to the contribution in the generation of knowledge, not experimental through an action-research design, it was carried out from January to April 2022. **Results:** It has to be designed as a starting point within the regulations for the compliance of the special obligations, instruments, and assessment procedures schemes for the evaluation of the conformity in such obligations.

Keywords: *teleworking; special obligations; covid-19; NOM-037.*

1.- INTRODUCCIÓN

La forma de llevar a cabo la prestación del servicio personal y subordinado denominado trabajo, ha sido ampliada bajo la necesidad que ha traído la pandemia causada por COVID-19, ante dicha necesidad se utilizó al teletrabajo como una forma de enfrentar una realidad en aquellas operaciones que permiten esta modalidad, desarrollando las actividades y permitiendo a las empresas sacar adelante sus compromisos.

Sin embargo, no existía regulación normativa que estableciera los lineamientos a seguir ante esta situación, por lo que se vio la necesidad de reformar la Ley Federal del Trabajo (LFT), en donde se fijaran las bases que deben seguir las empresas que se manejan bajo la modalidad del teletrabajo, para el desarrollo de las actividades pactadas entre patrón y trabajador.

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la pandemia por COVID-19 ha generado un aumento en esta nueva forma de trabajar a nivel mundial, en relación a lo anterior los expertos han analizado si su implementación podría repercutir en el futuro inmediato de los trabajadores, o al menos, en el de aquellas personas cuyo trabajo no requiere estar ligado a una ubicación física concreta (ONU, 2020).

En México, el aprendizaje que ha dejado la pandemia, es que se pueden realizar las actividades laborales desde casa, las empresas han buscado continuar sobre todo en tareas administrativas bajo la modalidad del teletrabajo, ya que esto ha implicado algunos ahorros significativos en los gastos que se generan teniendo a los trabajadores en las oficinas de las empresas. Por lo tanto, al llevarse a cabo la reforma laboral en el 2021, se estableció una serie de obligaciones especiales que el patrón debe de considerar en caso de utilizar la modalidad del teletrabajo en sus relaciones obrero patronales. Es ahí donde surgen una serie de interrogantes sobre la forma del cumplimiento de dichas obligaciones, la manera de medirlas y sobre todo la instrumentación necesaria, ya que como es sabido en las relaciones laborales la parte patronal, de manera preponderante tiene la carga de probar el cumplimiento de las obligaciones normativas.

El presente trabajo de investigación fue de carácter analítico-documental, cualitativo de tipo básico, debido a la aportación en la generación de conocimiento, no experimental a través de un diseño de investigación-acción.

Las fuentes consultadas fueron seleccionadas tomando en cuenta la legislación nacional vigente, así como instrumentos, boletines y publicaciones de organismos internacionales en materia de seguridad, salud y del trabajo.

Dentro de los principales resultados se encontró como parte de los principales retos, la implementación de una regulación normativa que permita cumplir, por parte de las empresas, con las obligaciones que la legislación establece en ésta modalidad denominada teletrabajo.

2.- ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo de investigación fue de carácter analítico-documental, cualitativo de tipo básico, debido a la aportación en la generación de conocimiento, no experimental a través de un diseño de investigación-acción, por lo que se procedió a identificar diversos ejes de discusión, recolectando la información a través de la captación de documentos, se logró revisar una variedad de publicaciones científicas que han estudiado los diferentes contenidos tratados en el presente documento, en su mayoría fuentes nacionales e internacionales especialistas en el tema, que pudieran brindar desde diferentes puntos de vista la viabilidad, y en su caso los retos que de ello se desprendería al aplicar la normatividad.

2.1.- Planteamiento del problema

Derivado de la situación que afectó al mundo entero con motivo del virus SARS-CoV-2, las empresas se vieron obligadas a modificar la forma de llevar a cabo sus actividades, los principales cambios en las organizaciones han sido las modificaciones de sus días y horarios de trabajo tomando en cuenta que no todas las actividades fueron consideradas como esenciales. Derivado de esto, debieron en el mejor de los casos, disminuir el número de trabajadores que podían estar en forma presencial, para mitigar lo anterior se implementó el teletrabajo permitiendo que los empleados pudieran llevar a cabo sus actividades desde su hogar.

Las organizaciones han sido afectadas tras la pandemia por el COVID-19, afectando actividades de convivencia social, comercial, académicas, deportivas por mencionar algunas de ellas, no obstante, existe el lado positivo para los trabajadores ya que han podido realizar a distancia sus actividades laborales, claro, salvo excepciones específicas, las cuales se han realizado con los debidos cuidados.

No obstante, todo esto ha traído un aprendizaje para que las organizaciones permanezcan vivas y quizás reinventándose, con la finalidad de que en el mediano o tal vez largo plazo se logre superar la experiencia ya vivida y poder tener las herramientas logísticas para futuros eventos de este mismo tipo, aunado a ello, las autoridades han tenido la necesidad de llevar a cabo una reforma a la legislación laboral, tratando de regular el teletrabajo con disposiciones especiales donde el verdadero reto es implementarlas al utilizar esta forma de trabajo.

2.2. Justificación

Debido a la manifestación de la pandemia por COVID-19 en todas las actividades humanas y a la facilidad de su transmisión, la mayoría de las empresas se vieron en la necesidad de implementar estrategias que permitieran no parar las operaciones en su totalidad, el golpe más significativo fue para las empresas comerciales, mismas que tuvieron que soportar los embates que esta pandemia trajo consigo, ocasionando en algunos casos hasta el cierre de los negocios, sin embargo las empresas de servicios tuvieron la oportunidad de llevar a cabo sus actividades de manera virtual a través del teletrabajo. Por las características propias de esta nueva forma de realizar las actividades, fue necesario realizar cambios en materia laboral, para darle reconocimiento legal, creando derechos y obligaciones tanto para el patrón como para el trabajador, con la finalidad de que las actividades de las empresas puedan seguirse realizando sin afectación para ninguna de las partes involucradas, derivado de lo anterior se presentó el anteproyecto de la Norma Oficial Mexicana 037 (NOM037) la cual pretende regular las condiciones de seguridad y salud en el teletrabajo.

Tras lo anteriormente expuesto, es que surge el presente tema de investigación: “Teletrabajo como estrategia para la recuperación económica dentro de las empresas, retos para su implementación” del cual se desprenden los siguientes cuestionamientos.

2.3. Pregunta General

- ¿Cuáles son los retos en la implementación del teletrabajo como estrategia para la recuperación económica de las empresas?

2.3.1. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las principales obligaciones laborales especiales derivadas del teletrabajo?

- ¿De qué forma benefició el teletrabajo a las actividades laborales de las empresas debido a la pandemia por COVID-19?

2.4. Objetivo General

- Determinar los retos en la implementación del teletrabajo como estrategia para la recuperación económica de las empresas.

2.4.1. Objetivos Específicos

- Analizar las obligaciones laborales especiales derivadas del teletrabajo.
- Describir de qué forma benefició el teletrabajo a las actividades laborales de las empresas debido a la pandemia por COVID-19.

3.- DESARROLLO

3.1.- Marco Conceptual

Empresa. - De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo se entiende por empresa a toda aquella unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios. (Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, 2022)

Pandemia. - De acuerdo a la Real Academia Española la pandemia es una enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a todos los individuos de una localidad o región (Real Academia Española, 2022).

Normatividad. -La normatividad es un conjunto de leyes o reglamentos que rigen conductas y procedimientos según los criterios y lineamientos de una institución u organización privada o estatal. La palabra normatividad deriva del latín norma, que significa 'escuadra' (ALEPH, 2021).

Seguridad y salud en el trabajo. - La Seguridad y Salud en el Trabajo abarca un conjunto de normas y métodos que están orientados a reducir la incidencia de los accidentes, riesgos y enfermedades ocupacionales de los trabajadores, ya sea dentro o fuera del ambiente de trabajo. (La competencia S.A., 2021)

Actividades esenciales. – Las que son directamente necesarias para atender la emergencia sanitaria, como las actividades de la rama médica, las involucradas en la seguridad pública y la protección ciudadana, sectores fundamentales de la economía como financieros, distribución y venta de energéticos, generación y distribución de agua potable, industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, mercados de alimentos, entre otras (Secretaría de Salud, 2020).

NOM 037.- El objetivo de esta Norma Oficial Mexicana, es establecer las condiciones necesarias para prevenir durante el desempeño del teletrabajo los riesgos físicos, ergonómicos y psicosociales, de tal forma que estos sean regulados en forma adecuada (Idc Online, 2022).

Teletrabajo. – Según la definición que maneja la Organización Internacional del Trabajo es aquel que se desempeña a distancia, donde también se incluye el trabajo a domicilio, efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora, que, a diferencia a Ley Federal del Trabajo, ésta hace una diferenciación entre el teletrabajo y el trabajo a domicilio, regulándolos de manera distinta en diferentes apartados. (Organización Internacional del Trabajo CINTEFOR, 2022).

Relación de trabajo. – Para poder distinguir entre una relación de trabajo y una de índole civil o mercantil, se entiende por relación de trabajo como aquella prestación de servicio, personal y subordinado, mediante el pago de un salario, independientemente del acto que le dé origen a dicha prestación de servicio (Revistas del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, 2022).

Procedimiento para la evaluación de la conformidad. – Según la Ley de Infraestructura de la Calidad, la evaluación de la conformidad se refiere al proceso técnico que permite demostrar el cumplimiento con las Normas Oficiales Mexicanas, Estándares, Normas Internacionales ahí referidos o de otras disposiciones legales. Comprende, entre otros, los procedimientos de muestreo, prueba, inspección, evaluación y certificación (Diario Oficial de la Federación, 2022).

Trabajo a domicilio. - Es aquel que tiene dos variantes, o bien se desarrolla en el propio domicilio del trabajador, o bien ejerce su labor en otro lugar sin la constante vigilancia de la empresa que lo ha contratado para dicha gestión (Peiró, 2020).

3.2.- Marco Teórico

Los antecedentes del teletrabajo surgen en los años 70's durante la crisis petrolera en Estados Unidos, buscando la forma de ahorrar combustible para el traslado de los trabajadores a sus centros de trabajo, lo anterior se llevó a cabo no obstante que en ese tiempo no se contaba con la suficiente tecnología para llevar a cabo este tipo de actividades en forma óptima; fue entonces hasta los 90's con la aparición del internet que fue factible que este tipo de trabajo se llevara a cabo de una mejor manera, inclusive en San Francisco, **California se aplicaron exenciones fiscales a las empresas que contaran**

cuando menos con un 25% de su personal trabajando en forma remota. En España en 2006 se estableció un plan para tratar de que a través de esta forma de trabajo se pudiera armonizar la vida laboral y familiar. De acuerdo a lo anterior se puede observar que esta modalidad viene de tiempo atrás, sin embargo con motivo de la pandemia COVID-19 se retoma en todo el mundo, derivado de que las empresas debieron de modificar la forma de realizar el trabajo, con la finalidad de no parar la totalidad de sus actividades, ofreciendo en consecuencia ventajas adicionales para los trabajadores, como ahorro de tiempo de traslado y manejo de sus horarios de trabajo; por parte de las empresas se logró un ahorro de costos, sin embargo, también existieron desventajas como la falta de socialización con los compañeros y la percepción del patrón de no tener el control de los empleados. El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) han sido una pieza clave para el desarrollo del teletrabajo en las organizaciones, por ejemplo, las herramientas de trabajo colaborativo, los recursos compartidos y los softwares específicos, entre otras (Corbi, 2014).

Martínez (2012) señala que el teletrabajo es una forma de laborar que tiene las siguientes características: 1) debe de existir un lugar diferente al centro de trabajo para realizar las funciones del trabajador, siendo la mayoría de las veces su propio domicilio; 2) la utilización de las TIC's son imprescindibles para que sea considerado como tal, el trabajo manual no queda comprendido bajo este rubro. En un inicio no existía legislación en torno al teletrabajo, por lo tanto, esta figura fue incluida en los contratos de trabajo a domicilio. En 2010 en México se efectuó una investigación con 75 trabajadores a los cuales se les envió a efectuar teletrabajo, se les cuestionó si deseaban continuar en casa y dejar de acudir a las empresas y su respuesta fue afirmativa, sin embargo, tiempo después perdieron la motivación y empezaron a sentirse aislados y sin sentido de pertenencia. Tomando en cuenta la naturaleza del teletrabajo, los mejores candidatos son los que tienen compromiso con la organización, son responsables, autónomos y con habilidades tecnológicas y de comunicación.

En México, a partir de marzo de 2020 se estableció una emergencia sanitaria con motivo del virus sars-CoV-2, posteriormente a través de un Decreto el gobierno del país determinó cuales eran las actividades consideradas como esenciales y no esenciales, y en consecuencia cuales serían las empresas que podrían seguir operando en función de su actividad económica, de ahí que muchos trabajadores tuvieron que retirarse a sus casas

a realizar sus labores modificándose por consiguiente sus condiciones de trabajo. Esta crisis no fue solo sanitaria sino también económica, cambiado no solo las economías sino también los entornos en donde realizan sus actividades, de ahí que surge la necesidad de analizar y delimitar los espacios de trabajo dentro de los hogares, para legislar en relación a los horarios, equidad de género y seguridad, con la finalidad de minimizar los efectos negativos que esta crisis ha traído consigo, atendiendo a los diferentes grupos existentes en el territorio nacional (Escoto, Padrón, & Román, 2021).

El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Salud estableció una serie de medidas preventivas ante la crisis que se atraviesa con motivo de la pandemia, en donde manifestó que las empresas con actividades consideradas como “no esenciales” deberían de suspender sus operaciones, lo anterior con la finalidad de proteger la salud de los trabajadores, así como disminuir los contagios. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la Comisión Estatal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COESPRIS) realizaron inspecciones para corroborar que solo estuvieran en funcionamiento las empresas con actividades esenciales y que éstas a su vez estuvieran operando con las medidas de seguridad e higiene establecidas. Dentro del grupo de las actividades esenciales se encuentran las empresas con actividades laborales de la rama médica, las de seguridad pública y protección ciudadana, los servicios financieros, recaudación tributaria, distribución y venta de energéticos, gasolineras y gas, generación y distribución de agua potable, industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, y mercados de alimentos, por mencionar las más importantes (Grupo EUSAGA, 2022).

Con el teletrabajo, los directivos de las empresas afrontaron la falta de confianza, al dudar que sus trabajadores realmente estuvieran dedicando la totalidad de la jornada de trabajo a realizar sus funciones, ya que en la modalidad presencial evaluaban de acuerdo a la asistencia no tanto por los resultados obtenidos. Sin embargo, el uso de herramientas virtuales ha contribuido a estar en contacto con sus trabajadores aun a la distancia. Con motivo de la pandemia los patrones debieron de tomar esta modalidad, y como resultado aprendieron cual es la mejor forma de llevarla a cabo. Ahora bien, existen otros beneficios derivados del teletrabajo que es importante tener en cuenta, como son la disminución de la contaminación con motivo de la reducción del tráfico en las ciudades (Global Workplace Analytics, 2022).

Hace algunos años el teletrabajo ya había sido utilizado en México, en 2018 5G American elaboró un informe en donde determinó que el país ocupaba el segundo lugar en la cantidad de trabajadores a distancia con 2.6 millones, en 2020 ese porcentaje se incrementó considerablemente con motivo de la pandemia de un 34% a un 68%. Lo anterior hizo necesario que se llevara a cabo una reforma a la LFT, en la cual se establecieron las obligaciones y los derechos que en relación al teletrabajo deberán observar tanto los trabajadores como los patrones, lo cual solo podrá aplicarse en el caso de que los trabajadores realicen más del 40% de su jornada de trabajo a distancia. Lo anterior indica que las empresas se enfrentaran a varios retos en lo que a la reforma se refiere, en primer lugar, deberán identificar en que puestos podrá establecerse el esquema del teletrabajo, por otra parte, algunas empresas han empezado a manejar esquemas híbridos, debiendo cuidar que los servicios a distancia no rebasen el 40% de la jornada laboral, ya que de hacerlo se convertirá en teletrabajo (De la Garza, 2021).

Las reformas a la LFT han priorizado el cuidado a la salud, seguridad e igualdad de condiciones, esto último debido a que la OIT ha mencionado que las trabajadoras han sido quienes más se afectaron con el teletrabajo, ya que debieron combinarlo con sus funciones dentro de la casa. Las modificaciones a la ley presentan ventajas para los trabajadores como la disminución del tiempo de traslado a las empresas, por el contrario, existen desventajas para los patrones, ya que estos deberán invertir recursos no presupuestados en la adquisición del equipo necesarios para que sus empleados puedan desempeñar sus labores, y no solo esto, sino que además deberá encargarse del mantenimiento de estos equipos. Otro impacto económico es que deberá absorber los costos de los servicios como internet y electricidad. Por el lado del trabajador, las desventajas serían que no se cuenta con un espacio adecuado para llevar a cabo el trabajo en su casa, así como el hecho de que en muchas ocasiones no es respetado el derecho a la desconexión (Marín, 2021).

Dentro de las obligaciones especiales que se le imponen al patrón en la modalidad del teletrabajo de acuerdo a LFT, se mencionan las que representan un reto importante al momento de su implementación, ya que su cumplimiento trae como consecuencia acciones que no son precisas al momento interpretar y comprobar su correcta aplicación:

Artículo 330-E.- En modalidad de teletrabajo, los patrones tendrán las obligaciones especiales siguientes:

I. Proporcionar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo como equipo de cómputo, sillas ergonómicas, impresoras, entre otros (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022).

El reto importante en la obligación descrita en la fracción primera del artículo mencionado con antelación, es el establecimiento de las reglas de operación, en cuanto al cuidado y mantenimiento de los instrumentos otorgados por parte del patrón, así como la vigilancia del destino en el uso de dichos equipos, al correr el riesgo de que la parte trabajadora utilice para fines distintos dichos instrumentos, por lo que la sugerencia estriba en fijar objetivos muy claros y definidos en el cumplimiento de las tareas asignadas por la parte patronal.

III. Asumir los costos derivados del trabajo a través de la modalidad de teletrabajo, incluyendo, en su caso, el pago de servicios de telecomunicación y la parte proporcional de electricidad (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022).

Lo anterior puede representar un serio problema para las empresas al momento de estimar los costos generados por los servicios de internet, telefonía y electricidad para dar cumplimiento a la obligación plasmada en la fracción anterior del citado artículo, además de la forma de encuadrar dichos gastos en la contabilidad de la empresa, ya que los servicios no se encuentran registrados a nombre de la misma, sino de diversas personas e incluso no necesariamente de la parte trabajadora. Sin duda sería de gran relevancia el que la autoridad laboral y la hacendaria establecieran los lineamientos de tal forma que ambas partes, no se vean afectadas en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Existen algunos artículos que sirven como guía y que se han derivado de conversatorios impulsados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que han establecido algunos puntos de acuerdo para la implementación del teletrabajo, sin embargo, no existe algún convenio de la OIT donde los Estados se puedan suscribir para su observación obligatoria, al momento, existe el Convenio 177 que habla sobre el trabajo a domicilio, no obstante, existen algunas diferencias entre éste y el teletrabajo, ya que éste último se basa preponderantemente en la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación por parte del trabajador, a diferencia del trabajo a domicilio, que por cierto

en nuestra legislación tiene una regulación distinta al teletrabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2022).

IV. Llevar registro de los insumos entregados a las personas trabajadoras bajo la modalidad de teletrabajo, en cumplimiento a las disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo establecidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022).

De dicha obligación se deriva lo estipulado en los transitorios de la reforma laboral de 2021 en cuanto al teletrabajo se refiere, en donde se puso como límite máximo dieciocho meses para publicar una Norma Oficial Mexicana (NOM 037), en donde se establecerán las obligaciones que en materia de seguridad y salud en el teletrabajo deberá de observar la parte patronal, sobre todo en el tema de salud mental para asegurar el derecho de desconexión digital de sus actividades, para encontrar un equilibrio entre la vida personal y laboral, dicha obligación también se prevé en la fracción VI. La NOM 037 se encuentra actualmente en discusión y se deberá de publicar el 1o de julio de 2022, y se le relaciona con el cumplimiento de la NOM 035 la cual tiene como objetivo analizar y prevenir los factores de riesgos psicosociales, por lo cual habrá que esperar su publicación, donde se podrán ver establecidos los lineamientos a seguir para su observación, cumplimiento y sobre todo las sanciones a que podrá ser acreedor el patrón en caso de no implementarla.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dentro de los principales resultados que arrojó la presente investigación, cumpliendo con el objetivo general planteado, el cual fue determinar los retos en la implementación del teletrabajo como estrategia para la recuperación económica de las empresas. Se tiene que diseñar como punto de partida dentro de la normatividad para el cumplimiento de las obligaciones especiales, instrumentos y esquemas de procedimientos para la evaluación de la conformidad en dichas obligaciones.

Asimismo, derivado de la obligación patronal de asumir parte de los costos derivados del teletrabajo erogados por el trabajador, representa un gran reto para el patrón calcular la parte proporcional de los servicios que se establecen dentro de las obligaciones especiales, afectando no únicamente su flujo de efectivo, ya que eran gastos no presupuestados, sino además no podrá hacerlos deducibles fiscalmente.

Por otra parte, es importante señalar que la parte patronal, además de ocuparse de las obligaciones especiales del Artículo 330-E de la LFT anteriormente mencionadas, debe preocuparse por establecer mecanismos que le permitan resguardar la seguridad de la información y de los datos que se utilicen en el desarrollo de las actividades por la parte trabajadora, además de que solo le será permitido en circunstancias extraordinarias, sin que la Ley describa a qué se refiere con dicha característica, implementar medidas de grabación de audio y video en el desarrollo del teletrabajo, ya que se pondera el derecho a la privacidad, que por la características especiales del trabajo en esa modalidad, implica que las actividades laborales se desarrollan, principalmente, en el seno del hogar del trabajador o trabajadora contratada bajo ésta modalidad.

Por último, cabe mencionar que la reforma a la LFT regula el derecho a la desconexión digital de los trabajadores como parte de los principales beneficios que ello conlleva, este punto era necesario ya que al momento de empezar a realizar Home Office las jornadas reales de los trabajadores excedían las legales. Asimismo, la realización del teletrabajo contribuyó a que los empleados fueran capacitados en la utilización de Tecnologías de la Información y Comunicación.

5. CONCLUSIONES

Como conclusión a la presente investigación, se puede afirmar que, principalmente la situación extraordinaria que se ha presentado a nivel mundial denominada “pandemia”, ha venido a representar un sinnúmero de cambios en diferentes aspectos de la vida.

El teletrabajo, sin duda debe ir ligado con objetivos muy definidos y transparentes, que permitan el entendimiento de lo que se espera dentro de la actividad a desempeñar, la competitividad de las empresas, exige que las mismas adapten sus procesos utilizando de manera positiva las herramientas e instrumentos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos planteados, sobre todo en esta modalidad de trabajo.

En el crecimiento del teletrabajo, se hace imperativo un cambio cultural que permita una organización eficiente en la realización de las actividades de los que intervienen en la relación laboral, parte de ese cambio viene ligado el respeto al derecho de la desconexión y el equilibrio entre el trabajo y la persona, para no caer en excesos que lleven riesgos como los psicosociales que traen consecuencias como el síndrome de burnout (síndrome del trabajador quemado), por lo que la observancia de una regulación en materia de salud laboral en el teletrabajo se hace un reto importante a cumplir.

CONSIDERACIONES FINALES

Con la experiencia obtenida en esta investigación y una vez analizada toda la información obtenida, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Como principales recomendaciones, se puede mencionar que la cooperación y la confianza son elementos que se deben de fortalecer en el teletrabajo, así como la capacitación que permita el desarrollo de competencias y habilidades donde se vean involucrados todos los que participan en este esquema de trabajo.
- Por otra parte, se sugiere llevar un control adecuado de las jornadas de trabajo y que estas sean respetadas por ambas partes, además elaborar una guía con las responsabilidades, restricciones y sanciones previstas en la normatividad vigente y en el reglamento interior de trabajo de la empresa.

6. LISTA DE REFERENCIAS

ALEPH. (abril de 2021). <https://aleph.org.mx>. Recuperado el 2022, de ALEPH:
<https://aleph.org.mx/cual-es-el-significado-de-normatividad>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (5 de Abril de 2022).
<https://www.diputados.gob.mx>. Recuperado el 2022, de Cámara de Diputados :
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>

Corbi, M. (16 de Septiembre de 2014). <https://www.bloglenovo.es/>. Obtenido de
LENOVO: <https://www.bloglenovo.es/teletrabajo-pasado-presente-y-futuro/>

De la Garza, G. (12 de Febrero de 2021). Reforma sobre Teletrabajo.

Diario Oficial de la Federación. (23 de Abril de 2022). Obtenido de
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596009&fecha=01/07/2020
0

Diputados, C. d. (2022). *Cámara de Diputados*. Obtenido de
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>

Escoto, A. R., Padrón, M., & Román, R. P. (2021). La complejidad de la crisis por Covid-19 y la fragilidad del mercado de trabajo mexicano. Las brechas entre hombres y mujeres en la ocupación, la desocupación y la disponibilidad para trabajar. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 373-417.

Global Workplace Analytics. (2022). <https://globalworkplaceanalytics.com>. Recuperado el 2022, de Global Workplace Analytics:

- <https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>
- Grupo EUSAGA. (2022). <https://eusaga.mx/>. Obtenido de <https://eusaga.mx/conoce-el-listado-de-actividades-esenciales-y-evita-el-cierre-de-tu-empresa/>
- Idc Online. (23 de Febrero de 2022). <https://idconline.mx>. Obtenido de IDC: <https://idconline.mx/laboral/2022/02/23/nom-037-beneficios-para-teletrabajadores-y-obligaciones-de-empleadores>
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. (2022). <https://archivos.juridicas.unam.mx>. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3259/8.pdf>
- La competencia S.A. (26 de Febrero de 2021). *Seguridad y Salud en el Trabajo en Tiempos de Pandemia*. Obtenido de <https://competencia.com.ec/blog/post/seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-tiempos-de-pandemia.html>
- Marín, M. (7 de Septiembre de 2021). <https://lexlatin.com/>. Obtenido de LexLatin: <https://lexlatin.com/entrevistas/teletrabajo-mexico-derecho-desconexion>
- Martínez, R. (Diciembre de 2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 2(4), 143-156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504550954002>
- ONU. (1 de Junio de 2020). <https://news.un.org>. Recuperado el 2022, de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1475242>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). <https://www.ilo.org>. Recuperado el 2022, de OIT: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312322:NO
- Organización Internacional del Trabajo CINTEFOR. (23 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3454>
- Peiró, R. (19 de Febrero de 2020). <https://economipedia.com/>. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-a-domicilio.html>
- Real Academia Española. (2022). <https://dle.rae.es>. Recuperado el 2022, de Diccionario de la lengua Española: <https://dle.rae.es/pandemia>

Revistas del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. (23 de Abril de 2022).

Obtenido de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/hechos-y-derechos/article/view/16715/17308>

Secretaría de Salud. (31 de Marzo de 2020). <https://www.dof.gob.mx>. Obtenido de

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true

INVESTIGACIÓN

Las Nuevas Formas de Organización y la Empresa Socialmente Responsable, Piezas fundamentales para el desarrollo de la innovación.

Luis Alfredo Vega Osuna
México

Profesor Investigador de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán (México). Líder del Grupo de investigación Desarrollo Organizacional. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores CONACyT.

Correos: luisalfredo86@yahoo.com.mx y luisalfredovega922@gmail.com

Sergio Alvarado Altamirano
México

Investigador de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán (México). Coordinador del Doctorado en Ciencias Administrativas Inscrito en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad CONACyT. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores CONACyT. Correo: sergio.alvarado@udo.mx

Laura Elena Benítez Campaña
México

Profesora Investigadora de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán (México). Miembro del Grupo de Investigación Desarrollo Organizacional. Correo: laura.benitez@udo.mx

Resumen

A través del trabajo colaborativo que promueven las Nuevas Formas de Organización en la empresa se genera un intercambio de buenos deseos de construir mejores organizaciones con mejores ciudadanos y trabajadores que promuevan el sentido humano y las buenas prácticas. Para consolidar organizaciones fuertes, bien integradas y fortalecidas se requiere el uso, la aplicación y el desarrollo del concepto de Empresa Socialmente Responsable, lo cual involucra brindar apoyo a la sociedad para proteger el medio ambiente, generar entre los empleados la armonía y la calidad de vida a través de salarios dignos y ambientes de colaboración y de respaldo mutuo para el cumplimiento de actividades. Los procesos productivos y resultados que se generan a partir de la adopción de las Nuevas Formas de Organización en el desarrollo de la filosofía anidada en el concepto de Empresa Socialmente Responsable, propician un ambiente favorable para la generación de nuevas ideas que cristalizan en la innovación. El objetivo de este artículo es analizar cómo las Nuevas Formas de Organización que presentan las PYMES en el estado de Sinaloa, ubicado en México, están contribuyendo a obtener el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, y esto les genera una mayor capacidad para desarrollar procesos de innovación. La metodología es una investigación documental bajo un enfoque analítico que ayude a identificar como la adopción de las Nuevas Formas de Organización por parte de las PYMES sinaloenses les facilita la adopción del distintivo de Empresa Socialmente Responsable. En los resultados obtenidos solamente el 20% de las PYMES en Sinaloa adopta el distintivo de Empresa Socialmente Responsable y el 70% de las mismas sigue un modelo tradicionalista, que adoptan procesos mecanicistas que por su esencia son poco innovadores.

Palabras Claves: Nuevas Formas de Organización, Empresa Socialmente Responsable, Innovación y Competitividad.

Recibido: 07-01-2016

Aceptado: 22-03-2016

ABSTRACT

Through collaborative work promoting new forms of business organization in an exchange of good wishes to build better organizations better citizens and workers who promote human sense and good practice is generated. To build strong, well-integrated and strengthened organizations use, application and development of the concept of Socially Responsible Company is required, which involves supporting society to protect the environment, generate among employees harmony and quality life through decent wages and environments of collaboration and mutual support for compliance activities. Production processes and results generated from the adoption of new forms of organization in the development of the nested philosophy on the concept of Socially Responsible Company, foster a favorable environment for the generation of new ideas crystallizing innovation. The aim of this paper is to analyze how the new forms of organization presenting the SMEs in the state of Sinaloa, located in Mexico, are helping to get the Socially Responsible Company, and this generates a greater ability to develop innovation processes . The methodology is a documentary research under an analytical approach to help identify the adoption of new forms of organization by the sinaloenses SMEs facilitates the adoption of distinctive Socially Responsible Company. In the results obtained only 20% of SMEs in Sinaloa adopts the distinctive Socially Responsible Company and 70% of them follows a traditionalist model, adopting mechanistic processes that by their nature are very innovative.

Keywords: New Forms of Organization, Socially Responsible Business, Innovation and Competitiveness.

NEW FORMS OF ORGANIZATION AND SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS, FUNDAMENTAL FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATION PARTS.

Luis Alfredo Vega Osuna

Mexico

Research Professor at the University of the West, Unit Culiacan (Mexico). Research Group Leader Organizational Development.

It belongs to the National System of Researchers CONACyT.

Post: luisalfredo86@yahoo.com.mx and
luisalfredovega922@gmail.com

Sergio Alvarado Altamirano

Mexico

Researcher at the University of the West, Unit Culiacan (Mexico). Coordinator of the PhD in Management Sciences Enrolled in the National Register of Postgraduate Quality CONACyT. It belongs to the National System of Researchers CONACyT.

Mail: sergio.alvarado@udo.mx

Laura Elena Benitez Campaign

Mexico

Research Professor at the University of the West, Unit Culiacan (Mexico). Member of the Research Group Organizational Development.

Mail: laura.benitez@udo.mx

1. INTRODUCCIÓN

Las Pymes en México representan el 99% de los negocios y generan cerca del 80% de los empleos, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2012). Según estudio realizado en el año de 2013 por la consultoría Responsable, denominado Panorama de la Responsabilidad Social en México, el 85% de las personas entrevistadas opina que la práctica de la responsabilidad social empresarial se encuentra en niveles bajos. Asimismo, se evidencia que el 50% de las personas que se relacionan con este concepto no han tenido estudios previos sobre el tema.

En México se puede apreciar que existe un predominio de la pequeña y mediana empresa, que genera el 72% de los empleos y aporta el 51% del Producto Interno Bruto del país. Esta radiografía nos permite deducir el nivel de importancia que tiene como motor e impulsor de empleos y de riqueza; y, por ende, se asume el nivel de importancia que tiene en este estudio, para observar su desarrollo y relacionarla con el concepto de Empresa Socialmente Responsable.

Analizando el Programa de Desarrollo PyME (PDP) y considerando las valiosas opiniones de Rodríguez (2010) los principales problemas que enfrentan las Pymes en México son:

- La falta de planificación: trazan la vida de la empresa solamente hacia la dirección actual, tienen una visión a corto plazo.
- Cuentan con capital limitado: no reinvierten las utilidades.
- Falta de experiencia: la administración es realizada por los propios dueños, y la mayoría de los trabajadores son familiares, al no poder pagar los sueldos de especialistas en las áreas requeridas.
- Desconocimiento de la existencia de apoyos gubernamentales.
- Egoísmo, celo o espíritu de rivalidad y/o

competencia entre PyMES, que impide establecer alianzas entre ellas mismas.

- Insuficiencia productiva.

Aunado a lo anterior y de acuerdo con cifras del Informe 2016 presentado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), en México son aproximadamente 934 empresas las que cuentan con el distintivo de empresa socialmente responsable, de entre un total de alrededor de 5 millones de compañías de diversos tamaños que después de 14 años de estar impulsando esta nueva forma de hacer negocios, representan únicamente un 0.01 % del total de las empresas que existen en el país.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, ADEC Responsabilidad Social y Asociación de Empresarios Cristianos (2009) los beneficios que proporciona una Empresa Socialmente responsable a nivel externo e interno son muy diversos, y se muestran en el cuadro Nro 1.

De esta manera, una de las alternativas para lograr mayores niveles de productividad y competitividad de las PYMES en México, es incentivarlas para que adopten la filosofía de trabajo que representa el concepto de Empresa Socialmente Responsable, procurando que logren obtener los beneficios señalados por la Guía de aprendizaje sobre la implementación de la Empresa Socialmente Responsable elaborada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), principalmente aquellos que contribuyen a que las empresas logren una excelente comunicación con proveedores, clientes e instituciones y organismos del gobierno, así como obtener mejores relaciones con el entorno, lo que brinda mejores expectativas para generar nuevas oportunidades de negocio con otras empresas.

Además, desde el ámbito interno el concepto de Empresa Socialmente Responsable ayuda a realizar una mejor planeación de los costos financieros y productivos, incorpora nuevos procesos que logren reducir problemas con el medio ambiente y mejoren la rentabilidad de

las empresas para reinvertirlas en la misma. También se incrementa el nivel de satisfacción y motivación del trabajador generando un mayor involucramiento en el desarrollo de su trabajo y en la generación de nuevas ideas que pueden derivar en una mayor innovación.

El objetivo es mostrar la importancia y los beneficios que tiene para las pymes lograr el distintivo de Empresa Socialmente Responsable a través de implementar en su organización a las Nuevas Formas de Organización, como una filosofía de trabajo que promueve el trabajo colaborativo y a su vez emplea un liderazgo participativo y democrático que genera un ambiente favorable para el intercambio de nuevas ideas que se traducen en la generación de la innovación.

El propósito de este artículo es demostrar los beneficios que se logran al utilizar las Nuevas Formas

de Organización contra el sistema tradicional empleado por las pymes, que es un sistema burocrático, rígido y de lenta respuesta a los cambios que exige el entorno, de tal manera que se relaciona con el fracaso que tiene las pymes actualmente en México por su predominio.

Bajo un análisis inductivo de distintas fuentes bibliográficas y un esquema de relación entre las dimensiones que presentan las pymes como objeto de estudio; las Nuevas Formas de Organización y la Empresa Socialmente Responsable, se contrasta los fundamentos teóricos con el resultado empírico, se muestra las causas del porque las pymes bajo un modelo tradicional están perdiendo su permanencia y su participación en el mercado al perder su capacidad de generar la innovación social y empresarial.

Cuadro 2.

Beneficios externos e internos que proporciona la Empresa Socialmente Responsable a las Pymes y grandes empresas.

A nivel Externo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidelidad de los clientes actuales y ayuda a captar nuevos. ▪ Confianza y transparencia a proveedores. ▪ Mayor imagen y reputación de la empresa. ▪ Oportunidades de nuevos negocios. ▪ Incrementa el valor de la compañía. ▪ Mejora la comunicación externa de la empresa. ▪ Mejora la relación con el entorno. ▪ Mejora la relación con el gobierno. ▪ Diferenciador del mercado.
A nivel Interno
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor satisfacción de los trabajadores ▪ Retención del talento ▪ Disminuyen riesgos operacionales (financieros, calidad, seguridad y medio ambiente) ▪ Ahorro de insumos (papel, tinta y útiles de oficina) y recursos (energía, agua, teléfono y combustible) ▪ Mejora la comunicación interna y la cultura organizacional ▪ Aumenta la rentabilidad

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, ADEC Responsabilidad Social y Asociación de Empresarios Cristianos (2009).

2. PROCESO EVOLUTIVO DEL CONCEPTO DE EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

El término Empresa Socialmente Responsable, de acuerdo con Mozas y Puentes (2010), data desde la época de Robert Owen (1771-1858), quien plantea en su libro: "A New View of Society, or Essays of the Principle of the Human Character", que el trabajador no viene a sufrir, sino que viene a ser productivo y la forma de lograrlo es a través de incentivarlo y de compartir riqueza en la empresa donde se encuentre laborando. Esta visión es utópica al igual que la teoría del socialismo desarrollada por Carlos Marx, dado que en sí tiene un sentido ético en el discurso, aunque difícil de implementar y de llevar a cabo en la práctica.

En los años 60 del siglo XX, la responsabilidad social queda totalmente excluida en las empresas, ya que se impone una filosofía de trabajo que se orienta a obtener únicamente ganancias eliminando todo gasto social. A partir de los años 70, las organizaciones consideran como importante apoyar y realizar gastos en lo social, sintiendo un compromiso de alcanzar las metas básicas y fomentar los valores éticos, para con ello mejorar las condiciones económicas del binomio empresa-sociedad (Mozas y Puentes, 2010).

A partir de la década de los 80, el proceso de globalización y la apertura comercial establecieron como nuevos lineamientos que el gobierno no debería ser el único responsable de contribuir en el gasto social, sino que también las empresas lucrativas y no lucrativas tienen la misma responsabilidad de ayudar a la sociedad a crear las condiciones que son indispensables para conformar una sociedad más estable, equitativa y que genere un ambiente propicio para una mayor calidad de vida.

Este compromiso ha facilitado a la empresa comprender que es un ente social significativo y que al otorgar apoyo a la sociedad genera beneficios para ella misma. Esto involucra un trabajo muy cercano con proveedores, intermediarios, clientes, gobierno y

competidores. Se desarrolla un modelo ganar-ganar donde todos se benefician logrando con ello un desarrollo social con mejores oportunidades de crecimiento económico (Maignan, 2001).

A partir de los años 90 este término de Empresa Socialmente Responsable integra una mayor fuerza porque considera que es relevante cuidar el medio ambiente y tomar medidas que faciliten su preservación para bien de todos, incluyendo a la empresa y a la sociedad. También se aprecia que arroja resultados favorables en las finanzas porque hacer el bien a la sociedad se traduce en mayores ganancias y utilidades (LEE, 2008).

En la Figura 1 se aprecia cómo el concepto de Empresa Socialmente Responsable ha ido evolucionando a través del tiempo, y cómo la empresa y las organizaciones se han dado cuenta de su importancia para mejorar condiciones financieras, participación en el mercado, posicionamiento e imagen ante la sociedad, lo que genera un ambiente favorable para sus trabajadores, proveedores y clientes.

El concepto de Empresa Socialmente Responsable involucra las acciones discrecionales realizadas por las compañías que tienden a fomentar algún beneficio social, más allá de sus propios intereses y de lo requerido por la ley (Barnett, 2007) (McWilliams y Siegel, 2001).

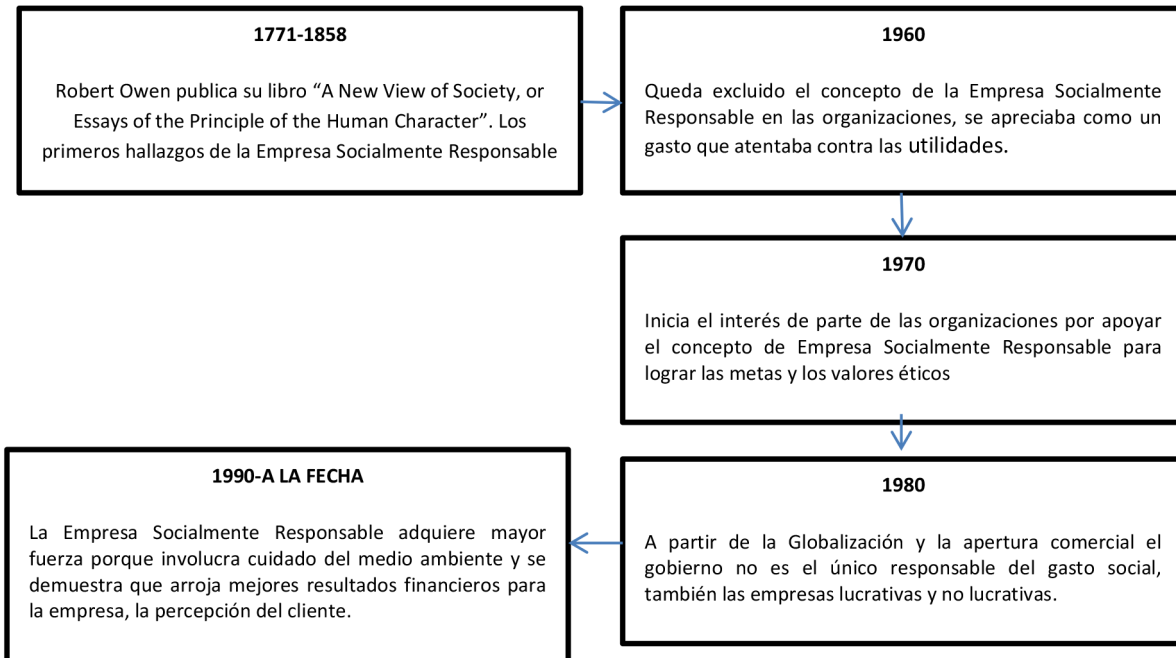
Asimismo, involucra una filosofía de trabajo que conlleva tomar decisiones que abarcan conductas socialmente responsables cuyo objetivo es aumentar el valor de la empresa, buscando mejorar la competitividad y su rentabilidad (Pedersen y Neergaard 2009). Este aumento de valor de la empresa se ha visto reflejado en incrementos de competitividad al materializarse en el mercado una mejor reputación para la empresa ante sus consumidores logrando con ello una diferenciación en el mercado de bienes y servicios, una mayor captación de recursos en el mercado financiero y atrayendo recursos humanos con talentos superiores (Porter y Kramer, 2002).

Para complementar mejor esta definición el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, por sus siglas en inglés WBCSD (2002), define a la Empresa Socialmente Responsable como el “compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como de la comunidad local y la sociedad en general”.

La Responsabilidad Social Empresarial busca

fomentar en las empresas el espíritu de apoyar a la sociedad, sus consumidores, sus trabajadores, sus accionistas, sus proveedores y su imagen, todo ello con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores, de satisfacer a los consumidores con la noble tarea de que la venta de los productos de la empresa ayuden y contribuyan a hacer frente a los problemas sociales, y de imagen porque empieza a ser bien vista por todos los participantes internos y externos que se involucran en la misma.

Figura 1.
Evolución del tiempo del Concepto de Empresa Socialmente Responsable (ESR)



Fuente: Elaboración propia (2015) con datos extraídos (Carrasco, 2007) (Mozas Moral & Puentes Poyatos, 2010) y (Maignan, 2001).

3. UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN

Ante las exigencias y los nuevos retos que presenta la globalización en un mundo altamente competitivo, las organizaciones necesitan dar respuesta de manera rápida y eficaz ante los cambios que presenta el entorno. No se puede quedar estático y se tienen que buscar, de manera colaborativa, el desarrollo de nuevas ideas y estrategias que estén encaminadas a darle respuesta a las exigencias. El modelo tradicional de organización que se encuentra estrechamente relacionado al estilo autocrático, en el cual las decisiones y el rumbo lo dirige únicamente la alta dirección, eliminando toda posibilidad de un trabajo colaborativo que promueva el intercambio de ideas.

A este respecto, Heyderbrand (1989) señaló con mucho acierto que “el crecimiento de las organizaciones conduce a la necesidad de nuevas formas jerárquicas de supervisión, desde formas simples y tradicionales a formas más desarrolladas, esto a causa de la transición

del capitalismo de mercado competitivo al capitalismo orientado a lo corporativo industrial, el modelo burocrático comenzó a cambiar”(p.20).

Esto nos hace inferir que los modelos estructurales y organizacionales tienen que cambiar y adaptarse a las exigencias que plantea el nuevo orden global, pasando así de ser una organización tradicionalista a ser una organización flexible, que promueva el trabajo en equipo, incorporando la posibilidad de intercambiar ideas y promover la unión, para así ir todos hacia un mismo objetivo y fortalecerlo.

Asimismo, Heyderbrand (1989) hace una descripción de lo que representa la organización posmoderna a través de seis variables o dimensiones que se encuentran incorporadas en la categoría de fuerza de trabajo humana, para fijar el énfasis en una concepción antropocéntrica o sociocéntrica, en lugar de una concepción tecnocéntrica de estructura organizacional, derivado de una socialización entre cada uno de los departamentos que conforman e integran a la organización (cuadro 2).

Cuadro 2.

Características de las Nuevas Formas Organizacionales Posmodernas de Heydebrand

- a) Tamaño de la fuerza de trabajo: es relativamente pequeño para facilitar las labores empresariales cuyo fin es generar un ambiente propicio para la innovación, flexibilidad e informalismo.
- b) Objeto de trabajo: orientado a la prestación de servicios, no a la producción de mercancías y al procesamiento de la información a través del desarrollo de sistemas, haciendo uso de la distribución de la tecnología intelectual.
- c) Medios de Producción: determinados por los avances en la producción a través del uso de nuevas tecnologías de producción como es el caso de la robótica, la cibernética, el control numérico y la robotización.
- d) División del trabajo: la tendencia es reducir la división del trabajo, se desarrolla una estructura más flexible, con mayor trabajo participativo y de grupo con la finalidad de eliminar las estructuras anárquicas.
- e) Control de trabajo: esta dimensión se refiere al poder, la autoridad, la coordinación y el control donde existe una tendencia a la descentralización.
- f) Propiedad y control: se presenta como el retorno a pequeñas empresas familiares y flexibles e informales, como entidades descentralizadas y con una red integrada de relaciones culturales

Fuente: Hey Debrand (1989)

De manera complementaria, Rivas Tovar (2002) nos comenta que los nuevos enfoques de organización en nuestros tiempos buscan dominar la incertidumbre, promover la innovación, reducir costos, flexibilidad, tecnologías de información y de comunicación, crear un ambiente propicio para agilizar y darle la mayor rapidez a las respuestas y generar conocimiento de manera grupal.

Además, nos señala que los nuevos enfoques de organización están estructurados de manera horizontal, para garantizar que las áreas de ventas, de producción y de administración se encuentren enlazadas, donde

el elemento esencial es la comunicación, misma que el área de ventas suministra a producción para adecuar los productos que requiere el mercado y con respecto a la administración para identificar las principales necesidades que deben ser respaldadas en términos presupuestales.

En el cuadro siguiente se aprecia la diferencia entre el Modelo Tradicional de Organización y los Nuevos Enfoques de Organización al hacer un análisis de Heyderbrand (1989), Tovar (2002) y Rodríguez Peñuelas (2003).

Cuadro 3.

Diferencias entre el Modelo Tradicional de Organización y los Nuevos Enfoques de Organización

Criterios	Modelo Tradicional de Organización	Nuevos Enfoques de Organización
Administración Estratégica	Asumir una postura individual con el propósito de ganar la guerra y vencer al enemigo competidor	Apoyar el desarrollo y la cooperación de los participantes en el sector
Tipo de estructura	Vertical y Rígida	Horizontal y flexible
Desarrollo de estrategias	A partir de experiencias y del conocimiento empírico	Conocimiento existente (Conocimiento explícito) y agregando la generación de nuevo conocimiento (Conocimiento Tácito) con el propósito de generar innovación
Formas de trabajar	De manera individual	De manera colectiva y de grupo
Tipo de negociación	Ganar-Perder (El dilema del Prisionero)	Ganar-Ganar
Tipo de capacidad	Sistema rígido que sigue un modelo mecanicista sin compartir conocimiento	Generar una sinergia de aprendizaje colectivo con el objetivo de compartir conocimiento y know-how
Tipo de ventajas	Ventaja Comparativa	Ventaja Competitiva
Tipo de ambiente	Estable sin presentar drásticos cambios	Ambiente altamente complejo y que presenta continuamente cambios impredecibles.
Búsqueda de Soluciones	De manera individual	De manera conjunta e integrada
Generación de las ideas	De manera propia	De manera grupal utilizando el dialogo como técnica para el desarrollo de nuevas ideas
Generación del conocimiento	De manera propia y muy celosa de compartir dicho conocimiento	El conocimiento es enriquecido a través de la socialización y de la experiencia
Enfoque a desarrollar el tipo de tarea	One Best Way (La mejor manera de hacer)	One Best Knowledge (Un solo conocimiento enriquecido de distintas opiniones y visiones)

Continuación Cuadro 3

Criterios	Modelo Tradicional de Organización	Nuevos Enfoques de Organización
Tipo de Comprensión	Receta al pie de la letra (Seguir los pasos sin añadir Nuevo razonamiento)	Reflexión y Flexibilidad
Tiempo de respuesta	Considerable	De manera inmediata
Enfoque de producción	Producción masiva	Producción por segmento de mercado
Etapas históricas	La Modernidad	La postmodernidad considerando los cambios en el medio externo producidos por la Globalización entre los que destacan la eliminación de las barreras comerciales y el intercambio de conocimiento a través de los avances tecnológicos y de los principales medios de comunicación

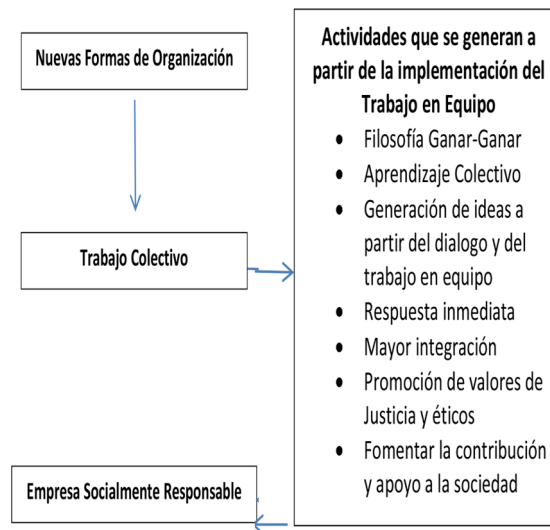
Fuente: elaboración propia (2016) con datos extraídos por Heyderbrand (1989), Tovar (2002) y Rodríguez Peñuelas (2003).

4. LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Es indispensable iniciar con la organización de una serie de actividades para poder lograr los objetivos y las metas propuestas, por consiguiente, es necesario implementar y desarrollar nuevas formas de organización para generar un alineamiento de las actividades que desempeña cada departamento de la organización. Existe un punto de intersección entre las nuevas formas de organización y la responsabilidad social empresarial, el cual está representado por el trabajo colaborativo, dado que sin él resulta imposible que emerjan de manera conjunta estas dos filosofías de trabajo.

Las nuevas formas de organización son las que generan una mayor factibilidad para el desarrollo del concepto de responsabilidad social empresarial, tal y como se muestra en la figura siguiente:

Figura 3.
Las nuevas formas de organización conducen al desarrollo de la Empresa Socialmente Responsable, mediante el trabajo conjunto.



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Uno de los principales obstáculos para poder implementar la responsabilidad social empresarial es que el alto directivo no tome las decisiones más pertinentes y adecuadas, esto dificulta y facilita la aplicación de esta filosofía de trabajo y esto sucede porque la toma de decisiones únicamente recae en manos de la alta dirección (Godo y Gago, 2010). Esta situación puede mejorar con base a lo que promueven las nuevas formas de organización, de entre las que destaca la necesidad de compartir la toma de decisiones o al menos la alta dirección pueda obtener información de los mandos inferiores y compartir ideas que cristalicen en una mejor toma de decisiones.

5. LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y LA INNOVACIÓN SOCIAL Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

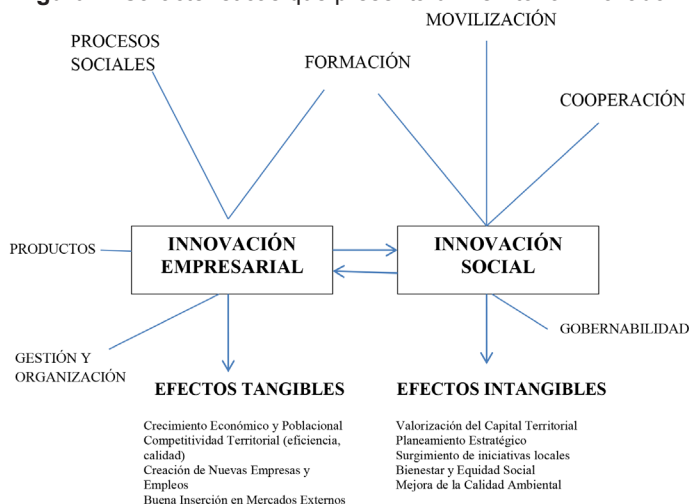
A través de un ambiente propicio, agradable, de trabajo colaborativo, se establece un medio para generar la confianza, la firmeza de buscar dentro de la organización nuevas ideas que conlleven a mejorarla, por lo tanto, la innovación involucra un proceso donde

interviene el trabajo en equipo y colaborativo. Tal y como lo menciona Kanter (1999), la innovación es un proceso y no un resultado, en el cual se analizan las variables internas y externas con la finalidad de construir la idea que posteriormente pasa a su implementación y se desarrolla el prototipo para su producción.

La innovación en una empresa se caracteriza por realizar distintos tipos de actividades, incluyendo aquellas orientadas a lograr mejoras en los procesos que se asocian con su cadena de valor y con los productos que ofrece (Méndez, 2002).

El resultado de la innovación en las empresas se relaciona de manera directa con la innovación social, de tal manera que se reflejan en un territorio o espacio geográfico con efectos tangibles como son el crecimiento económico y poblacional, competitividad territorial, creación de nuevas empresas, buena inserción en los mercados externos y mejora de la infraestructura; mientras que en los efectos intangibles se expresa una valorización del capital territorial, una mejor planeación estratégica, el surgimiento de iniciativas locales, bienestar y equidad social y mejora en la calidad ambiental (Méndez, 2002). Los aspectos anteriormente señalados se pueden distinguir de manera más clara en la figura 4.

Figura 4. Características que presenta un Territorio Innovador.



Fuente: (Mendez, 2002)

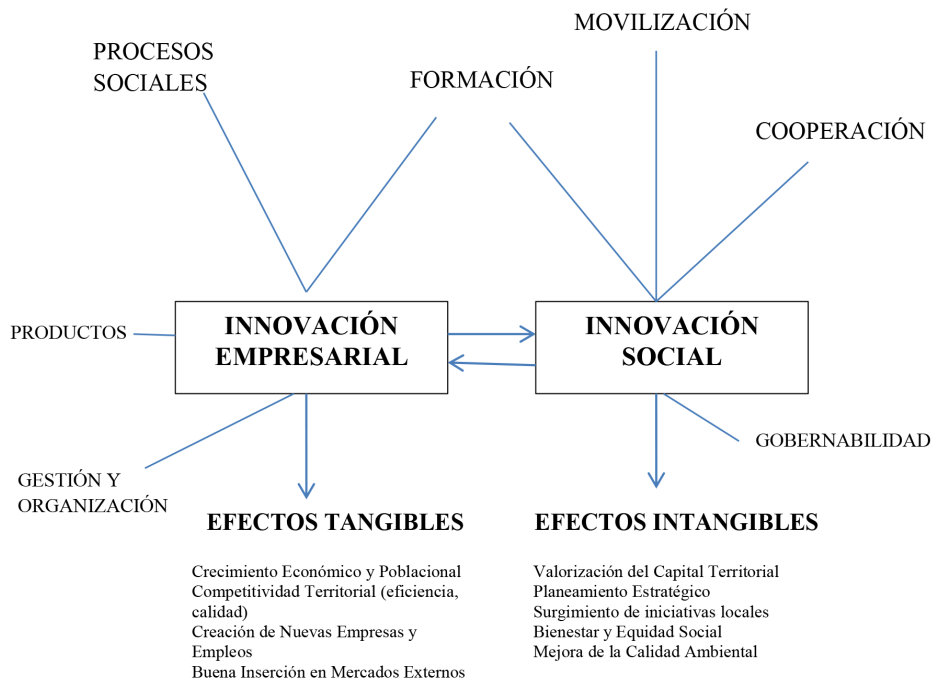
Por su parte, como se puede apreciar en la figura 5, la cultura empresarial enfocada a generar nuevas formas de organización da como resultado el logro de una nueva ventaja competitiva basada en el concepto de empresa socialmente responsable.

Este tipo de ventaja competitiva puede lograr una inteligencia analítica que consista en el desarrollo de nueva tecnología aplicada en procesos de información,

que inserta en una nueva estructura organizacional más horizontal y flexible, posibilite mayor capacidad de respuesta mediante el favorecimiento de una mayor participación de directivos y empleados en la toma de decisiones internas, con menor incertidumbre y mayor certeza, generando un compromiso laboral en cada uno de los participantes, logrando con esto un ambiente más justo y equitativo, con la libertad de opinar y de ser escuchado (Vega, López y Martínez, 2014).

Figura 5.

La Ventaja Competitiva perdurable se encuentra en el desarrollo de la Innovación Organizacional a través de la aplicación de Nuevas Formas de Organización.



Fuente: Elaboración propia (2015).

6. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN MÉXICO.

Avances importantes para México han sido la creación, por parte del gobierno federal, de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa en 2002 y en 2009 la creación del observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa, los cuales tienen como finalidad primordial el facilitar la elaboración y desarrollo de proyectos de consolidación para las pymes.

De acuerdo con una entrevista con Eduardo Sojo, presidente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), publicada por el periódico el Economista el 18 de febrero del 2015, solo once de cada 100 pymes logran sobrevivir durante los primeros veinte años, observándose que la mayor proporción de ellas mueren principalmente durante sus primeros cinco años. De la misma forma, comentó que el punto de inflexión en general para los negocios en México es de 5 años, logrando tener una mayor posibilidad de sobrevivencia al superar esta cantidad de años.

Flores (2013), ha señalado que en México el 99.7% de la totalidad de las empresas existentes son pymes y 0.3% son grandes empresas, en Bolivia son 99.4% pymes y 0.6% son grandes empresas, en Chile son 99% pymes y el 1.0 % son grandes empresas, en el Salvador son 2.9% empresas grandes y en los Estados Unidos son 8.9%.

Estos datos manifiestan contundentemente que en México no se ha podido lograr que la pequeña y mediana empresa logre crecer para convertirse en una empresa grande, por lo que se concluye que no se han generado las condiciones para el crecimiento de las mismas y poder generar mejores condiciones de productividad, remuneraciones y seguridad laboral como las que brindan las grandes empresas.

7. METODOLOGÍA

En el presente trabajo se hizo una revisión de bibliografía de quince artículos indexados y arbitrados en Google Scholar, Scielo, Latindex y Redalyc, en donde se identificaron las variables de lo que significa el concepto de Empresa Socialmente Responsable y de las Nuevas Formas de Organización, así como también del concepto y de la situación actual que presenta la pymes a nivel internacional y a nivel nacional; Analizando su problemática e identificando el desarrollo evolutivo a través del tiempo del concepto de Empresa Socialmente Responsable. Además como resultado de esta revisión bibliográfica se realiza una inferencia de cómo se relaciona el concepto de Nuevas Formas de Organización para lograr cumplir con las exigencias y las condiciones del distintivo de Empresa Socialmente Responsable y cuál es su rol en la generación de nuevas ideas innovativas de carácter empresarial y social.

Al haberse generado un marco teórico de reflexión de estas variables se genera un Modelo de preguntas que aterrizan en una entrevista a un importante grupo de empresas sinaloenses que promueven el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, Grupo Accionarse. Los datos empíricos generados a través de esta entrevista se relacionan con la información teórica obtenida para generar las respuestas que son necesarias para cubrir el objetivo planteado, Si las Nuevas Formas de Organización adoptadas en la organización de las pymes sinaloenses influye de manera positiva en la obtención del distintivo de Empresa Socialmente Responsable y en la Innovación.

Este enfoque metodológico es cualitativo porque la información generada es en base a opiniones obtenidas por un grupo de empresarios y que por la esencia y el manejo de la información es un estudio que implica una revisión bibliográfica y documental de los principales autores de estas dos dimensiones y de analizar los resultados de manera empírica obtenidos a través de una entrevista realizadas a un importante grupo de empresas Sinaloenses que promueven el distintivo de Empresa

Socialmente Responsable bajo un enfoque analítico cuyo propósito es determinar si la empresa sinaloense adopta las nuevas formas de organización para lograr el distintivo de empresa socialmente responsable.

8. RESULTADOS

De acuerdo con una entrevista realizada a un alto directivo del grupo Accionarse en Sinaloa, quienes se encargan de promover la responsabilidad social empresarial en Sinaloa, se observa que a nivel regional solamente un 20% de las pymes cuentan con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable. Aunado a ello, alrededor del 70% de las pymes adoptan el modelo tradicionalista, que se caracteriza por utilizar procesos y procedimientos mecanicistas, poco innovadores que generan escaso valor agregado.

A esta situación también debemos añadir que las Pymes en México y en Sinaloa no cuentan con un sistema de planeación que les ayude a trazar un sistema de objetivos y metas a mediano y largo plazo que les garantice la permanencia en el mercado. Incluso, por la falta de organización no identifican las oportunidades que ofrecen algunos programas de gobierno que tienen el interés de apoyar el desarrollo y crecimiento de este tipo de empresas.

Por consiguiente, se torna sumamente indispensable iniciar la puesta en operación de una filosofía empresarial que incentive y motive a la fuerza de trabajo a incrementar los índices de productividad mediante una cultura laboral que fomente el trabajo colaborativo. A este respecto, las nuevas formas de organización favorecen ambientes positivos, de ayuda mutua y compromiso por lograr objetivos de desempeño más satisfactorios. Lo cual es más factible lograr con la colaboración y participación de todos los actores organizacionales, creando condiciones para que se expresen opiniones con responsabilidad y con la finalidad de generar nuevas ideas que estén encaminadas a fortalecer y mejorar las condiciones de la empresa logrando la innovación y la distinción de

practicar plenamente la responsabilidad social.

9. CONCLUSIONES

En esta época, las empresas deben de ser altamente competitivas y con sentido humano y ético porque son las exigencias mismas de la globalización y por ende es importante que adopten y promuevan el concepto de Empresa Socialmente Responsable.

Además uno de los propósitos de las mismas es generar mayores sinergias al interior de sus estructuras laborales, es decir, adoptar como filosofía de trabajo a las nuevas formas de organización para crear las condiciones laborales que faciliten el trabajo colaborativo, y sobre todo, generar un clima laboral favorable para todos, mediante procesos de toma de decisiones que incluya a todos los participantes de la empresa para lograr decisiones con menor incertidumbre y que estén alineadas con las exigencias que va presentado el mercado, lo que a su vez, propicia el desarrollo de ideas innovadoras que contribuyen a mejorar la competitividad empresarial. De todo esto podemos inferir que implícitamente el mercado exige que las empresas sean más responsables con la sociedad y con el medio ambiente y que la innovación no quede únicamente al interior de las mismas, sino que se amplíe para incluir a la innovación social.

Esta relación, de acuerdo con Méndez (2002), mejora las condiciones de vida a través de generar una planeación estratégica que considere a cada uno de los miembros de la empresa y de la sociedad y se intercambien puntos de vista que vengan a favorecer un clima que fortalezca la creación de nuevas empresas, incremento en la generación de empleos, mayor crecimiento económico y mejor competitividad regional, logrando índices más alentadores en los rubros de bienestar social, equidad, justicia, fomento a los valores y cuidado del medio ambiente.

Así, las nuevas formas de organización son indispensables para lograr el desarrollo del concepto de

la empresa socialmente responsable y de la innovación, condiciones y objetivos que son indispensables para que las empresas estén en condiciones de enfrentar los retos globales con responsabilidad, creatividad, armonía y sentido humano. El valor de las empresas no únicamente está en función de obtener utilidades sino también en la generación de bienestar social a través de las aportaciones de nuevas ideas que aterricen en la innovación competitiva de las empresas y de la sociedad en su conjunto.

10. BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo, ADEC Responsabilidad Social Empresarial y

Asociación de Empresarios Cristianos (2009). Responsabilidad Social Empresarial Guía de Implementación para PYMES. Imprenta AGR. Asunción Paraguay.

Barnett, Michael (2007). Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 794-816.

Carrasco, Inmaculada (2007). Corporate Social Responsibility, values and cooperation. *International Advances in Economic Research*, 454-460.

Centro Mexicano para la Filantropía . Informe Anual 2015. Página web en línea. Fuente: www.cemefi.org/informes/informe2016 (consultado el 20-02-2016).

Flores Kelly, Jorge (2013). México Necesita menos PYMES. *Revista Electrónica México FORBES*. 20 de marzo del 2013. www.forbes.com.mx/Mexico-necesita-menos-pymes.

Godos, José Luis, & Gago, Roberto Fernández (25 de septiembre de 2010). Como se Percibe la Dirección

Socialmente Responsable por parte de los Altos Directivos de Empresas en España. Obtenido de *Universia Business Review*: www.redalyc.org/articulo.oa?id=43317992002

Heyderbrand, Wolf (1989). *New Organizational Forms*. In *Work & Occupations*, 25.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2012 . Página web en Línea. Fuente:

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx> (Consultado el 20- 02-2016).

Kanter, Moss Rosabeth (1999). "When a thousand flowers bloom: structural, collective and social". Greenwich: Jai Press.

Lee, Ming-Don Paul (2008). A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its evolutionary Path and the road ahead. *International Journal of Management Review*, 53-73.

Maignan, Isabelle (2001). Consumers Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 57-72.

McWilliams, Abigail & Siegel, Donald (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm Perspective. *Academy of Management Review*, 117-127.

Méndez, Ricardo (2002). *Innovación y Desarrollo Territorial*. Eure (Santiago).

Mozas Moral, Adoración, & Puentes Poyatos, Raquel (2010). La Responsabilidad Social Corporativa y su Paralelismo con las Sociedades Cooperativas. *REVESCO*, 75-100.

Pedersen, Esben Rahbek & Peter Neergaard (2009). What Matters to Managers? The Whats, whys and hows of Corporate Social Responsibility in a Multinational Corporation. *Management Decision*, 1261-1280.

Porter, Michael & Kramer, Kramer (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review, 56-68.

Rivas Tovar, Luis Arturo (2002). Nuevas Formas de Organización. Estudios Gerenciales.

Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2003). El Proceso de Modernización de la Empresa Hortícola Sinaloense: El caso de la Empresa Agrícola San Isidro. Culiacán, Sinaloa, México. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2010). El Cambio Organizacional en las Pymes

Sinaloenses. Una Respuesta a los Desafíos del Entorno. Culiacán Sinaloa, México. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Sojo, Eduardo (2015, Febrero 18). Situación Actual de las PYMES respect a su Sobrevivencia y Crecimiento. (Entrevista publicada por el periódico el |Economista).

World Business Council for Sustainable Development(WBCSD), W. B. (2002).





Corporate Social Responsibility. The WBCSD's Journey.

Vega, Luis (2012). Formas de Organización de las Actividades de Producción y Comercialización de las Empresas Hortícolas Sinaloenses. Situación Actual y Perspectivas. México D.F.: Ediciones del Lirio en coedición con la Universidad de Occidente.

Vega, Luis, López Barraza, Lydia María, & Martínez Huerta, Ramón (2014). Las Nuevas Formas de Organización y su Relación en la Generación de Innovación consolidando la Ventaja Competitiva de la Empresa Hortícola Sinaloense. Retos Actuales del Cambio y de las Intervenciones en las Organizaciones (pág. 17). Lyon Francia: ISEOR 2014.

¿El fin del outsourcing en México? Características de la nueva legislación y perspectivas de futuro

The End of Outsourcing in Mexico? Characteristics of the New Legislation and Future Prospects

Janette Brito Laredo*  <https://orcid.org/0000-0002-0525-6406>
Jorge Carrillo Viveros**  <https://orcid.org/0000-0002-2008-8818>
Redi Gomis Hernández***  <https://orcid.org/0000-0002-1515-3929>
Alfredo Hualde Alfaro****  <https://orcid.org/0000-0002-4266-2761>

Resumen

Objetivo: analizar la subcontratación laboral en la reforma a la Ley Federal del Trabajo de México, aprobada en abril de 2021, compararla con la de 2012 y reflexionar sobre sus probables efectos en la dinámica laboral. **Metodología:** se compararon las dos últimas reformas para determinar qué se modificó y qué permanece en relación con la subcontratación laboral. Se revisaron los debates políticos y la dinámica cuantitativa en años recientes. **Resultados:** en algunos puntos los cambios son significativos; en otros, permanecen las normas anteriores. El giro más importante de la reforma atañe a los mecanismos de garantía para el cumplimiento de la norma. **Limitaciones:** el poco tiempo transcurrido desde la promulgación de la nueva reforma constituye la principal limitación para el análisis de sus consecuencias. **Valor:** el análisis y las conclusiones son un aporte novedoso a la discusión académica sobre los efectos de los giros políticos en los fenómenos sociales. **Conclusiones:** la reforma sobre la subcontratación presenta al mismo tiempo rupturas con la normatividad anterior y continuidad. Las consecuencias preliminares son inciertas. Hay indicios para pensar que la subcontratación laboral disminuirá de forma sustantiva, pero no la precarización.

Palabras clave: outsourcing; subcontratación; empleo; reforma laboral.

Abstract

Objective: to analyze labor outsourcing in the 2021 Labor Federal Law reform in Mexico versus the one carried out in 2012, and to reflect on its probable effects on labor dynamics. **Methodology:** the comparison between the last two reforms to the Law to determine what is modified and what remains in relation to labor subcontracting. The political debates and the quantitative dynamics in recent years are reviewed. **Results:** in some aspects there are significant changes; in others, the previous regulations remain. The most important turn of the reform concerns the mechanisms to guarantee compliance with the norm. **Limitations:** the short time that has elapsed since the promulgation of the new reform constitutes the main limitation for the analysis of its consequences. **Value:** the analysis and the conclusions constitute a novel contribution to the academic discussion on the impacts of political turns on social phenomena. **Conclusions:** the reform on outsourcing presents ruptures with the previous regulation, but it also has continuity features. The preliminary impacts are uncertain. There are signs to think that labor outsourcing will decrease but not the precarious employment.

Keywords: outsourcing; subcontracting; employment; labor reform.

■ Cómo citar: Brito Laredo, J., Carrillo Viveros, J., Gomis Hernández, R., y Hualde Alfaro, A. (2022). ¿El fin del outsourcing en México? Características de la nueva legislación y perspectivas de futuro. *región y sociedad*, 34, e1558. doi:10.22198/rys2022/34/1558

*Autora para correspondencia. Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales. Calzada Universidad núm. 1. Fraccionamiento San Fernando, C. P. 21460. Tecate, Baja California, México. Correo electrónico: jbrito@uabc.edu.mx

**El Colegio de la Frontera Norte, Departamento de Estudios Sociales. Carretera Escénica Tijuana-Ensenada, Km 18.5, San Antonio del Mar, C. P. 22560. Tijuana, Baja California, México. Correo electrónico: carrillo@colef.mx

***Colegio de la Frontera Norte, Departamento de Estudios Sociales. Carretera Escénica Tijuana-Ensenada, Km 18.5, San Antonio del Mar, C. P. 22560. Tijuana, Baja California, México. Correo electrónico: rgomis@colef.mx

****El Colegio de la Frontera Norte, Departamento de Estudios Sociales. Carretera Escénica Tijuana-Ensenada, Km 18.5, San Antonio del Mar, C. P. 22560. Tijuana, Baja California, México. Correo electrónico: ahualde@colef.mx

Recibido: 6 de octubre de 2021.

Primera ronda de evaluación: 7 de enero de 2022.
Segunda ronda de evaluación: 18 de mayo de 2022.

Aceptado: 31 de mayo de 2022.

Liberado: 5 de octubre de 2022.



Esta obra está protegida bajo una Licencia
Creative Commons Atribución-No Comercial
4.0 Internacional.

Introducción

Una de las reformas más polémicas del gobierno encabezado por Andrés Manuel López Obrador es la que tuvo como objetivo prohibir los procesos de subcontratación laboral en México, conocidos como *outsourcing*. De hecho, la reforma a la Ley Federal del Trabajo (LFT) en materia de subcontratación, promulgada en abril de 2021, impone fuertes restricciones a estas prácticas al limitarlas a los servicios especializados que no formen parte del objeto principal de la empresa contratante. En segundo lugar, la reforma se propone controlar a las empresas que suministran la subcontratación laboral mediante su inscripción a un padrón organizado y avalado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). En tercer lugar, se contemplan severas sanciones para las empresas que incurran en violaciones a las nuevas regulaciones. Otro aspecto importante que se determinó es la forma en la que se deben repartir las utilidades.

La reforma se proponía, por un lado, acabar con las prácticas laborales que, de acuerdo con el discurso gubernamental, vulneraban los derechos laborales de los trabajadores; por otro lado, impedir la evasión fiscal en la que incurrían una buena parte de las empresas que operaban con el régimen de subcontratación. Algunos funcionarios del gobierno y el propio presidente de México, Andrés Manuel López Obrador, han esgrimido de forma pública ambas vertientes del tema como justificación para modificar la legislación. Estas ideas se reforzaban con el argumento de que el outsourcing había crecido demasiado en los últimos sexenios, lo cual ocasionaba que muchos de los trabajadores subcontratados sufrieran violaciones a sus derechos laborales.

Así, en la iniciativa para aprobar la reforma que el presidente López Obrador presentó a la Cámara de Diputados el 12 de noviembre de 2020, se enunciaban las siguientes prácticas derivadas del outsourcing laboral:

El traslado de trabajadores de una empresa (contratante) a otra creada exprofeso (contratista), con el único fin de que esta última se encargue del manejo y pago de nóminas bajo condiciones distintas y menos favorables que aquellas que rigen para las personas trabajadoras de la contratante.

La realización de actividades laborales similares en beneficio de la contratante mediante esquemas de simulación, por lo que las personas trabajadoras de la contratista no se encuentran bajo la dependencia de la contratante y por ende de su nómina, misma que es cubierta por la contratista.

Las actividades laborales preponderantes para el contratante siguen siendo las mismas que las realizadas por las personas trabajadoras del contratista, aunque las que las realizan no forman parte formalmente del primero.

Se registra a las personas trabajadoras con un salario menor al que perciben, lo que ocasiona que su jubilación sea calculada conforme al salario registrado ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y no con el salario que realmente perciben.

Se dan [sic] de alta a las personas trabajadoras con un salario inferior al que realmente perciben, con lo que se comete un fraude a la seguridad social. (STPS, 2020)

Esas prácticas afectaban de manera negativa las pensiones, el fondo de vivienda y las indemnizaciones por despido, entre otros derechos. Además de las formas convencionales del outsourcing, a veces las empresas se *desdoblaban* creando una segunda razón social de su propiedad (*insourcing*) que contrataba a los trabajadores y gestionaba su relación. En casos extremos, con claros visos de fraude, algunas empresas recurrían a las denominadas *factureras* que simulaban operaciones productivas inexistentes. Por parte del sector empresarial, un vocero de Manpower reconocía que, de las 2 000 empresas dedicadas al outsourcing, alrededor de 1 500 operaban en la ilegalidad (Miguelés, 2021a).

Sin embargo, desde la perspectiva empresarial, el outsourcing beneficia a las empresas en muchos aspectos. Entre los más importantes: tener acceso a mejores y más eficientes procesos de gestión, realizar actividades que no han alcanzado la escala de producción adecuada, aumentar los conocimientos y las habilidades, reducir los costos de equipamiento, materias primas e inmuebles, aumentar la velocidad de inserción en los mercados, reducir el ciclo de desarrollo del producto, adquirir tecnología de vanguardia, ahorrar conocimientos y talento, incluir la investigación y el desarrollo y facilitar la innovación constante (Ermida y Colotuzzo, 2009; Ermida y Orsatti, 2009).

El sector empresarial mostró oposición a la reforma fundamentando é empresas contratistas y les restringe sus posibilidades de competir en los mercados en los cuales operan. En segundo lugar su regulación, y sobre todo su prohibición, les obligaría en muchos casos a contratar a los trabajadores asalariados de las empresas subcontratistas y, en consecuencia, les restaría competitividad en sus procesos productivos por el encarecimiento de la mano de obra. Los empresarios rechazaban también que muchas de las empresas que utilizaban el *outsourcing* incumplieran lo contemplado en la reforma del 2012 por lo que la reforma, en su opinión, no era necesaria.

Teniendo en cuenta los antecedentes descritos, este artículo se propone analizar el proceso de aprobación de la regulación del outsourcing laboral y determinar las implicaciones para los trabajadores. Para cumplir con este objetivo, se desarrolló la siguiente estrategia metodológica: se realizó un estudio analítico a partir de la investigación documental; se analizó cuantitativamente la evolución del outsourcing en México y se hizo un ejercicio comparativo entre las reformas a la Ley Federal de Trabajo de 2012 y la ley de 2021.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: en la primera parte, tras una breve descripción del contexto internacional en el que nace y se expande el outsourcing, se plantea, con base en la literatura, una discusión conceptual de la subcontratación y otras nociones similares que a veces se utilizan como equivalentes. En la segunda parte se describe la importancia cuantitativa de los procesos de subcontratación y su evolución reciente en México a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). En la tercera parte, y con base en el análisis

comparativo, se expone el panorama de la regulación prevista en la reforma de 2012, así como las similitudes y las diferencias con la ley aprobada en 2021. En la cuarta sección, a partir del propio análisis, se discuten las ventajas y desventajas de dicha reforma y se reflexiona sobre sus implicaciones. En las conclusiones se presentan los resultados que hasta el momento de redactar el artículo se tenían acerca de los efectos en el empleo derivados de la reforma a la ley en lo que respecta al outsourcing, y se presenta un conjunto de interrogantes para futuras investigaciones.

Algunas precisiones sobre el concepto de subcontratación

El fenómeno de la subcontratación laboral (outsourcing, como se le denomina en México) es una de las tendencias que se da, al menos desde la década de 1970, como estrategia de las empresas para ganar competitividad en un contexto de globalización y propiciar una constante reestructuración productiva. Su puesta en práctica se extendió mucho a partir de 1980, cuando las empresas comenzaron a utilizar el servicio de terceros para realizar tareas rutinarias, como limpieza, comida, gestión de nóminas y otras (Davis-Blake y Broschak, 2009).

La tendencia hacia el uso del outsourcing laboral es parte del objetivo de flexibilizar los mercados de trabajo para reducir costos, en este caso, laborales. La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONU-DI) explica que, durante los últimos treinta años, los mercados de subcontratación industrial han crecido a un ritmo más rápido que el sector industrial en su conjunto (Morcos y Crombrughe, 2004).

Factores económicos, tecnológicos, laborales y políticos explican la adopción de esta práctica en las empresas y en sus cadenas productivas. Sin embargo, las prácticas de subcontratación han afectado a menudo de forma negativa las condiciones de empleo de los trabajadores: han provocado la pérdida de poder de los sindicatos y han propiciado que las empresas evadan la responsabilidad para con sus empleados (Ermida y Colotuzzo, 2009; Ermida y Orsatti, 2009; Garza, 2012; Iranzo y Richter, 2012). Ello no es un resultado inevitable de la práctica del outsourcing. Aunque Celis (2012, p. 10) subraya que, en América Latina, se considera *perversa* la subcontratación predominante, se reconoce que ciertas empresas generan trabajos y venden actividades mediante los cuales crean espacios laborales de calidad. De todos modos, Leite (2012) correlaciona la subcontratación con la precarización del trabajo.

En cualquier caso, para comprender el fenómeno de la subcontratación es necesario acotar el concepto y diferenciarlo de otros términos que se han utilizado como sinónimos: desconcentración, descentralización, tercerización, externalización e intermediarismo. De manera general, se dice que el outsourcing es el acto de obtener bienes o servicios *fuera* de las fronteras de la firma cuando estos podrían ser creados de forma interna por los trabajadores o gerentes de la firma (Davis-Blake y Broschak, 2009, p. 322). Otro aspecto se refiere a la delimi-

tación de qué es lo que se subcontrata: ciertas empresas subcontratan con sus proveedores solo el suministro de un producto o servicio, ya sea para ahorrar costos o para obtener servicios o productos de mejor calidad que la empresa no puede desarrollar. Sin embargo, la subcontratación que en realidad concierne a la reforma que se analiza en este artículo, es aquella en la cual las empresas subcontratan a un tercero que se asume como patrón y que suministra trabajadores encargados de realizar determinadas tareas. Esta precisión es un punto de partida importante, aunque en la bibliografía revisada las definiciones no están exentas de ambigüedad y de diferentes interpretaciones que se hallan, a veces, en las propias legislaciones de cada país (Ermida y Colotuzzo, 2009).

Con respecto a los términos antes citados, Ermida y Colotuzzo (2009) y Ermida y Orsatti (2009) precisan que la desconcentración o la descentralización se da en el ámbito de las empresas que, por distintas razones, otorgan mayor autonomía a las secciones, divisiones o subsidiarias con las que trabajan pero que no implican, necesariamente, transformaciones en la regulación de las relaciones que se dan entre ellas.

La tercerización -outsourcing, externalización, deslocalización o exteriorización- es el segundo paso de la descentralización. Implica el traslado de funciones o actividades de un proceso productivo integrado a otras unidades económicas (personas físicas o jurídicas), reales o ajenas a la empresa de forma ficticia.

Según los autores citados, conviene diferenciar entre varias formas jurídicas básicas. En la primera, que coincide con la definición en sentido estricto, la OIT señala que la subcontratación de la producción se da cuando “una empresa confía a otra el suministro de bienes o servicios, y esta última se compromete a llevar a cabo el trabajo por su cuenta y riesgo, y con sus propios recursos financieros, materiales y humanos” (citado en Ermida y Colotuzzo, 2009, p. 14). En la segunda, la subcontratación laboral, el principal objetivo es el suministro de mano de obra por parte del subcontratista o suministrador de personal a la empresa usuaria, la cual definirá y supervisará las tareas a realizar y puede pedir a los interesados que trabajen en sus locales junto con sus propios asalariados o que lo hagan en otra parte, si la organización de la producción así lo requiere. Los autores mencionados consideran que el suministro de mano de obra es parte de la subcontratación en un sentido amplio.

Además de estas dos modalidades de subcontratación, otra figura que interviene en estos procesos es la del intermediario. Al respecto, hay varias acepciones no siempre coincidentes. La que aquí nos interesa es aquella en que una empresa provee mano de obra a otra y de ello obtiene un beneficio, pero no tiene ninguna responsabilidad posterior en relación con los trabajadores reclutados. Las denominadas empresas de trabajo temporal son las que a veces llevan a cabo este tipo de subcontratación pues, como afirman otros autores, “la finalidad expresa de la contratación a través de las Empresas de Trabajo Temporal es utilizar una mano de obra sin tener que asumirla como propia” (Iranzo y Richter, 2012, p. 43), lo que facilita el despido y obstaculiza la sindicalización.

Más allá de interpretaciones y matices, lo que está en juego en las distintas modalidades de subcontratación es qué empresas asumen la condición de

patrón y, en consecuencia, las responsabilidades laborales que esa posición conlleva. Aunque en las legislaciones laborales de América Latina la condición de patrón la posee siempre el contratista (empresa que provee mano de obra a otra), tres razones condujeron a plantear la necesidad de una regulación. 1) La insolvencia de muchos contratistas, que provoca que no cumplan con sus obligaciones y que no respeten los derechos de los trabajadores a su cargo. 2) A veces las empresas beneficiarias (contratantes) usan la empresa contratista como mecanismo para evadir sus responsabilidades laborales. 3) Las diferencias entre las condiciones de trabajo de la empresa beneficiaria (contratante) y las de la empresa contratista (Iranzo y Richter, 2012, p. 45).

Otro aspecto importante que ha tenido en cuenta la legislación mexicana y la de otros países, es el tipo de actividades que se subcontratan. Algunas empresas se limitan a subcontratar servicios o trabajadores que solo se hacen cargo de actividades que no forman parte de la actividad principal de las empresas. Estas actividades van desde tareas simples, como la limpieza, hasta los servicios profesionales (legales, *software*, etcétera). Otras veces se subcontrata personal para realizar actividades no especializadas o que no forman parte del objeto principal de la empresa (Davis-Blake y Broschak, 2009, p. 322). Se trata de una diferencia importante a efectos regulatorios, porque este último tipo de subcontratación está restringido o prohibido en varios países, incluido México.

Evolución reciente de los procesos de subcontratación laboral en México: una mirada cuantitativa

En esta sección se pretende analizar el fenómeno de la subcontratación laboral en México desde una óptica cuantitativa, sin que ello implique una valoración integral del mismo, para lo cual sería necesario, entre otros requerimientos, contar con datos de los que se carecen en la actualidad. Un buen ejemplo serían las cifras concernientes a las diferentes dimensiones asociadas con la calidad de los empleos subcontratados. Por ello, aquí se examinará solo el dinamismo en el volumen del empleo subcontratado, utilizando para ello como indicador el peso de este tipo de empleo en la estructura del empleo total dentro de las unidades económicas.

Esta cuestión constituye una arista importante de la problemática de la subcontratación laboral en México, si se repara en que la existencia de un supuesto auge en el empleo de trabajadores subcontratados fue uno de los argumentos esgrimidos en la esfera política para justificar la necesidad de revisar y finalmente modificar en 2021 la legislación de 2012 sobre esta materia.

Varias son las fuentes de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para evaluar de manera cuantitativa esta cuestión. Las principales son los Censos Económicos (CE), la Encuesta Anual de la Industria Manufacturera (EAIM), la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM) y la Estadística Integral del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX). En todas ellas los establecimientos eco-

nómicos, con perfiles distintos, constituyen la unidad de análisis. Y si bien incorporan alguna información relacionada con el empleo subcontratado, como parte de las características propias de las unidades, la información se ofrece de manera agregada, lo cual limita muchísimo los análisis que se pueden realizar en concreto.

Cada una de esas fuentes de datos tiene al mismo tiempo fortalezas (como la periodicidad o que abarquen todos los establecimientos) y debilidades (como basarse en muestras o tener intervalos de tiempo largos), cuya evaluación siempre va a depender de su grado de adecuación a los objetivos perseguidos. Por ejemplo, la periodicidad de la EMIM y de la IMMEX es mensual; anual en el caso de la EAIM y quinquenal para los CE. Y en cuanto a la población objetivo, solo es universal en los CE, mientras que es parcial en las restantes fuentes: empresas manufactureras (EAIM y EMIM) y manufactura y servicios de exportación (IMMEX).

Para el desarrollo en particular de esta sección, el énfasis está en los CE disponibles para los años 2003, 2008, 2013 y 2018, por dos razones. En primer lugar, por su condición censal confiere un mayor nivel de confiabilidad de los datos. En segundo lugar, por su carácter universal, las unidades económicas enlistadas en ese censo atraviesan todo el espectro de las actividades económicas codificadas bajo el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

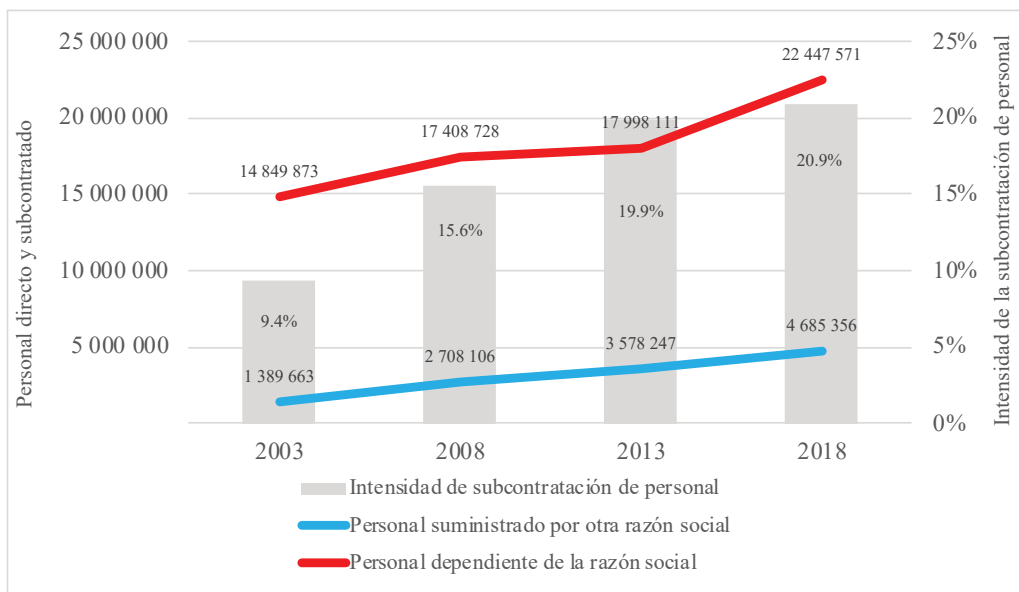
Dinámica del empleo subcontratado

En números absolutos, la subcontratación laboral se ha ido expandiendo de modo consistente en México en lo que va de siglo XXI. Constituye una tendencia que se aprecia con claridad en los censos económicos. Tal como se observa en la figura 1, el total del personal en los establecimientos suministrados por otra razón social¹ fue en cada corte censal mayor que en el anterior. Es importante notar que algo similar ocurrió con el volumen de trabajadores propios (dependientes de la razón social), que también creció entre 2003 y 2018, aunque a un ritmo global menor, además de que lo hizo con mayor variabilidad.

Más que registrar la dinámica de los cambios en las magnitudes absolutas de los trabajadores propios y los subcontratados, es preferible medir la relación numérica entre ambos parámetros, como es el caso del índice de Intensidad de Subcontratación de Personal (ISP), que captura el grado con el que las empresas usan la mano de obra suministrada por otra razón social en comparación con el uso que hacen del personal dependiente de la empresa. Su fórmula consiste en la división del personal suministrado por otra razón social por el personal dependiente de la razón social (Sánchez et al., 2019). La dinámica correspondiente a este índice se recoge en las barras de la misma figura 1.

¹ "Personal suministrado por otra razón social" es la nomenclatura que usan las estadísticas del INEGI para referirse a los trabajadores subcontratados, en el entendido de que no son trabajadores registrados de manera formal en la empresa encuestada. Estos últimos, trabajadores propios, son definidos como "dependientes de la razón social", es decir, de la empresa a la que se le aplica el cuestionario.

Figura 1. Variación en México del volumen absoluto del personal subcontratado y del personal propio, así como de la intensidad de subcontratación, para los años censales 2003, 2008, 2013 y 2018



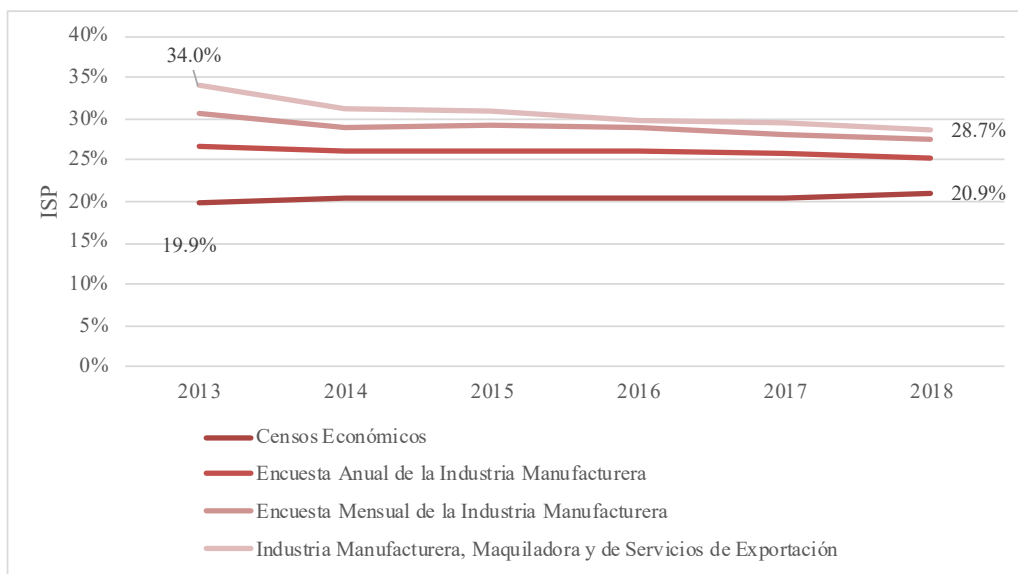
Fuente: elaboración propia a partir de los Censos Económicos (INEGI, 2021a).

Entre 2003 y 2018 el peso de los subcontratados en las empresas mexicanas tuvo un incremento sustancial: de 9.4% a 20.9%. Pero llama la atención que ese crecimiento no fue regular, sino que se produjo principalmente entre 2003 y 2013. Y a partir de ese último año, la ISP también crece, pero de manera marginal. Lo llamativo de esta evolución es que el año 2013 marca de alguna manera el inicio de una nueva fase en el fenómeno de la subcontratación, considerando las modificaciones sustantivas en esta materia que sufrieron las leyes laborales en el año anterior.

Este resultado, si bien no es coincidente con el que muestran otras fuentes, tampoco es por completo discordante. La figura 2 presenta una comparación de la evolución de la ISP según varias fuentes. Hay, claro está, discrepancias y coincidencias. Recordemos que son encuestas a universos distintos. Quizás la diferencia más relevante sea que, mientras la ISP tiende al alza en los CE, en las restantes fuentes lo hace a la baja. Pero, en términos de coincidencias, sobresalen dos. Una, que las tendencias que se observan, tanto al alza como a la baja, son en todos los casos suaves, sin rebotes ásperos en ese periodo. Y dos, que al final de este las diferencias entre las cifras se cierran.

La idea más notoria que expresan los datos es que las modificaciones de 2012 a las leyes no parecen haber tenido un impacto numérico significativo en la subcontratación laboral. Al mismo tiempo, es importante el hecho de que la tendencia al alza se haya interrumpido, incluso que vaya un poco a la baja a partir de 2012.

Figura 2. Evolución de la ISP de 2013 a 2018.
Comparación entre varias fuentes del INEGI



Nota: ISP (intensidad de subcontratación de personal) = personal suministrado por otra razón social/personal dependiente de la razón social.

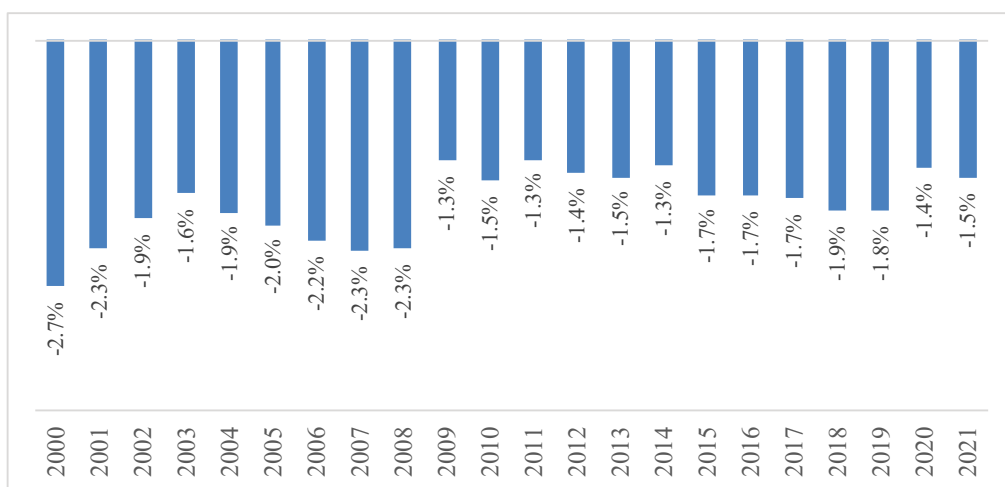
Fuente: elaboración propia a partir de las estadísticas del INEGI (2021a, 2021b, 2021c y 2021d).

En resumen, los datos oficiales muestran que, si bien en los últimos años la subcontratación en términos absolutos ha crecido de forma consistente en México, su importancia relativa no ha sufrido una variación sustantiva, sobre todo en el periodo posterior a la reforma laboral de 2012. Por otra parte, la evolución de la importancia de la subcontratación dentro de la estructura de los empleos en las empresas presenta pautas heterogéneas entre los distintos sectores y subsectores, como es el caso de las industrias electrónica y aeroespacial en Baja California (Carrillo y Gomis, 2019), los *call centers* en Tijuana y en la Ciudad de México (Micheli y Hualde, 2009) y la industria automotriz en el centro del país (Covarrubias, 2019).

Caída del empleo en diciembre

Los registros históricos del empleo del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) han hecho visible una dinámica recurrente del mercado de trabajo en México: en cada diciembre ocurren pérdidas de plazas formales (véase figura 3). Este fenómeno ha sido presentado por el gobierno actual como una consecuencia negativa del outsourcing laboral, por considerar que se trata de una estrategia para evitar el pago de aguinaldos y otras prestaciones que por lo regular se otorgan a los trabajadores al final del año, estrategia que rompe además la continuidad de la relación laboral y, por lo tanto, la acumulación de antigüedad (Hernández, 2022).

Figura 3. Caída porcentual del empleo formal entre noviembre y diciembre, de 2000 a 2021



Fuente: elaboración propia con datos del IMSS (2022).

Esta interpretación del gobierno de México ha sido, sin embargo, objetada. Por ejemplo, *Factor Capital Humano (2021)* y *Hernández (2022)* atribuyen el descenso en el número de trabajadores afiliados al IMSS en diciembre a la dinámica estacional de la economía. La causa del fenómeno no sería el empleo subcontratado, sino el empleo temporal, que se incrementaría con el aumento de las compras en las fechas navideñas, para después disminuir de nuevo con la desaparición de la alta demanda de bienes y servicios. Pero otro argumento en contra de la visión gubernamental sobre la misma cuestión tiene que ver con el hecho de que también en diciembre de 2021 se volvió a presentar, como siempre, la caída formal del empleo (véase figura 3), cuando la subcontratación ya había dejado de ser una actividad permitida de manera legal. Vista esta realidad desde la perspectiva gubernamental de los impactos de la nueva ley, podría considerarse una consecuencia opuesta a la esperada.

Cambios en la regulación en materia de subcontratación laboral en las reformas de 2012 y de 2021

Reforma en materia de subcontratación laboral 2012

A partir de la entrada en vigor el 1º de diciembre de 2012, la Ley Federal del Trabajo (LFT) (*Diario Oficial de la Federación [DOF], 2012*) establece en México un marco regulatorio específico para la figura de “régimen de subcontratación laboral”. Con este fin se agregaron cuatro nuevos artículos, 15-A, 15-B, 15-C y 15-D, en específico orientados a la ordenación de la subcontratación de personal.

En el artículo 15-A de la LFT se define el trabajo en régimen de subcontratación como

aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas. (DOF, 2012)

De acuerdo con Bensusán (2019), a partir de esa definición general se imponen restricciones o condiciones que, de no cumplirse, convierten al contratante, para todos los efectos legales, en empleador; es decir, en el responsable de las relaciones con los trabajadores (artículo 15-A), incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.

Las reglas sobre la subcontratación, introducidas en la reforma de la LFT de 2012, tuvieron el propósito de frenar el uso abusivo de esta figura y sus consecuencias negativas en la calidad de los empleos. No obstante, la insuficiencia de reglas destinadas a establecer una responsabilidad solidaria entre la empresa contratista y la beneficiaria, así como las deficiencias en materia de fiscalización que afectan la efectividad del sistema de seguridad social y de las normas de seguridad e higiene en el trabajo (a cargo de la Inspección Federal del Trabajo), provocaron que algunas empresas optaran por transferir a sus trabajadores a una empresa secundaria que ellos mismos han creado (*insourcing*), o a una empresa dedicada exclusivamente a la subcontratación de personal, con el fin de eludir las obligaciones laborales (Bensusán, 2013).

La regulación al régimen de subcontratación establecido en la reforma de 2012 se mantuvo vigente hasta abril de 2021, fecha en que se publicó una nueva reforma a diversas leyes fiscales, laborales y de seguridad social, derogando el régimen de *subcontratación* para crear en su lugar el régimen de la *prestación de servicios u obras especializadas*.

Pero durante ese periodo de vigencia, la subcontratación se mantuvo como un tema polémico en el mundo económico y laboral, por lo que varios legisladores de distintas formaciones políticas, tales como el Partido Revolucionario Institucional, Movimiento Ciudadano y el Partido de la Revolución Democrática, presentaron iniciativas que buscaban eliminar la figura por completo, o bien, el fortalecimiento de los derechos de los trabajadores en la subcontratación, o la modificación de la figura por otra como la de prestación de servicios especializados.

Descripción de la reforma de 2021 en materia de subcontratación laboral

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social publicó el 23 de abril de 2021 en el DOF (2021) el decreto mediante el cual se modifican diversas disposiciones de la LFT. En resumen, se reforman los artículos 12; 13; 14; 15; 127, primer párrafo; 1004-A, y 1004-C; se adicionan un tercer párrafo al artículo 41; la fracción VIII al artículo 127, y se derogan los artículos 15-A, 15-B, 15-C y 15-D.

En términos generales, las modificaciones tienen el objeto de prohibir la subcontratación de personal tal y como se venía haciendo hasta ese momento, e incorporar reglas a la legislación actual para que las personas morales y las personas físicas puedan contratar únicamente servicios especializados o de ejecución de obras especializadas, siempre que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante del beneficiario de estas. Los cambios principales a la LFT en materia de outsourcing, que entró en vigor a partir del 24 de abril de 2021, son los siguientes:

1. Se incorporó la prohibición de la subcontratación de personal, entendiéndose ésta cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra (Artículo 12).
2. Se permite la subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la beneficiaria de estos, siempre que el contratista esté registrado en el padrón público a que se refiere el artículo 15 de la LFT (Artículo 13).
3. La subcontratación debe formalizarse en contrato escrito, en el cual se debe señalar: el objeto de los servicios o las obras a ejecutar, así como el número aproximado de trabajadores que participarán en dicho contrato. El patrón o empresa que subcontrate servicios especializados será responsable solidario del contratista incumplido (Artículo 14).
4. Se establece que las personas físicas o morales que proporcionen servicios especializados o ejecuten obras especializadas deben contar con un registro ante la STPS que deberá renovarse cada tres años; para obtenerlo, deben estar al corriente en obligaciones fiscales y de seguridad social (Artículo 15).
5. Se deroga el régimen de subcontratación laboral y sus condiciones descritas en los Artículos 15-A, B, C y D de la LFT.
6. En cuanto al derecho de los trabajadores a participar en el reparto de utilidades, se establece que el monto máximo será el equivalente a tres meses de salario o el promedio de participaciones de los últimos tres años; se aplicará el monto que resulte más favorable al trabajador (Artículo 127).
7. Se establecen sanciones al patrón que no permita la inspección y la vigilancia a las Autoridades del Trabajo (Artículo 1004-A y 1004-C).

El objetivo de la reforma de ley para regular el outsourcing en México, como se ha señalado, es combatir las prácticas ilegales vinculadas a la subcontratación que contribuyen a la evasión fiscal y perjudican los derechos de los trabajadores. Por lo que, además de la reforma a la LFT, el decreto que se publicó en el DOF incluye reformas a la Ley del Seguro Social, a la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, al Código Fiscal de la Federación, a la Ley del Impuesto sobre la Renta y a la Ley del Impuesto al Valor Agregado, en materia de subcontratación laboral.

La reforma laboral busca que el trabajador se beneficie, que se respeten sus derechos con un salario digno y adecuado y que, al mismo tiempo, las empresas mexicanas mantengan su competitividad, su capacidad de generar empleos y su inversión (STPS, 2021).

Análisis comparativo de las reformas del 2012 y del 2021

La reforma a la LFT de 2012 tenía la intención explícita de regular la subcontratación, pero resultó ineficaz para evitar que los patrones realizaran prácticas indebidas de seguridad social, fiscal y penal, tales como la inexistencia de un contrato para la relación laboral, cotizar al IMSS salarios inferiores a los realmente percibidos, que los trabajadores carecieran de los servicios de salud y que las empresas evadieran el pago de impuestos, entre otras. En consecuencia, proliferaron y crecieron los esquemas de subcontratación simulada.

En este sentido, la reforma a la LFT de 2021 prohíbe la subcontratación de personal y establece reglas precisas para contratar únicamente la prestación de servicios o la ejecución de obras especializadas, con la finalidad de erradicar las prácticas ya mencionadas. En la *tabla 1* se muestra un comparativo de ambas reformas.

Tabla 1. Comparativo de las reformas laborales, 2012 *versus* 2021

Temas	Reforma laboral en materia de subcontratación laboral	
	2012	2021
Fecha de publicación en el <i>Diario Oficial de la Federación</i>	30 de noviembre de 2012	21 de abril de 2021
Decreto de reforma de leyes en materia de subcontratación laboral	Ley Federal del Trabajo	Además de la Ley Federal del Trabajo se reforman las siguientes leyes: <ul style="list-style-type: none"> • Ley del Seguro Social (IMSS) • Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) • Código Fiscal de la Federación (CFF) • Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) • Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Temas	Reforma laboral en materia de subcontratación laboral	
	2012	2021
Modificaciones relacionadas con la subcontratación en la LFT	Se incorporan los artículos del 15-A, al 15-D y 104-A	Se reforman los artículos 12; 13; 14; 15; 127 primer párrafo; 1004-A y 1004-C; se adicionan un tercer párrafo del artículo 41; una fracción VIII al artículo 127, y se derogan los artículos 15-A; 15-B; 15-C y 15-D.
Subcontratación de personal	El artículo 15-A menciona que el trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón, denominado contratista, ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral.	El artículo 12 especifica que la subcontratación de personal queda prohibida, entendiéndose esta cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra.
Servicios y obras especializadas	Las condiciones del trabajo subcontratado se describen en el artículo 15-A: a. No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo. b. Deberá justificarse por su carácter especializado. c. No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.	De acuerdo con el artículo 13 está permitida la subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la beneficiaria de estos, siempre que el contratista esté registrado en el padrón público a que se refiere el artículo 15 de la LFT.
Agencias de colocación	Las agencias de colocación contratan a los empleados en sustitución del patrón. De acuerdo con el artículo 15-A “el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social”.	Conforme al artículo 12, las agencias de empleo o los intermediarios en el proceso de contratación de personal podrán participar en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación, entre otras cosas. Estos no se considerarán patrones, ya que este carácter lo tiene quien se beneficia de los servicios.

Temas	Reforma laboral en materia de subcontratación laboral	
	2012	2021
Regulación de la Ley del Seguro Social (LSS)	El artículo 15-A regulaba la responsabilidad solidaria entre contratante y contratista en los casos de subcontratación.	El artículo 14 obliga a que la contratación de servicios especializados o ejecución de obras especializadas cumpla con las condiciones establecidas en la LFT. En caso de incumplimiento, el contratante será responsable solidario con los trabajadores involucrados.
Vigilancia y control	Las autoridades como el Servicio de Administración Tributaria (SAT), el IMSS, el INFONAVIT y la STPS no vigilaron el cumplimiento de las disposiciones de la reforma en la LFT.	Las personas físicas o morales que presten los servicios especializados serán registradas y reguladas a través del Padrón Público de Contratistas de Servicios Especializados u Obras Especializadas. El IMSS informará a la STPS del incumplimiento a los requisitos indicados en el artículo 14 para los efectos señalados en la LFT.

Fuente: elaboración propia a partir de información de las reformas a la LFT (DOF, 2012, 2021).

La reforma a la ley busca además inhibir a las empresas que facturan operaciones simuladas a través de la supuesta prestación de servicios de personal, y eliminar las prácticas que dañan los derechos laborales de los trabajadores y las que se utilizan para evadir las obligaciones fiscales y laborales de los patrones.

En materia legislativa, la reforma laboral de 2021 es, en principio, un gran avance para la defensa de los derechos laborales de los trabajadores, pero el reto consiste en hacer efectivo el cumplimiento de la ley, lo que requerirá grandes esfuerzos de inspección, supervisión y aplicación de las sanciones para que esta logre su objetivo.

Entre los temas medulares de esa última reforma laboral, destaca la voluntad de acabar con la subcontratación pura de personal, llámese outsourcing, insourcing o simulación patronal por medio de las empresas denominadas facturadoras, o las diferentes modalidades que han ido surgiendo mediante este esquema de contratación. Por lo tanto, a partir de esa reforma, la LFT prohíbe de manera tajante la subcontratación de personal cuya única función sea la de proveer trabajadores genéricos, en lugar de trabajadores destinados a la realización de un servicio especializado. En cambio, se acota la subcontratación de servicios y obras especializadas, siempre y cuando no formen parte de la actividad económica principal de la empresa contratante. Este tipo de subcontratación deberá formalizarse mediante un contrato por escrito, en el que

se especifique que, en caso de incumplimiento del contratista, son las empresas que subcontratan el servicio las que deberán responder a los trabajadores subcontratados (responsable solidaria). Este aspecto no quedaba claro en la reforma anterior y era una de las principales discusiones sobre el outsourcing: la responsabilidad sobre los trabajadores subcontratados.

En línea con el objetivo de regular la subcontratación, la ley ahora obliga el registro público en la STPS de las empresas de subcontratación especializadas, quienes deberán acreditar su especialización y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y de seguridad social; además, deberán renovar ese registro cada tres años.

El endurecimiento de las sanciones por incumplimiento es otro de los aspectos que contempla la reforma, por lo que se apoyará en las reformas de otras leyes y códigos, tales como el Código Fiscal, la Ley del ISR, la Ley del IVA, las leyes del Seguro Social y del INFONAVIT, para captar y sancionar a las empresas que estén incumpliendo en este nuevo marco legal.

Otra de las reformas en favor de los trabajadores es que se vigilará la obligatoriedad de las empresas para el reparto de utilidades, derecho establecido constitucionalmente, que muchas empresas no llevaban a cabo debido a la intermediación.

Ventajas y desventajas para los principales actores: empresas y trabajadores

Acotar la subcontratación laboral a servicios y obras especializadas es uno de los puntos de la reforma que ha provocado mayor incertidumbre, debido a la gran diversidad de modelos de negocios, actividades económicas y prácticas existentes en el universo empresarial en México. Para algunas empresas, la subcontratación laboral significa contratar personas que realicen funciones especializadas fuera de su labor preponderante. Pero para otras, el personal subcontratado elabora la mayor parte de sus tareas esenciales. Partiendo de estos extremos, la reforma implica para algunas empresas cambios marginales en su funcionamiento, mientras que para otras significa reconstruir su modelo de negocio y su forma de trabajo. Así mismo, y como se comprobó en las entrevistas a los gerentes de tres maquiladoras en Tijuana, antes de la actual reforma, la subcontratación laboral podía variar considerablemente, incluso entre empresas exportadoras similares (0%, 25% y 80%). La heterogeneidad en el uso del outsourcing de cada empresa contratante tiene, en consecuencia, un efecto diferenciado, motivo por el cual cada una revisará su modelo de negocio y tomará decisiones al respecto. Por tal razón, las empresas miembros de asociaciones y organismos empresariales están solicitando asesoría laboral.

Otra incertidumbre de la reforma se relaciona con la capacidad y la voluntad de las empresas para incorporar a todos los trabajadores subcontratados en su nómina. Como se ha demostrado, esa situación no es universal ni invariable, sino que depende de los sectores y de las industrias, pero también de las re-

giones y de las empresas. Se teme que, con la reforma laboral, las empresas puedan transitar a otros esquemas de contratación que carecen de estabilidad laboral, como podrían ser los contratos por honorarios, por salarios asimilados, trabajadores autónomos, pasar a la informalidad, o, en el peor de los casos, al recorte de personal. En otras palabras, las empresas pueden mantener los empleos precarios, aún sin tener trabajadores subcontratados (outsourcing laboral).

Por ende, una posible desventaja para las empresas en este aspecto se relaciona con los costos y los retos que implican la incorporación expresa de los trabajadores subcontratados a su nómina. De acuerdo con Carlos Romero Aranda, Procurador Fiscal de México, eso representa 25% más en el costo laboral (Reforma, 2021). Pero, por otra parte, una desventaja para los trabajadores se asocia al temor de un posible incremento de la informalidad y del desempleo.

En este sentido, el director de Relaciones Institucionales de Manpower Group mencionó que, con base en una encuesta realizada por esa empresa, solo 30% de las empresas podrán subcontratar empleados eventuales como parte de su plantilla base, y estima que 60% de las empresas no podrán contratar de manera directa a todos los empleados eventuales subcontratados. De ser necesario, los tendrían como colaboradores externos, por honorarios o asimilados a salarios, y 2.76 millones de trabajadores estarán sin seguridad social. También estimaba que 460 000 empleos se perderían directamente, de ejecutarse la prohibición del outsourcing (Miguel, 2021b).

El INEGI reportó que hay más de 4 millones de trabajadores outsourcing. Por su parte, la STPS informó que 1.6 millones de trabajadores han salido de ese régimen. Sin embargo, la Asociación Mexicana de Capital Humano (AMECH) estimaba que, en agosto del año 2021, de 4.1 millones de trabajadores subcontratados en diciembre de 2020, a 2.45 millones los habían contratado directamente las mismas u otras empresas, 1.6 millones permanecían subcontratados y a alrededor de 800 000 se les había dado de baja en el IMSS (AMECH, 2021).

Si se parte de las ventajas, la actual reforma de la subcontratación laboral es un buen punto de partida para frenar, mediante la legislación, la explotación laboral que imponían algunos esquemas de subcontratación, que ahora están prohibidos. Ello es coherente con otros aspectos de la reforma laboral y con la nueva normatividad en el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). Sin duda es una iniciativa que marca la pauta para regular la subcontratación, que por años había estado creciendo en términos absolutos y operando de manera desregulada, afectando a los trabajadores, recortando o vulnerando sus derechos y, que también propiciaba la evasión de las responsabilidades fiscales y legales de las empresas. Como ha mencionado Alejandro Salafranca, titular de la Unidad de Trabajo Digno de la STPS, en sus discursos, “la filosofía de la reforma a la LFT parte de la base [de] que el trabajo no es una mercancía, sino un derecho” (Lozano, 2021). Con esta óptica, la reforma constituye un logro a favor de los derechos laborales, pone atención en los trabajadores y es un intento para equilibrar la balanza entre trabajadores y empresas.

La responsabilidad solidaria que deben asumir las empresas contratantes de servicios especializados es otra ventaja para el fortalecimiento de los derechos

laborales. La reforma señala que esas empresas son las responsables de los trabajadores en el caso de que la empresa subcontratista incumpla con sus obligaciones, lo que implica mayores deberes y riesgos para la empresa contratante. Por consiguiente, las empresas serán más cuidadosas al seleccionar la empresa para la subcontratación de servicios especializados. La ventaja para los trabajadores es que tendrán mayor certeza laboral, pues sabrán qué empresa es la responsable en caso de algún conflicto.

Por su parte, el registro de las empresas de subcontratación de servicios especializados en la STPS busca impulsar la supervisión y la regulación de la subcontratación. Esto implica que las empresas analicen en profundidad sus servicios, su actividad preponderante, su objeto social y la documentación que los acredite.² Por lo tanto, la inspección y la vigilancia de la STPS deberán ser mayores, y con seguridad tendrá la necesidad de contratar más personal y de encontrar nuevos mecanismos para hacer cumplir la ley. Esas situaciones pueden resultar intimidatorias para las empresas por las consecuencias (fiscales y penales) que puedan derivarse de la omisión de registrarse. Además, deberán actualizar el registro cada tres años y quizás el trámite resulte engorroso y burocrático. No obstante, la ventaja del registro es que es público y da la oportunidad a las empresas oferentes de promover sus servicios especializados; y a las contratantes, la facilidad y la certeza de encontrar empresas que cumplen con la ley. En este sentido, todo indica que los trabajadores se beneficiarán con este esfuerzo regulatorio, ya que podrán conocer las empresas especializadas que cumplen con lo establecido en el marco legal actual y podrán elegir de acuerdo con esos parámetros.

No obstante, un problema que probablemente persistirá es, al igual que para el pago de impuestos, que será más difícil de encontrar y supervisar a las empresas que no se registren y prefieran las prácticas ilegales y la simulación. Al parecer, faltó incorporar a la ley un mecanismo para que los propios trabajadores puedan denunciar las prácticas que están fuera de la ley.

Otro de los puntos que contempla la reforma es el reparto de utilidades a los trabajadores. Se trata de un derecho establecido por ley pero que las empresas no lo cumplían a cabalidad, en especial cuando había subcontratación. Algunos empresarios consideran que el reparto es un encarecimiento de la mano de obra, pero es un derecho laboral alcanzado desde hace muchas décadas y que debe cumplirse.

La homologación de otras leyes con la reforma ha sido otro asunto muy polémico, que incluso más allá de denominarla reforma laboral, los especialistas la han llamado fiscal, por las derivaciones que ha tenido en esa materia, e incluso la han adjetivado de penal, pues habría consecuencias de esa naturaleza si las empresas no respetaran los derechos de los trabajadores y evadieran sus responsabilidades fiscales y legales. El endurecimiento de las sanciones da cuenta de la voluntad gubernamental de desaparecer las prácticas fraudulentas y abusivas que tienen algunos esquemas de subcontratación.

² Al respecto, algunas empresas tienen problemas para registrarse en la STPS debido a que en sus estatutos no se han formalizado debidamente las actividades de subcontratación laboral que desean ofrecer.

A manera de conclusión

Con la nueva ley aprobada, para decirlo llanamente, no hay vuelta atrás. El plazo para regularizar el outsourcing se terminó el 23 de julio de 2021, y la única vía para dar de alta a las empresas que deseen ofrecer subcontratación de servicios de recursos humanos, es el registro de servicios profesionales especializados. De no regularizarse el outsourcing laboral, la pena para la persona responsable de la empresa puede alcanzar hasta trece años y medio de cárcel. No obstante, y como ha estado ocurriendo con las reformas controvertidas, el gobierno ofreció un periodo de gracia hasta septiembre de 2021.

La reforma se creó para a) evitar el crecimiento de la evasión fiscal, que alcanzó un valor de 250 000 millones de pesos, entre impuestos sobre la renta y al valor agregado (Villanueva, 2021) y 21 000 millones de pesos en contribuciones al IMSS; b) mejorar las condiciones de empleo de 4 685 000 trabajadores subcontratados en México; y c) de manera complementaria, para desaparecer los esquemas de delincuencia organizada y de defraudación a gran escala de los factureros.

¿Qué se puede esperar de la nueva ley? La reforma laboral ha propiciado una apasionada discusión, cuyas posturas varían de acuerdo con el lente con el que se mire. Para algunos empresarios las medidas han resultado drásticas y radicales, consideran que encarecerán los costos laborales y que impedirán la flexibilidad organizacional que requieren muchos negocios. Incluso algunos analistas han dado pronósticos fatalistas respecto a los efectos de la reforma. Sin embargo, partiendo de que el empleo es un bien social, la reforma a la legislación restituye la dignidad de los trabajadores y tiene la voluntad de recuperar los derechos laborales básicos que se habían vulnerado a causa de las prácticas desleales de la subcontratación de algunas empresas. En materia legislativa, es un logro en favor de los trabajadores y se espera que se transite hacia una nueva justicia laboral. Se confía en que los avances legislativos se pongan en marcha en el ámbito laboral y que las instancias encargadas de hacer valer la justicia laboral los adopten.

Es importante establecer líneas de investigación futuras. Sin duda habrá que seguir de cerca los resultados de la reforma, tanto para las empresas contratantes y subcontratistas, así como para los trabajadores de ambos segmentos. Las preguntas centrales serán ¿cómo se adaptaron las empresas a los cambios? En especial aquellas para las cuales la reforma implicó una transformación sustancial en su forma de trabajo y en su organización de personal. ¿Qué estrategias usaron para cumplir con las acotaciones de la subcontratación? ¿Cómo enfrentaron los retos que suponía incorporar al personal subcontratado a su nómina? Y ¿qué implicaciones hubo para las empresas al respecto de la reforma?

También habrá que dar seguimiento al estatus de los trabajadores subcontratados: ¿se contrataron directamente; se contrataron bajo otros esquemas; pasaron a la informalidad; perdieron su empleo? En general, ¿qué ocurrió con los trabajadores subcontratados? ¿Han mejorado las condiciones laborales de los trabajadores de seguridad y de limpieza, por ejemplo? (empleos especializados, mayoritariamente contratados por subcontratación y caracterizados gene-

ralmente por condiciones precarias). ¿Qué servicios subcontratados permitirá el nuevo marco legal? En ese sentido, la interrogante que surge es ¿de qué manera la regulación y la supervisión ayudarán a mejorar las condiciones laborales de quienes trabajan en esos rubros? Y respecto de las autoridades y de la aplicación de la ley, ¿qué mecanismos usará la STPS para asegurar el cumplimiento de lo estipulado en esta nueva ley? ¿Qué recursos económicos complementarios deberá aplicar la STPS para ejercer esta nueva modalidad? ¿Qué nuevo personal debe tener la STPS para llevar a cabo esta inspección? y ¿qué tan eficiente serán la supervisión, la inspección y el endurecimiento de las sanciones para el cumplimiento de la reforma? En fin, son diversas interrogantes que surgen a partir del análisis de esta reforma que ha suscitado muchas expectativas y abre espacios para seguir discutiendo sus posibles efectos en materia laboral.

Referencias

- Asociación Mexicana de Capital Humano (AMECH). (2021, 15 de octubre). *Avance de la reforma a la LFT*. Ciudad de México: AMECH. Recuperado de <https://amech.com.mx/>
- Bensusán, G. (2013). *Reforma laboral, desarrollo incluyente e igualdad en México*. México: Sede Subregional de la CEPAL en México. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4928>
- Bensusán, G. (2019). *La subcontratación laboral en México* (inédito).
- Carrillo, J., y Gomis, R. (2019). Formas de *outsourcing* en la industria maquiladora de exportación: los casos de la industria electrónica y aeroespacial en Tijuana. Ponencia presentada en *Seminario Subcontratación, Tercerización y Outsourcing en México*, El Colegio de México, Ciudad de México, 19 de septiembre.
- Celis Ospina, J. C. (coord.). (2012). *La subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales*. Medellín, Colombia: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) y Escuela Nacional Sindical. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20150325035722/SubcontratacionS.pdf>
- Covarrubias, A. (2019). La subcontratación en una industria en auge: la IAM. Ponencia presentada en *Seminario Subcontratación, Tercerización y Outsourcing en México*, El Colegio de México, Ciudad de México, 19 de septiembre.
- Davis-Blake, A., y Broschak, J. (2009). Outsourcing and the changing nature of work. *Annual Review of Sociology*, 35, 321-340. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/27800081>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2012). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones en materia de subcontratación laboral. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5280815&fecha=30/11/2012
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2021). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616745&fecha=23/04/2021

- Ermida, O., y Colotuzzo, N. (2009). *Descentralización, tercerización, subcontratación*. Lima: Organización Internacional del Trabajo, Proyecto FSAL.
- Ermida, O., y Orsatti, A. (2009). *Outsourcing/tercerización: un recorrido entre definiciones y aplicaciones*. En M. Dean y L. Rodríguez (coords.), *Outsourcing, respuesta de los trabajadores* (pp. 9-26). Ciudad de México: Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (CILAS).
- Factor Capital Humano. (2021). *Caída del empleo en diciembre fue estacional, no por el outsourcing: Analistas*. Recuperado de <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/caida-del-empleo-en-diciembre-fue-estacional-no-por-el-outsourcing-analistas/2021/01/>
- Garza, E. de la. (2012). La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global. En J. Celis (coord.), *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas Multidimensionales* (pp. 17-41). Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- Hernández, G. (2022). Despidos masivos en diciembre, mitos y realidades del fenómeno en México. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Despidos-masivos-en-diciembre-mitos-y-realidades-del-fenomeno-en-Mexico--20220105-0073.html>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). (2022). *Consulta dinámica (CUBOS) [Datos Abiertos]*. Recuperado de <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss/cubos>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021a). Censos económicos 2003, 2008, 2013 y 2018. Aguascalientes: INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021b). *Encuesta Anual de la Industria Manufacturera (EAIM). Serie 2013*. Aguascalientes: INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/eaim/2013/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021c). *Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM) Serie 2013*. Aguascalientes: INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/emim/2013/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021d). Estadística del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación. Aguascalientes: INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Iranzo, C., y Richter, J. (2012). Las implicaciones de la subcontratación laboral. En J. Celis (coord.), *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas Multidimensionales* (pp. 41-68). Medellín: Escuela Nacional Sindical.
- Leite, M. P. (2012). Los desafíos actuales de la sociología del trabajo en América Latina. *Sociología del Trabajo*, 75, 29-52.
- Lozano, F. (2021, 11 de marzo). Panel 2. El impacto del *outsourcing* y sus implicaciones en México (YouTube). Forbes México. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NhFP0KOFYS8>
- Micheli, J., y Hualde, A. (2009). Los *call center* y el *outsourcing* en México: una aproximación. Ponencia presentada en *Seminario Subcontratación, Tercerización y Outsourcing en México*, El Colegio de México, Ciudad de México, 19 de septiembre.

- Miguelés, R. (2021a, 13 de mayo). Firmas de “outsourcing” prevén que ingresos se caigan 40%. *El Universal*. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/firmas-de-outsourcing-preven-que-ingresos-se-caigan-40>
- Miguelés, R. (2021b, 23 de julio). Manpower pide vigilar avance en *outsourcing*. *El Universal*. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/manpower-pide-vigilar-avance-en-outsourcing>
- Morcos, J. L., y Crombrugghe, A. (2004). *Subcontratación Internacional frente a Deslocalización (Examen de los estudios disponibles y de ejemplos obtenidos de la red de BSA/SPX)*. Viena: Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial (ONUDI).
- Reforma. (2021, 08 de junio). “Cobrarán adeudos por outsourcing”. Recuperado de https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?__rval=1&urlredirect=https://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documento/Impresa.aspx?id=7655351|InfodexTextos
- Sánchez, L., Pacheco, E., Cervantes, G., Flores, N., Cuevas, L., y Aparicio, A. (2019). *Tendencias de la subcontratación en México*. Ciudad de México: El Colegio de México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2020, 12 de noviembre). *Reforma en materia de subcontratación*. Ciudad de México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Recuperado de <https://contadormx.com/2020/11/12/iniciativa-de-reforma-en-materia-de-subcontratacion-outsourcing/>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2021). Se llega a acuerdo histórico sobre iniciativa en materia de subcontratación entre los sectores obrero, empresarial y el Gobierno de México. *Boletín Número 041/2021*. Recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/se-llega-a-acuerdo-historico-sobre-iniciativa-en-materia-de-subcontratacion-entre-los-sectores-obrero-empresarial-y-el-gobierno-de-mexico>
- Villanueva, D. (2021, 4 de junio). *Outsourcing* generó un boquete de 250 mil mdp, reporta procurador fiscal. *La Jornada*. Recuperado de <https://www.jornada.com.mx/notas/2021/06/04/economia/outsourcing-genero-un-boquete-de-250-mil-mdp-reporta-procurador-fiscal/>



Diseño organizacional: La búsqueda del éxito

Organizational design: The search for success

Beatriz Bú Alba.

E-mail: bu@uo.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000000287768463>

Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. Doi: <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar las características del diseño organizacional para la búsqueda del éxito empresarial, para ello se desarrolló una investigación descriptiva de tipo revisión bibliográfica fundamentada en los métodos revisión documental, hermenéutico, análisis de contenido e histórico-lógico. Entre los principales hallazgos tenemos que, el diseño organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones; es un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura organizacional, de modo que esta pueda adaptarse a un entorno dinámico y hostil; donde se tendrán en cuenta las dimensiones estructurales y contextuales

para entender y evaluar a las organizaciones, y la teoría de la interdependencia en las relaciones humanas para disminuir o eliminar los efectos de los dilemas de interdependencia. Un adecuado diseño de la estructura organizativa de las empresas eleva el nivel de confianza de las partes, las que se irán volviendo cada vez más dependientes de la relación, mostrándose más satisfechos, invirtiendo más en la relación como vía para alcanzar el éxito.

Palabras clave:

Diseño organizacional, estructura organizacional, interdependencia

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the characteristics of organizational design for the pursuit of business success, for which a descriptive research of a bibliographic review type was developed based on the methods of documentary, hermeneutical, content analysis and

historical-logical review. Among the main findings we have that, the organizational design is a planned process of cultural and structural modifications, which visualizes the institutionalization of a series of social technologies, in such a way that the organization is enabled to diagnose, plan and implement these modifications; It is a very complex educational effort aimed at changing attitudes, values, behaviors and the organizational structure, so that it can adapt to a dynamic and hostile environment; where structural and contextual dimensions will be taken into account to understand and evaluate organizations, and the theory of interdependence in human relationships to reduce or eliminate the effects of interdependence dilemmas. An adequate design of the organizational structure of the companies raises the level of trust of the parties, which will become increasingly dependent on the relationship, showing more satisfaction, investing more in the relationship as a way to achieve success.

Keywords:

Organizational design, organizational structure, interdependence

INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca, en medio del mundo globalizado donde las empresas y organizaciones deben desarrollar sus producciones y servicios en un contexto de alta competitividad, el diseño organizacional gana en importancia. Luego, se hace necesario e imprescindible que las empresas desde su fundación comiencen a crear cultura organizacional, que las conduzca al éxito; al decir de Barrera-Gómez (2017, p. 10):

[...] el diseño organizacional es fundamental para que una pequeña empresa desde su fundación empiece a crear "cultura", la misma que se hace necesaria para lograr permanecer en el tiempo. Las organizaciones de hoy deben estar altamente fortalecidas en los diferentes campos que la atañen,

tales como: impactos económicos, la globalización, la fuerte competencia, la modernidad y las telecomunicaciones y la rápida atención ante las preguntas de los clientes potenciales; para estos fines los objetivos corporativos deben ser claros así podrán ser transmitidos a los empleados y colaboradores, buscando como organización un empoderamiento de los mismos y estos mediante el sentido de pertenencia apropiarse de su rol y sentir dicha organización como suya para así mismo lograr el cumplimiento de las metas corporativas; terminado este tema se evidencia la gran importancia que tiene para una organización la selección del factor humano.

Además de estos aspectos hay que tener presente que en la actualidad las empresas y organizaciones están estructuradas por áreas y departamentos con diferentes roles, llevan a cabo diferentes tareas y actividades, pero con una meta común (Salamanca-Nieto, 2018).

En este mundo globalizado, el diseño de la estructura organizacional de las empresas debe responder a las funciones sociales que desempeña, teniendo en cuenta tanto las dimensiones estructurales (formalización, especialización, estandarización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, profesionalismo y razones de personas) como las contextuales (tamaño, tecnología, ambiente externo, estrategia y objetivos, y cultura de la organización) (Zambrano Campoverde et al., 2017).

Tal es la importancia, que actualmente se le concede al diseño organizacional, que se han realizado múltiples investigaciones entre ellas las de Saavedra (2016), Coronado y Huamán (2017), Loarte-Choque (2017) y Gracias-Solano et al. (2019), quienes desde diferentes perspectivas y campos coinciden en que una empresa para ser competitiva, eficiente y alcanzar el éxito precisa de una

adecuada gestión administrativa, donde el diseño organizacional es una herramienta estratégica que permite no solo ordenar y racionalizar los recursos sino también avizorar los cambios y ajustes necesarios en aras de incrementar la eficiencia y generar ventajas competitivas

El diseño organizacional de las empresas permite la formalización de los procedimientos, sirve de guía, propicia la integración del personal, racionaliza la información y la tecnología para lograr una mayor eficacia, efectividad y competitividad (Serrano Polo et al., 2021). En el diseño de la estructura organizacional de una empresa intervienen múltiples factores como el comportamiento del personal dentro y fuera de la organización, el medio ambiente, el tamaño de la empresa, los objetivos y funciones de las diferentes áreas, así como la meta final de la empresa.

En este contexto se desarrolló el presente estudio con el objetivo de analizar las características del diseño organizacional para la búsqueda del éxito empresarial. El desarrollo del trabajo cuenta con seis epígrafes; en el primero se realiza un acercamiento a la noción de diseño organizacional, el segundo se dedica al estudio de la evolución del diseño organizacional a través de los diferentes enfoques por los que ha transitado; en el tercer apartado se abordan las dimensiones del diseño organizacional; el cuarto trata sobre el diseño de la estructura organizacional, un quinto epígrafe versa sobre la teoría de la interdependencia en las relaciones humanas; por último se da respuesta a la pregunta: ¿qué explica la teoría de la interdependencia de Kelley?

METODOLOGÍA

Para el cumplimiento del objetivo propuesto se desarrolló una investigación descriptiva de tipo revisión bibliográfica fundamentada en los métodos revisión documental, hermenéutico, análisis de

contenido e histórico-lógico (Espinoza Freire, 2018).

Mediante la revisión documental, hermenéutica y análisis de contenido se estudiaron los textos de los documentos y materiales bibliográficos relativos a la temática abordada recuperados de diferentes repositorios con el auxilio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). En la búsqueda de la información se utilizaron las palabras clave diseño organizacional, estructura organizacional e interdependencia. Con los textos procesados y resumidos se confeccionó una base de datos con 78 referencias que sirvieron para la construcción del discurso escrito.

Por su parte el método histórico-lógico posibilitó el estudio de las etapas de evolución del diseño organizacional, él que transcurrió por diferentes enfoques (clásico, tecnológico, ambiental y reducción de tamaño).

DESARROLLO

Antes que todo es preciso establecer qué se entiende por diseño organizacional.

1. Acercamiento a la noción de diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.

Siguiendo este mismo orden de ideas Yagual-Rivera (2013) expresa que:

El Diseño Organizacional es básicamente un proceso en el que las empresas buscan óptimos resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a la actividad de la empresa, considerando los factores internos y externos a su alrededor. De tal

forma, que la toma de decisiones por parte de los directivos esté vinculadas a las metas y objetivos fijados por la empresa, para que puedan ejecutarse eficazmente en beneficio de la organización (p.20).

Además, el autor antes mencionado considera que, el diseño organizacional es un elemento empresarial clave de hoy en día para alcanzar la efectividad, eficiencia e innovación a través de acciones oportunas que impulsen el desarrollo organizacional y competitivo de la empresa mediante el establecimiento de jerarquías, división del trabajo y consecución de objetivos de las dimensiones de las estructuras organizacionales.

Según Chiavenato (2002) el diseño organizacional es:

la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales (p. 711).

El diseño organizacional de la estructura de las empresas permite direccionar el trabajo de los empleados, de aquí la importancia de la responsabilidad de los directivos por alcanzar el correcto funcionamiento de la empresa, promoviendo el éxito en el cumplimiento de las metas propuestas, a la vez que permite a los directivos identificar el talento necesario para potenciar el crecimiento y rentabilidad de la organización (Tituaña-Sotalin, 2015).

Es considerado por algunos autores como un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente (Chiavenato, 2007; Toca-Suárez, 2017).

Al decir de Mintzberg (2003) es aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

En resumen se entiende por diseño organizacional el proceso sistémico mediante el cual las empresas optimizan sus resultados, implementando estrategias que respondan a sus intereses y actividades, teniendo en cuenta factores endógenos y exógenos, para así tomar las mejores decisiones en aras de alcanzar los objetivos trazados.

2. Etapas de evolución del diseño organizacional

En la evolución del diseño organizacional existen diferentes etapas: enfoque clásico, enfoque tecnológico, enfoque ambiental y reducción de tamaño.

Etapas. Enfoque clásico

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber (1864-1929), Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925) fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales (Ortiz-Cárdenas, 2012; Tituaña-Sotalin, 2015).

Según Weber (2005), cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina en las actividades y un clima impersonal y racional en la organización, a lo que llamó burocracia.

Ese autor alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno (Zalazar, 2011; Ortiz-Cárdenas, 2012). El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

Etapas. Enfoque tecnológico

De las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward (1916-1971) y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: 1) producción unitaria y de pequeñas partidas, 2) producción de grandes partidas y en masa, y 3) producción en procesos.

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la

menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales. La producción de partidas pequeñas se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas y en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán. La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en línea de ensamble, por ejemplo, los chips de computadoras. La producción en procesos se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipos sumamente complejos que trabajan en forma continua. Los estudios de Woodward (1965), condujeron a tres conclusiones generales:

En primer término, cuanto más compleja la tecnología, desde la producción unitaria a la de proceso, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos (Romero Carrera et al., 2021). Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños. Por el contrario, una gran cantidad de obreros de la línea que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción. Asimismo, los equipos y maquinarias más

complejas requieren mayor programación y mantenimiento, lo que generan más trámites burocráticos. Los estudios de Woodward (1965) fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas. En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

Etapa. Enfoque ambiental

En la época en que Woodward realizaba sus estudios, Burns y Stalker (1961) estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño; estos autores señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

- En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas y separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena del mando burocrática clásica.
- En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker (1961) llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era propicio para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas.

Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en estos entornos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por la informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

Etapa. Enfoque de reducción de tamaño

En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración.

En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad; por lo tanto, las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas

industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además, los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

3. Dimensiones del diseño organizacional

El siguiente paso para entender las organizaciones es determinar las dimensiones que describen las características específicas del diseño organizacional; estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma manera en que la personalidad y características físicas describen a una persona. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales.

Dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización; ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones. Entre estas dimensiones tenemos:

- Formalización, representa la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripción de funciones, regulaciones y manual de políticas. Las universidades de tamaño grande tienden a tener alta formalización ya que existen reglamentación para estudiantes, trabajadores y profesores; en contraste, un pequeño negocio familiar puede no tener ninguna

regla escrita y puede ser considerada informal.

- Especialización, es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas. Si la especialización es extensiva, cada empleado desarrolla solamente un rango angosto de tareas y si la especialización es baja, los empleados desarrollan un amplio rango de tareas en sus trabajos.
- Estandarización, es la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrolladas de una manera uniforme. En una organización altamente estandarizada el contenido del trabajo es descrito en detalle y el contenido del trabajo es desarrollado de la misma forma en todas las localidades.
- Jerarquía de autoridad, describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador. La jerarquía es indicada por las líneas verticales en un organigrama y es relacionada al tramo de control, o sea al número de empleados reportado a un supervisor. Cuando el tramo de control es bajo, la jerarquía tiende a ser alta y cuando es amplio, la jerarquía de autoridad es baja.
- Complejidad, se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización; esta puede ser medida a lo largo de tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es el número de niveles jerárquicos; la complejidad horizontal es el número de funciones o departamentos que existen horizontalmente a lo largo de la organización y la complejidad espacial es el número de unidades geográficas.
- Centralización, se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. Cuando

la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior, la organización es centralizada y cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos es descentralizada.

- Profesionalismo, es el nivel formal de educación y formalización de los empleados. El profesionalismo es considerado alto, cuando los empleados requieren periodos largos de entrenamiento para mantener los trabajos en la organización. El profesionalismo es generalmente medido por el número de años de educación de los empleados.
- Razones de personal, se refiere a la designación de personas a varias funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen razones administrativas, razones del personal directivo, razones del personal profesional y razones de empleados directos e indirectos. Una razón de personal es medida dividiendo el número de empleados en una clasificación por el número total de empleados de la organización.

Dimensiones contextuales

Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos; estas describen el conjunto organizacional que influencia y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales representan un conjunto de elementos en la que yacen las estructuras y los procesos de trabajo. Estas dimensiones a saber son:

- Tamaño, es la magnitud de la organización representada por el número de empleados. Otras medidas tales como ventas totales o activos totales también reflejan la magnitud, pero ellas no indican el tamaño de la parte humana del sistema social ya que las organizaciones son consideradas sistemas sociales.

- Tecnología organizacional, es la naturaleza del subsistema de creación de valor e incluye las acciones y técnicas usadas para cambiar las entradas de la organización en salidas.
- El ambiente externo, incluye los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen las variables externas del entorno.
- La estrategia y objetivos de la organización, definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones similares. Los objetivos a menudo se escriben como enunciados permanentes de lo que la compañía está tratando de lograr (misión y visión). Una estrategia es el plan de acción que incluye el medio ambiente el cual describe la asignación de recursos y actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de la organización. Los objetivos y la estrategia definen el campo de operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores.
- La cultura de la organización, es el fundamento de un conjunto de valores claves, creencias, entendimientos y normas que comparten los empleados. Estos valores pueden pertenecer al comportamiento ético, compromiso de los empleados, eficiencia o servicio al cliente y ellos proveen el aglutinante para mantener unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización no está escrita, pero puede ser observada por sus historias, ceremonias y formas de actuar en el convivir diario.

Para entender y evaluar a las organizaciones se deben examinar tanto las dimensiones contextuales como las estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional son

interdependientes e interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización.

4. Diseño de la estructura organizacional

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias; por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización (Tituaña-Sotalin, 2015).

Además, se deben recordar dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente y en segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Para el diseño de la estructura organizativa de una empresa se deben responder dos preguntas: ¿Cómo deben ser agrupadas las unidades? y ¿cómo debe ser el tamaño de cada unidad?

A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal es construido la jerarquía de la organización.

Las posiciones individuales son agrupadas en un conjunto de unidades; estas son, a su vez, congregadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final; por ejemplo, los soldados son agrupados en patrullas, las patrullas en pelotones, los pelotones en compañías; las compañías en batallones, y así sucesivamente a través de regimientos, brigadas y divisiones, hasta el agrupamiento final en ejércitos. El diseño organizativo puede proceder del siguiente modo, al menos en principio.

Dadas las necesidades totales de la organización el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse. Este es

esencialmente un procedimiento "de arriba hacia abajo", de necesidades generales a tareas específicas; combinando estas tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir.

El próximo paso es construir la estructura, primero determinando que tipos y cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento "de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total.

Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados. Este es el procedimiento en principio, en la práctica, el diseñador organizativo toma muchos atajos, revirtiendo el procedimiento de arriba hacia abajo o viceversa; por ejemplo, él comienza típicamente con un conocimiento de estructuras específicas, y así puede a menudo moverse directamente de misiones a unidades. Por ejemplo, el diseñador de una estructura castrense no necesita trabajar hasta abajo, el nivel de soldado y luego retroceder al nivel de arma; en vez de esto, él mueve las divisiones o armas directamente, como bloques fijos en el organigrama.

Pocas veces se lleva a cabo el diseño de organización en el vacío, en general, se procede con conocimiento de estructuras pasadas; de hecho, el diseño organizativo es mucho menos común que el rediseño organizacional (desplazamientos incrementados de estructuras existentes).

En la práctica, a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo, a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba.

Agrupamiento de unidades

El agrupamiento de posiciones y unidades no implemente una conveniencia con el objeto de crear un organigrama, una manera fácil de controlar quién trabaja en la organización. En realidad, el agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización. El agrupamiento puede tener por lo menos cuatro efectos importantes:

1. El agrupamiento establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Es nombrado un gerente para cada unidad, un solo individuo es responsable de todas sus acciones y es el encadenamiento de estos gerentes en una estructura lo que crea el sistema de autoridad formal. Así, el agrupamiento de unidades es el parámetro de diseño por el que el mecanismo coordinador de la supervisión directa es construido dentro de la estructura.
2. El agrupamiento requiere típicamente que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes. Los miembros o subunidades de una unidad comparten, por lo menos, un presupuesto común, y a menudo se espera que compartan también instalaciones y equipo común.
3. El agrupamiento típicamente crea medidas comunes de desempeño. Los costos de las actividades de los miembros o subunidades de una unidad pueden ser medidos en forma conjunta hasta el punto en que comparten recursos comunes; más aún, sus producciones pueden ser medidas conjuntamente hasta el punto en que ellos contribuyen a la producción de los mismos productos o servicios. Las medidas de desempeño conjunto los animan más a coordinar sus actividades.
4. El agrupamiento alienta al ajuste mutuo. Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa, los miembros de una unidad se ven

forzados a veces a compartir instalaciones comunes, siendo así puestos de estrecha proximidad física; esto, a su vez, alienta los frecuentes contactos informales entre ellos, lo que a su vez alienta la coordinación por ajuste mutuo; así, el agrupamiento puede estimular hasta un grado importante dos mecanismos coordinadores (la supervisión directa y el ajuste mutuo) y puede formar la base de un tercero (la estandarización de producciones) al proporcionar medidas comunes de desempeño. El agrupamiento de unidades es, como resultado, uno de los más poderosos parámetros de diseño.

Pero, por la misma razón que el agrupamiento alienta la fuerte coordinación dentro de una unidad, crea problemas de comunicación entre unidades. La comunicación se ve afectada por el aislamiento de los miembros de diferentes unidades. En los términos de Lawrence y Lorsch (1987), las unidades se vuelven diferenciadas en sus varias orientaciones (en sus metas, perspectivas de tiempo, estilos interpersonales de interacción, y grado de formalización de sus estructuras). Por ejemplo, un departamento de producción puede ser orientado hacia la meta de eficiencia oponiéndose a la de creatividad, tener una perspectiva de corto tiempo presentar una orientación hacia hacer cumplir la tarea más que hacia los sentimientos de aquellos que la ejecutan, y tener una estructura altamente burocrática. En contraste, un departamento de investigación puede presentar exactamente las características opuestas.

A veces estas diferenciaciones son reforzadas por lenguajes especiales usados en los diferentes departamentos, hay veces que el personal de producción y de investigación simplemente no logran entenderse entre ellos. El resultado de todo esto es que cada unidad desarrolla una propensión a centrarse cada vez más estrechamente en sus propios problemas,

separándose aún más agudamente de los problemas del resto de la organización.

El agrupamiento de unidades alienta la coordinación en el grupo a expensas de la coordinación entre grupos. La escuela de administración que adopta una estructura departamental pronto descubre que sus profesores de finanzas interactúan más estrechamente entre ellos, pero tienen menos contacto con los profesores de marketing y de política y todos se vuelven más limitados en sus puntos de vista, este agrupamiento alienta la fuerte coordinación dentro de una unidad, crea problemas de coordinación entre unidades. Por supuesto, esto puede trabajar a favor de la organización, permitiendo que cada unidad preste particular atención a sus problemas especiales y a cada relación de interdependencia existente.

5. La teoría de la interdependencia en las relaciones humanas

Las personas somos seres sociales, necesitan relacionarse con otras personas y crear y mantener vínculos cercanos (Morales-Domínguez, s/f). La gran mayoría de investigadores están de acuerdo en que los humanos tenemos ciertas necesidades psicológicas básicas que deben ser satisfechas para mantener un estado de bienestar general (Fumero et al., 2009).

Entre esas necesidades se halla la necesidad de relación o conexión, entendida como la necesidad psicológica de buscar y mantener relaciones satisfactorias, cercanas y de cuidado y apoyo mutuo con otros seres humanos. Varias teorías han tratado de explicar cómo las personas son capaces de mantener relaciones satisfactorias y sanas durante un periodo de tiempo largo e incluso durante toda la vida (Rivas-Tovar, 2001; Daft, 2011; Taylor, 2004); entre esas teorías se destaca la teoría de la interdependencia de Thibaut y Kelley.

6. ¿Qué explica la teoría de la interdependencia de Kelley?

Siguiendo a Zalazar (2011), encontramos que esta teoría afirma que el

comportamiento de una persona en una relación depende de los resultados que pueda obtener individualmente; pero, sobre todo de los resultados para las dos personas de la relación; por tanto, la clave estaría en lo que puedan obtener los dos individuos de la relación y no tanto en lo que pueda obtener cada uno para sí mismo.

Estas relaciones se caracterizan a saber por (Thibaut & Kelley, 1959):

- *La interdependencia*

La interdependencia es lo que hace que los individuos mantengan sus relaciones; no solo por lo que puedan obtener para sí mismos sino por lo que puedan obtener ambos miembros o ambas unidades organizativas. La interdependencia se va desarrollando con la relación.

Sin embargo, la interdependencia no es uniforme, sino que tiene sus altibajos, se enfrenta a problemas cotidianos que pueden mermarla; es lo que se llama dilemas de interdependencia; estos son situaciones cotidianas en la vida de la relación que pueden surgir de varias maneras: interacciones conflictivas, actitudes y gustos diferentes o incompatibles, fallos en la comunicación etc. Son situaciones en las que el bienestar inmediato individual de los miembros de la relación es contrario al bienestar del otro miembro y/o de la relación.

Existen varios tipos de dilemas; van desde los más triviales y poco importantes a los más serios y determinantes que podrían acabar con una relación entre personas o unidades organizativas o bien fortalecerla aún más.

- *Adaptación a los dilemas de interdependencia.*

Las personas que enfrentan un dilema de interdependencia se adaptan a ellos para evitar el conflicto y asegurar el bienestar de la relación; esta adaptación incluye la transformación de nuestras motivaciones.

La teoría de la interdependencia distingue entre dos situaciones: la situación dada y

la situación efectiva. La primera se refiere al interés inmediato propio del individuo, mientras que la segunda se refiere a la renuncia de las preferencias egoístas por otras más amplias que incluyan el bienestar del otro y la relación. Lo que sucede en este caso es que la motivación se transforma y las preferencias egoístas se convierten en preferencias más generosas que sobrepasan los límites del beneficio propio; por tanto, la situación efectiva se refiere a las motivaciones que han surgido de esa transformación.

En ocasiones, la estructura de algunos dilemas de interdependencia se va repitiendo y se van desarrollando ciertas tendencias estables de transformar sus motivaciones y reaccionar ante esos dilemas; de esta forma se comienza a crear un hábito de transformación llamado tendencia de transformación habituada.

De esta manera, cuando se dé un determinado patrón de dilema de interdependencia que la persona ya ha experimentado y ha desarrollado una tendencia de transformación habituada, ésta tenderá a transformar sus motivaciones y a reaccionar de la misma manera que lo había hecho antes.

Desde la perspectiva de la teoría de la interdependencia; existen tres "ingredientes" para que toda relación funcione, sea del tipo que sea. Dichos factores son la dependencia, el compromiso y la confianza.

a) Dependencia

Expresa que el bienestar dependerá de lo bien que vaya la relación y del propio bienestar de la otra persona (colaborador/colaborador; colaborador/superior; superior/subordinado).

La teoría de la interdependencia también supone que las personas se van volviendo cada vez más dependientes de una relación según se vayan cumpliendo tres criterios que actúan a modo de base: satisfacción, calidad de las alternativas y nivel de inversión.

El primer criterio es la satisfacción que obtenga el sujeto de la relación esta tiene que ser alta. Con ella pueda cubrir necesidades importantes para él como podrían ser; la de compañía, cariño, apoyo, etc.

El segundo es la calidad de las alternativas; es decir, que el individuo no perciba otras alternativas como más atractivas; esto disminuiría el compromiso y la dependencia con la relación.

El tercer criterio es el nivel de inversión, referido a la magnitud de los recursos (tiempo, atención, amigos compartidos, etc.) que se han invertido y que podrían perderse o su valor quedaría reducido si la relación terminase. A mayores recursos invertidos, mayor dependencia, y viceversa.

b) Compromiso

Según el modelo de la inversión, conforme la dependencia de los individuos hacia la relación va en aumento; este se va desarrollando paralelamente el compromiso hacia esa misma relación. El compromiso es una experiencia psicológica de lealtad hacia la institución y que influye en la persistencia de la relación. Está definido con tres componentes relacionados entre sí y que cada uno queda atribuido a una propiedad distinta; estos son: intención de persistir, vinculación afectiva y orientación a largo plazo.

1. Intención de persistir. Se refiere a la necesidad de persistir, de continuar con la relación (colaborador/colaborador; colaborador/superior; superior/subordinado) a medida que va incrementándose la dependencia de la relación.
2. Vinculación afectiva. Alude a que con el incremento de la dependencia se va generando una visión de la vida desde una nueva perspectiva que incluye a la otra persona y que ésta va influyendo cada vez más en

nuestro bienestar psicológico y emocional.

3. Orientación a largo plazo. Se trata de un elemento cognitivo; se refiere a que vamos considerando a la otra persona (colaborador/colaborador; colaborador/superior; superior/subordinado) en el futuro y pensamos en los resultados futuros de nuestras acciones sobre nuestra relación conforme la dependencia se va desarrollando.

Desde el punto de vista del modelo de inversión; la satisfacción es insuficiente para la continuación de la relación. A pesar de ser una de las bases de la dependencia, además de la satisfacción, necesita también de las otras dos fuentes que ya se han mencionado anteriormente (nivel de inversión y calidad de las alternativas).

El compromiso no solo es reflejo de la satisfacción, también es la motivación intrínseca derivada de la dependencia de la relación, incluyendo todas sus bases. Así, una persona que haya desarrollado una dependencia en su relación con otra, generará una motivación que le impulsará a persistir en su relación (intención de persistir), se considera que esta relación es imprescindible para la vida de la institución (vinculación afectiva) y pensará que la relación continuará en el futuro (orientación a largo plazo).

c) Confianza

Es un concepto cuya definición exacta no está clara. En una relación de interdependencia la confianza es clave para lograr el bienestar; algunos autores entienden que la confianza es una cualidad específica que varía de relación a relación y de persona a persona; es un indicio implícito del compromiso que tiene la persona con el otro; cuanto mayor sea esa evidencia, mayor confianza habrá.

También se entiende como la expectativa sobre la benevolencia que tendrá la otra persona hacia el otro; además, su

disposición para satisfacer las necesidades de la otra persona. En este sentido, Holmes y Rempel (1989) expresan que la confianza posee tres componentes:

1. Capacidad de predicción; referida a la capacidad de predecir el comportamiento de los colaboradores en base a la creencia de que su conducta es consistente.
2. Pensamiento de que la otra persona es una persona honesta, sincera y se puede confiar en ella; además de que actuará de forma benevolente con el otro.
3. Creencia de que las motivaciones de la otra persona no son egoístas, sino que son más amplios y miran tanto por lo del otro como por los de la relación.

La aparición de la confianza está basada en la percepción que tienen las personas del comportamiento de sus colaboradores/subordinados/superiores en los dilemas de interdependencia. Las respuestas que vayan dirigidas al mantenimiento de la relación son señales de que el individuo que las emite tiene motivaciones amplias y no egoístas.

CONCLUSIONES

Los métodos empleados en el desarrollo del proceso investigativo permiten concluir que:

El diseño organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones; es un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura organizacional, de

modo que esta pueda adaptarse a un entorno dinámico y hostil; donde se tendrán en cuenta las dimensiones estructurales y contextuales para entender y evaluar a las organizaciones, y la teoría de la interdependencia en las relaciones humanas para disminuir o eliminar los efectos de los dilemas de interdependencia.

Con el desarrollo de la confianza las partes se irán volviendo cada vez más dependientes de la relación mostrándose más satisfechos, invirtiendo más en la relación e ignorando otras alternativas. Este incremento de la dependencia, a su vez, provocará un compromiso más fuerte entre los miembros esto lleva a respuestas beneficiosas para la relación que otra vez fomentará la confianza entre las partes, cerrando así un círculo de confianza-dependencia-compromiso.

Atendiendo a este precepto se deben promover una cooperación que deriva en una interacción en la que los individuos animan y facilitan los esfuerzos de los demás versus competencia que deriva en una interacción de oposición en la que los individuos desalientan y obstruyen los esfuerzos de los demás. Solo así la fisura de la coordinación se sellará y permitirá gestionar los procesos organizativos de una institución de forma eficiente.

LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS

El trabajo presenta las limitaciones propias de los estudios de revisión. La autora a partir de estos referentes teóricos se propone realizar investigaciones analíticas para establecer las relaciones de las variables: diseño de la estructura organizacional y eficiencia, productividad y calidad de las empresas de la provincia de Santiago de Cuba.

RECONOCIMIENTO

La autora reconoce el apoyo brindado por sus colegas de la Universidad de Oriente en Cuba.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrera-Gómez, L. (2017). *Importancia del diseño organizacional en las pequeñas empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia.
- Burns T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Lavistock.
- Coronado A., & Huamán M., (2016) *Propuesta de rediseño organizacional de la empresa GinsacImport S.A.C.* (Tesis de pregrado) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. <http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. D.C: Mc Graw- Hill.
- _____ (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de la Organización*. Edición 8^{va}. Bogotá. D.C: Mc Graw-Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>.
- Espinoza Freire, E. E. (2018). El problema de investigación. *Conrado*, 14(64), 22-32.
- Fumero, A., Navarrete, G., & Santamaría, C. (2009). La Implicación de la Confianza Interpersonal en los Trastornos de la Personalidad. Fundación Aiglé. Buenos Aires, Argentina. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 18(1), 43-50. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921800004>

- Gracias-Solano, K., Haro-Carrillo, B. & Resabala-Valencia, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio 2019). <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>
- Holmes, J. G. & Rempel, J. K. (1989). Trust in close relationships. In C. Hendrick (Ed.), *Review of personality and social psychology: Close relationships* (187-220). Newbury Park, CA: Sage.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1987). *La Empresa y su Entorno*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Loarte-Choque, E. (2017). *Diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscinas se relaciona con la calidad de servicio que brinda piscinas S.A.C. en el período 2017*. Universidad Ricardo Palma. Lima. Perú.
- Mintzberg, H. (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ateneo.
- Morales-Domínguez, J. (s/f). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *REIS*, 4(7), 12-146
- Ortiz-Cárdenas, J. (2012). Acercamiento a la actualidad de Max Weber. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Distrito Federal, México. *Reencuentro*, núm. 64, 21-25. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34023236003>
- Rivas-Tovar, L. (2001). ¿Nuevas Teorías de la Organización? Instituto Universitario Ortega y Gasset. *Investigación Administrativa*, Año 30 No. 88.
- Romero Carrera, E. C., Pachano Zurita, A. C., & Pangol Lascano, A. M. (2021). Responsabilidad solidaria en el derecho al trabajo en el Ecuador. *Sociedad & Tecnología*, 4(S2), 680-693. <https://doi.org/10.51247/st.v4iS2.178>
- Saavedra, M. (2016). *El Diseño Organizacional y el Potencial Humano del Clima Organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Max Arias Schreiber* (Tesis de Magister) Universidad Nacional de San Marcos, Lima, Perú.
- Salamanca-Nieto, L. (2018). *Importancia de la implementación del diseño organizacional para el mejoramiento de las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogota. Colombia.
- Serrano Polo, O. R., Carriel Román, A. del P., & Sánchez Barreto, X. D. R. (2021). Cuestionario de burnout de Maslach (MBI-Ed) dirigido a los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Machala. *Sociedad & Tecnología*, 4(1), 2-12. <https://doi.org/10.51247/st.v4i1.70>
- Taylor, F. (2004). *Administration Scientific, The Principles of Scientific Management*, Frederick, Kessinger Publishing.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley.
- Tituaña-Sotalin, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A., año 2014*. Universidad Internacional SEK.
- Toca-Suárez, S. (2017). *Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de*

- Cuitiva-Emcuitiva S.A. ESP.*
Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia.
- Weber, M. (2005). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica Cuitiva-Emcuitiva S.A. ESP. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press
- Yagual-Rivera, F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena Año 2013*. (Tesis para la obtención del título de ingeniero en administración de empresas). Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Zambrano Campoverde, J., Ramón Pineda, M. A., & Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172.
- Zalazar, R (2011). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones*. eumed.net. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/tecnologia.html>

Biografía de la autora

Beatriz Bú Alba

Licenciada en Contabilidad y Finanzas por la Facultad Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad Oriente; Master en Dirección por la misma universidad; profesora Auxiliar e investigadora en la Facultad de Ciencias económicas y empresariales en la Universidad de Oriente; actualmente directora del departamento de Planificación, Vicerrectoría primera, de la Universidad de Oriente; además cuenta con varias publicaciones científicas en el área de gestión.

TELETRABAJO: VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LAS ORGANIZACIONES Y COLABORADORES



Telecommuting: advantages and disadvantages in organizations and collaborators

Carrasco-Mullins, Roberto

Roberto Carrasco-Mullins

carrascor26@hotmail.com

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Revista FAECO sapiens

Universidad de Panamá, Panamá

ISSN: 2644-3821

Periodicidad: Semestral

vol. 4, núm. 2, 2021

faecosapiens@gmail.com

Recepción: 12 Febrero 2021

Aprobación: 29 Abril 2021

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240001/index.html>

Resumen: El uso del teletrabajo como modalidad laboral se remonta a la época de los años 70 donde países industrializados lo adoptaron como herramienta para mitigar el impacto que representaban para las organizaciones y para sus trabajadores las grandes crisis económicas y sociales que se vivieron para esa época. En la actualidad, como respuesta a las obligadas medidas de protección contra el Covid- 19 el uso de esta modalidad de trabajo ha tomado fuerza su uso en la prestación de servicios a través de medios informáticos de telecomunicaciones o análogos y que han sido regulados mediante ley en nuestro país. En este estudio nos proponemos realizar una revisión documental bibliográfica de investigaciones realizadas sobre el uso del teletrabajo para determinar las ventajas y desventajas del mismo en las organizaciones y sus implicaciones en el trabajador desde su dinámica familiar, desempeño, salud y satisfacción.

Palabras clave: teletrabajo, organización, colaboradores, investigaciones.

Abstract: The study determined the advantages and disadvantages of teleworking in organizations. For this, a bibliographic review of the research carried out in the area was made, the reactions that it has had at the end of the 20th century, the rapid advances in telecommunications of the 21st century and the recent and mandatory measures of social distancing have led to the adoption of a teleworking massively worldwide. The advantages and disadvantages found in the scientific literature and the variables inherent to telework were analyzed. Indeed, as a resource used by organizations and its implications, from the perspective of family dynamics, performance, occupational health and job satisfaction and employee stress, highlighting the benefits in both.

Keywords: telecommuting, organization, collaborators, researches.

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo representa una modalidad laboral que se ha extendido en todos los países del mundo, e implementada como una estrategia en la generación de empleo de manera flexible, con protección a la protección a los colaboradores (Samaniego Bravo, 2016). El teletrabajo tiene su origen a finales de los años 70 donde algunos autores como Dingel y Neiman (2020), señalan que las principales naciones industrializadas,

entre ellas Holanda, el Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, fueron gravemente impactadas por la crisis petrolera del año 1973, donde el precio del combustible se elevó abruptamente, lo que incide en las organizaciones y en la actividad laboral obligando a estas a replantear su manera de funcionar.

Para hacer frente a la crisis del petróleo surgieron en los Estados Unidos de Norteamérica ideas de optimización de recursos, como el de llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo, tras lo cual se crea el concepto de teletrabajadores (Gutiérrez, 2011). Adoptar el trabajo remoto como nueva medida, genera cambios en la organización experimentando ahorros en dinero en sus operaciones, combustible, energía eléctrica, espacio físico y en la forma de trabajo y disponibilidad de tiempo por parte de su capital humano. En ese sentido Golden y Veiga (2008), señalan que la innovación e implementación de esta modalidad ha sido debatida ampliamente por los profesionales de la Administración en Recursos Humanos, destacando aspectos importantes relacionados las ventajas y desventajas de trabajar fuera de la organización, ya que representa cambios fundamentales en las nuevas relaciones laborales, condiciones y organización del trabajo.

Entender las ventajas y desventajas del teletrabajo ha sido una tarea difícil, porque no todos los autores las definen igual e indican que muchos empresarios han optado por la misma sin diseñar, desarrollar y evaluar sus programas, y sin dar a conocer a los trabajadores los beneficios y retos que ello implica. Los mismos autores plantean que si la modalidad de teletrabajo se diseñara de manera efectiva, los beneficios serían mayores, y aunque las desventajas no se eliminan en su totalidad, estas se verían opacadas por la efectividad del programa.

En ese sentido el teletrabajo ha recibido una enorme atención por parte de los empleadores y empleados, debido a su potencial para obtener beneficios generalizados a nivel organizacional que impactan el desempeño y la producción organizacional, entre ellos menores niveles de estrés y agotamiento si se tiene un equipo de apoyo organizacional.

A inicios del año 2020, se ha presenciado un crecimiento exponencial de esta modalidad a partir de la problemática de la pandemia COVID 19, que requirió de medidas de distanciamiento social como medio de control y contagio, adoptadas por todos los países del mundo (World Health Organization, 2020). Entre enero y marzo de este año, a medida que se registraba un aumento de la pandemia en casi todos países, se comunica a los empleadores de cerrar sus operaciones y utilizar la modalidad del teletrabajo como una solución temporal a tiempo completo aplicada a sus colaboradores, pero con poco tiempo de preparación, tanto hacia los empleadores como a los colaboradores (OIT, 2020).

Ante las disposiciones arriba señaladas, las implementaciones de las medidas propuestas por las autoridades de salud obligan a cambiar la forma de laborar en las organizaciones, tanto privadas como gubernamentales adoptándose oficialmente del teletrabajo a través de la Ley 126 del 18 de febrero de 2020, que establece y regula el teletrabajo y el Decreto Ejecutivo 133 del 16 de septiembre del mismo año que la reglamenta (Gaceta Oficial, 2020). Cabe señalar que esta modalidad no es nueva en nuestro país ya que diversas organizaciones la aplican y se aprovechan de manera eficiente el talento humano dotado de conocimiento tecnológico, como bien se señala en la “Exposición de motivos de antes mencionada Ley 126.

En ese sentido, la implementación del teletrabajo obliga a las organizaciones a seleccionar sus colaboradores, haciendo uso de la tercerización u outsourcing y gamificación, como funciones estratégicas del reclutamiento del capital humano.

Por las razones expuestas, es necesario, identificar algunas de las ventajas y desventajas del teletrabajo como un recurso utilizado por las organizaciones y sus implicaciones, desde el enfoque de la dinámica familiar, desempeño, salud y satisfacción laboral del colaborador, resaltando el beneficio en ambos casos.

METODOLOGÍA

Método

Esta investigación es de tipo documental exploratoria descriptiva, desarrollada a través de la búsqueda y revisión de la información bibliográfica en el análisis de las ventajas y desventajas del teletrabajo en las organizaciones y los posibles efectos sobre el colaborador. Su carácter descriptivo se fundamenta en registros descritos de las ventajas y desventajas para los colaboradores y las organizaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El concepto de teletrabajo tiene sus inicios los Estados Unidos y propuesto por Jack M. Nilles en los años setenta, y considerado en su momento como una práctica corporativa que a nivel internacional que genera ahorro y optimiza la productividad (Gauthier, 2004).

En las naciones industrializadas luego de que en los años 80 y 90 se introdujera de forma masiva el computador personal y la telefonía móvil respectivamente, la forma de empleo por teletrabajo adquiere un gran auge (Graham, 2001). A finales de los años 90, el gobierno de los Estados Unidos de América emplea alrededor de diez mil trabajadores de forma remota.

Desde el año 2000, la proporción del sector servicios en el mercado global ha aumentado significativamente, ampliando la cantidad total de trabajos que son susceptibles a hacerlos desde casa, no obstante, a partir de ese momento la capacidad computacional, el ancho de banda, la modalidad del teletrabajo se estandariza y el uso de estos incrementa en forma global (Banco Mundial, 2020).

Bailey (2002) señala que las situaciones controversiales que se tienen sobre el teletrabajo no son nuevas, y en la práctica ha representado un cambio fundamental en las organizaciones desde vieja data. Al respecto, Perdomo Martín (2019), indica que, en el 2005, los países en los que mayor presencia y utilización de la modalidad del teletrabajo era

en la República Checa (15,2%), Dinamarca (14,4%), Bélgica (13%), Letonia (12,2%), Holanda (12%) y Estonia (11,8%). Es interesante resaltar estos porcentajes porque demuestran que el uso del teletrabajo no es una actividad innovadora. Históricamente esta modalidad tiene implicaciones tanto en el equilibrio entre el trabajo y la familia, con repercusiones en la productividad del trabajador, la transformación de los modelos de liderazgo y la gestión y control de la organización (Tremblay, 2002).

El teletrabajo o trabajo desde la casa, traducido del inglés *home office*, *telework* o *e-work*, presenta como características el aumento de la confianza entre la empresa y el trabajador con un mayor nivel de responsabilidad, su aplicación optimiza el tiempo, los recursos y materiales (Madero y Barboza, 2015; González, Galvis y Vera, 2016) (En: Sánchez, Montenegro y Medina, 2019). Uno de los criterios más controversiales sobre el teletrabajo es el tipo de relación contractual o posible vinculación que se tiene que establecer cuando éste es considerado como tal o es la función lo que prevalece (Pérez Sánchez y Gálvez Mozo, 2009), de allí la importancia de las ventajas y desventajas que ofrece el teletrabajo.

Las ventajas de esa modalidad motivan a los diferentes sectores de la economía y empiezan a contratarse personas muy variadas. Algunas empresas de servicios o productos de alto valor agregado, por ejemplo, lo consideran como una oportunidad de contratar personal al que es difícil acceder en las bolsas de empleo locales (Akella, 2002). Sin embargo, aun cuando parece ser ventajoso el teletrabajo según lo propuesto por Akella, otros autores consideran que existen a la par desventajas que pueden ser consideradas. En el cuadro 1, se señalan algunas ventajas y desventajas de los colaboradores y empleadores, propuesta por Velásquez Camacho (2017).

TABLA 1
Algunas ventajas y desventajas del teletrabajo en agentes colaboradores y organización

VENTAJAS		DESVENTAJAS	
Colaboradores	Empleadores y organización	Colaboradores	Empleadores y organización
Ascenso virtual	Aumento de productividad de trabajadores	Espacios de trabajo no adecuados	Comunicación limitada con teletrabajadores con la organización.
Balance entre vida privada y vida laboral	Reducción de costos de instalaciones (luz, agua, teléfono, internet)	Falta de comunicación Invisibilidad en la organización	Procedimientos claros
Horarios flexibles	Mejorías en el reclutamiento de candidatos	Horas de trabajo extendidas	Compensación y beneficios
Disminución de costos de desplazamiento	Retención de personal capacitado	Gastos previamente asumidos por empleador	Coordinación del trabajo
Disminución de costos de vestimenta para laborar	Procesos descentralizados	Conflictos entre vida laboral y vida privada	Falta de compromiso de los teletrabajadores
Aumento de productividad	Mejoras a la cultura organizacional	Desarrollo de carrera	Cambios de cultura organizacional
Ahorro de tiempo	Compromiso con la organización	Limitación de promociones	Medición de desempeño laboral
Autonomía	Reducción de ausentismo y rotación	Aislamiento Expectativas poco realistas de desempeño	Manejo y liderazgo efectivo de teletrabajadores
Satisfacción laboral		Impactos psicológicos	Seguridad de información de la organización
Ahorro y mejora de alimentación			Soporte técnico

Nota Velázquez Camacho, C. M (2017). Teletrabajo: una revisión teórica sobre sus ventajas y desventajas.

Además de las ventajas señaladas, el teletrabajo favorece aquellos grupos que pueden estar en exclusión por diferentes situaciones. En cuanto a las desventajas, queda la posibilidad de que el uso excesivo teletrabajo, acompañado de la poca movilidad del colaborador, puede desarrollar un sedentarismo inadecuado, además de los posibles efectos psicológicos. De igual forma podemos agregar que si lo analizamos desde el punto de vista del conocimiento que tiene el colaborador sobre el uso de nuevas tecnologías, estos se ven favorecidos al momento del reclutamiento del capital humano, lo que no ocurre si el colaborador no la maneja de manera eficiente, considerándolo excluyente, pero que en su defecto no ocurriría porque le queda la posibilidad de entrenarse y aprender si la condición del trabajo fuese presencial.

Efecto del teletrabajo en la dinámica familiar y el desempeño

Desde los comienzos de la implementación del teletrabajo se ha promocionado que puede ayudar a la dinámica familiar , ya que en teoría el colaborador tiene más tiempo para el desempeño de sus actividades

laborarles y su persona, debido a que no tiene que invertir largas horas en el desplazamiento hacia el sitio en donde labora (Bailey, 2002), pero con posibles repercusiones en el núcleo familiar, que puede afectar la efectividad en el desempeño y eficiencia del colaborador en sus labores, al tener que adaptarse a una nueva modalidad de trabajo a distancia y con poca experiencia (Franzoi, 2009).

Algunos estudios tratan de develar esta situación y han encontrado que la dinámica familiar se ve afectada de manera muy diferente dependiendo de algunas variables como por ejemplo, la cantidad de tiempo que el colaborador tiene trabajando de manera remota, y aquellos que han permanecido trabajando a distancia durante más de un año tienen menores niveles de conflicto intrafamiliar, que aquellos con menos de un año, lo que demuestra que a mayor experiencia trabajando de manera remota, el desempeño de desarrolla mejor, destacándose la importancia de la adaptación a una nueva forma de trabajo (Gajedran y Harrinson, 2014).

Investigadores como Grandey y Cropanzano (1999) señalan la presencia del número niños en el núcleo familiar (más niños - mayor conflicto trabajo-familia) y las edades (niños más pequeños - mayor conflicto trabajo-familia) puede incidir en el desempeño del miembro que realiza teletrabajo cuando se generan conflictos intrafamiliares y discusiones en el hogar que por las causas arriba señaladas. En ese sentido Tremblay (2002) demuestra que el tipo y los requisitos de los trabajos a distancia, están relacionados con la productividad y los niveles de conflicto intrafamiliar. El mismo autor sostiene que cuando existe una cultura organizacional de apoyo entre el trabajo y la familia, los colaboradores pueden manejar estos niveles de conflicto de manera más efectiva, lo que garantiza su retención laboral al mostrar lealtad y mayor compromiso en el desempeño con la organización.

El hecho de poder satisfacer sus aspiraciones profesionales y familiares le provoca una profunda sensación de plenitud personal al colaborador. En este sentido, el teletrabajo se

convierte en una oportunidad de considerarse realizado al desarrollar por si sólo sus funciones personales (Pérez Sánchez y Gálvez Mozo, 2009).

No obstante, existen otras métricas de que son importantes en la organización y su desempeño; entre ellas, la productividad y el rendimiento individual de los colaboradores, además de los salarios, el ausentismo, la rotación entre otros. Golden y Veiga (2008) ha sugerido que el uso del teletrabajo está asociado positivamente con el desempeño laboral si este es evaluado por el supervisor o medido objetivamente. Estudios recientes han mostrado que la tarea calificada por el supervisor y el contexto del desempeño laboral se evalúa mejor y las ponderaciones que se les hace a los teletrabajadores resultan ser más altas que, en los no teletrabajadores, al no tener estos últimos un equipo de apoyo que los supervise (Allen et al., 2015).

Efectos del teletrabajo en la salud ocupacional

La salud ocupacional y su relación con el teletrabajo se puede percibir desde la perspectiva, de la gestión que se realiza en los diferentes ambientes de trabajo y el compromiso con los integrantes de las organizaciones y la salud de los colaboradores fuera de su ambiente laboral (Cataño Ramírez y Gómez Rúa, 2014), además de los posibles accidentes y enfermedades que genera la ocupación y su patología asociadas al teletrabajo, como las derivadas fuera del centro de trabajo (Gómez, 2007).

Además de la problemática ocupacional, se pueden presentar riesgos cuyo origen puede de provenir de la aplicación del teletrabajo o del comportamiento inapropiado que asuma el tele trabajador; inconvenientes que pueden ser por la mala ubicación física del puesto de trabajo en el conjunto de la casa, mala equipación en el espacio físico de trabajo, problemas de luz, temperatura, complicaciones de que genera el abuzo en el exceso del horario, alteraciones en los horarios de comidas, sedentarismo, descoordinación entre el horario laboral y los biorritmos naturales del trabajador y otros (Anónimo, 2013).

Otros tipos de riesgos a la salud que tienen que ver con el ambiente de trabajo pueden ser los relacionados con la salud física pueden ser los problemas psíquicos, las enfermedades

osteomusculares, los efectos de aislamiento, los cuales van a depender del exceso de carga laboral, el control del contenido del trabajo y los ritmos de trabajo (Cataño Ramírez y Gómez Rúa, 2014),

Algunas investigaciones han relacionado el conflicto teletrabajo – familia, con varios problemas de salud, así como con el bienestar general (Mosher et al., 2015). El mismo autor indica que los resultados incluyen una relación directa o indirecta con manifestación de angustia personal y psicológica, depresión, quejas somáticas, aumento del colesterol y agotamiento emocional.

En resumen, se deben considerar políticas que se relacionen con los tipos de riesgos antes mencionados, en ese sentido los riesgos para la salud de cualquier modalidad de teletrabajo que se aplique, el interés fundamental es que en que las disciplinas implicadas converjan y potencialicen el fenómeno, en lugar de difuminarse y/o seguir trayectorias utilitarias (Gareca, Verdugo, Briones y Vera, 2007)

Satisfacción laboral

En referencia a la satisfacción laboral Pagès Dasunción (2020) señala que propuestas como la reorganización de la disposición de tareas, mejora de las condiciones laborales, posibilidades de aplicar a proyectos, mejora de la estructura organizativa, igualdad de salarios y mayor conciencia en la repartición de responsabilidades familiares, constituyen elementos fundamentales para la satisfacción laboral.

El enriquecimiento como variable explicativa de la satisfacción laboral y compromiso organizativa, producen efectos beneficiosos que sobre ello pueden tener las prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR), (Pérez Pérez, Vela Jiménez, Abella Garcés y Martínez Sánchez, 2015). Bauregard y Henry (2009) evidencian que los colaboradores que teletrabajan experimentan niveles altos de satisfacción que quienes no lo hacen.

La explicación a esta relación es que los teletrabajadores utilizan más habitualmente las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo en casa o en otro lugar alejado de la

empresa, tanto en su trabajo como con la familia, contribuyendo de esa manera al enriquecimiento y satisfacción personal ligada al trabajo. En ese sentido el teletrabajo puede generar enriquecimiento trabajo-familia en los empleados.

Todo parece indicar que los planteamientos relacionados con la satisfacción laboral y el teletrabajo se asocian de manera similar y positiva, sin embargo, específicamente, la relación entre el tiempo para desarrollarlo y la satisfacción lograda que es recíproca, de manera que tiende a sentirse más satisfacción laboral cuando la cantidad de horas de trabajo a la semana son menores y no en niveles totales de horas trabajadas de manera remota. Esta relación recíproca puede estar regulada por algunos otros factores como, por ejemplo, la orientación al logro o la afiliación que el colaborador (García et al. 2007).

La posible explicación está centrada en que el aislamiento social y profesional al que se enfrentan los teletrabajadores cuando realizan largas jornadas de trabajo los puede desmotivar. Esta falta de interacción social puede contrarrestar cualquier ganancia en la satisfacción laboral que brinden otros beneficios asociados con el teletrabajo (Araujo y Segovia, 2008).

Como parte de este proceso globalizador, también se da la liberalización del mercado de capitales y la flexibilización del laboral, lo que podría sugerir que ambas son políticas simétricas, pero no es así, pues no sólo se alienta la inestabilidad del empleo, sino que también se suprimen los mecanismos protectores de la estabilidad laboral (Gutiérrez, Picazzo y Osorio, 2016).

Estrés

La palabra estrés se usa en física para referirse a la interacción entre una fuerza y la resistencia para contrarrestar esa fuerza. Fue Hans Selye quien incorporó por primera vez este término en el léxico médico para describir la respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier demanda y se refleja esencialmente en la tasa de

desgaste causado por la vida, siendo considerado como Síndrome de Adaptación General (SAG) o respuesta defensiva del cuerpo o de la psique a las lesiones o al estrés prolongado (Selye, 1956).

Desde los estudios pioneros de Selye, la Organización Mundial de la Salud (OMS) propuso al estrés como una de las enfermedades del siglo XXI; hoy son numerosos los autores que han intentado definir el estado de estrés. La conceptualización de estrés más completa vino de parte de McEwen, quien lo consideró como: un estado mental que surge ante una amenaza real o supuesta a la integridad fisiológica o psicológica de un individuo, y resulta en una respuesta fisiológica (McEwen, 2000). En la mayoría de los casos, el estrés en el teletrabajo está más asociado al tipo de trabajo y a la organización del trabajo que al espacio físico (Huuhtanen, 2007).

Se ha encontrado que el estrés, en general, está relacionado con varios síntomas psicológicos, que incluyen insatisfacción laboral, ansiedad, depresión y consecuencias para la salud como fatiga psicológica alta, presión arterial diastólica, nivel de colesterol sérico, trastornos gastrointestinales y enfermedad cardiovascular que podría tener efectos devastadores en el desempeño de un empleado (Tavares, 2017)

Además de las actividades laborales favorables, el teletrabajo también se asocia con un estrés y agotamiento laborales significativos, aunque la magnitud de estos efectos sea pequeña (Peters et al., 2004). Existe evidencia de que las relaciones están parcialmente mediadas por una mayor autonomía laboral ha argumentado que el mecanismo psicológico que impulsa la reducción del estrés es el mayor control que ofrecen muchos acuerdos en el teletrabajo (Nicklin, 2016). Todo parece indicar que el grado de teletrabajo y la cantidad de experiencia de teletrabajo están relacionados negativamente con el agotamiento del trabajo (Peters et al., 2004).

En ese sentido podemos argumentar que el teletrabajo, como cualquier otro tipo de actividad donde se desempeña un trabajo, puede generar efectos psicológicos a los colaboradores dependiendo del entorno, y las consecuencias en la salud van a estar muy relacionados con los niveles de estrés que se produce, los cuales se puede manifestar de acuerdo a las funciones que se realizan, por lo que deben ser consideradas por la organización

CONCLUSIONES

El resultado de nuestro análisis descriptivo nos permite plantear algunas conclusiones y que ha representado la recopilación, organización y tabulación de los datos relacionados con el teletrabajo como modelo de desarrollo que se apoya en la tecnología para dar respuesta a la operación de las organizaciones en momentos críticos como los ocasionados por la pandemia de covid – 19 en el mundo.

No cabe duda que el teletrabajo ofrece ventajas al trabajador y a las organizaciones por su impacto el desempeño, entre ellos menores niveles de estrés y agotamiento si se tiene un equipo de apoyo organizacional. Esto es de importancia en estos tiempos de cuarentena en los que se debe respetar el distanciamiento social. Sin embargo, también existen posibles inconvenientes, por ejemplo, puede generar conflictos intrafamiliares que repercuten negativamente en el desempeño de los trabajadores. Es por ello que si se pretende utilizar el teletrabajo como un recurso en la organización se deben revisar cuales son las variables personales del elemento humano para cerciorarse que pueda ser beneficioso para este individuo y la organización y de esta manera se puedan generar prácticas organizacionales y las políticas públicas más efectivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, L. et al., Segovia , O. (2008). Un modelo para predecir el tecnoestrés y la satisfacción en teletrabajadores. Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Blanca_Lopez-Araujo/publication/275255874_TECNOLOGIA_DE_LA_INFORMACION_Y_SALUD_LABORAL/links/5a02ca0baca2720df3cef21a/TECNOLOGIA-DE-LA-INFORMACION-Y-SALUD-LABORAL.pdf.
Fecha: 8 de noviembre de 2020.

- Allen, T. et al., cols. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. Obtenido de: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100615593273>
- Akella, D. (2002). The Flexible Workplace: A Sourcebook of Information and Research. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/311594304_The_Flexible_Workplace_A_Sourcebook_of_Information_and_Research. Fecha: 18 de octubre de 2020.
- Anónimo. (2013). Teletrabajo: Los Nuevos Peligros para la Salud [Internet]. Obtenido de: <http://teletech-ugt-valencia.lacoctelera.net/post/2009/09/29/teletrabajonuevos-peligros-la-salud>, . Fecha: 18 de octubre de 2020.
- Bailey, N. K. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/227644764_A_Review_of_Telework_Research_Findings_New_Directions_and_Lessons_for_the_Study_of_Modern_Work. Fecha: 25 de octubre de 2020.
- Banco Mundial. (2020). Crecimiento del Sector Servicio en el PIB mundial. Obtenido de: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?view=chart>. Fecha: 4 de noviembre de 2020
- Bauregard, T.A.; Henry, L.C. (2009) "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, p. 9–22
- Cataño Ramírez, S. L et al., Gómez Rúa, N. E. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *CES Salud Pública*. 5: 82-91.
- Dingel, J & Neiman, C. (2020). How Many Jobs Can be Done at Home? Obtenido de: https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_White_Paper_Dingel_Neiman_3.2020.pdf. Fecha: 8 de noviembre de 2020.
- Franzoi, S. (2009). *Psicología Social*. Ciudad de México: Editorial McGraw-Hill.
- Gaceta Oficial. (2020). Ley del teletrabajo en la República de Panamá del 16 del 18 de febrero que establece y regula el teletrabajo. y Decreto Ejecutivo 133 del 16 de septiembre del mismo año que lo reglamenta
- Gareca, M, Verdugo, R., Briones, J. L. et al., Vera, A. (2007). *Salud Ocupacional y Teletrabajo*. Ciencia y Trabajo. Año 9 No. 25. www.cienciaytrabajo.cl | 85/88
- Gajedran, R et al., Harrison, D. (2014). ¿Son los teletrabajadores buenos ciudadanos? Efectos del teletrabajo en los recursos humanos. Obtenido de: <http://publish.illinois.edu/ravigajendran/files/2014/08/PPpsych-.pdf>. Fecha: 2 de noviembre de 2020.
- García, R. et al., cols. (2007). Calidad de vida laboral de teletrabajadores, en entornos de trabajo que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación en la república dominicana. Obtenido: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87011545007.pdf>
- Gauthier, G. (2004). *Teletrabajo*. Montevideo, Uruguay: Universidad de la República, Montevideo
- Gómez, I. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. *Univ Psychol*. 6(1). Obtenido de: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1657-2672007000100011&script=sciarttext>. Fecha: 27 de octubre de 2020.
- Golden, T. et al., Veiga, J. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307001518>. Fecha: 4 de noviembre de 2020.
- Graham, S. (2001). Las telecomunicaciones y el futuro de las ciudades: derribando mitos. *EURE*, 49- 61.
- Grandey, A. et al., Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to workfamily conflict and strain. Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/247335054_The_Conservation_of_Resources_Model_Applied_to_Work-Family_Conflict_and_Strain.
- Gutiérrez Garza, E. (2011). En economía, ¿dónde estamos, hacia dónde vamos? En *Cambiar México con participación social*, 80-115. México: Siglo XXI-UANL Senado de la República LXI Legislatura.
- Gutierrez Garza, E., Picazzo Palencia, E et al., Osorio Calderon, J. (2016). El teletrabajo decente, una alternativa para reducir la desigualdad en la globalización:el caso de México. *Región y Sociedad*. Scielo. Vol.28n.66.

- Huuhtanen, P. (2007). Implicaciones del teletrabajo para la seguridad y la salud. Obtenido de: <http://www.arearh.com/salud%20laboral/teletrabajosalud.htm>. Fecha: 29 de noviembre de 2020.
- McEwen, B. S. (2000). The neurobiology of stress: from serendipity to clinical relevance, *Brain Research*.
- Mosher, R. et al., cols. (2015). Los efectos de la intensidad del teletrabajo en la salud de los empleados. Obtenido de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544>. Fecha: 26 de octubre de 2020.
- Nicklin, J. (2016). Telecommuting: What? Why? When? and How? Obtenido de: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-287-612-6_3. Fecha: 25 de octubre de 2020.
- OMS (2020). Conceptualización del estrés laboral. [cbl.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5915631/](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5915631/) OIT (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica Copyright © Organización Internacional del Trabajo Primera edición. Obtenido de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/travail/documents/publication/wcms_758007.pdf. Fecha: 30 de noviembre de 2020.
- Pagès Dasunción, D (2020). Percepción de la Satisfacción Laboral en el Teletrabajo en profesionales. Web Search Evaluator. Tesis de Maestría. 76pág.
- Perdomo Martín, C (2019). Teletrabajo. Universidad de La Laguna. Facultad de Derecho, Obtenido de: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050_s.pdf. Fecha: 27 de octubre de 2020.
- Pérez Pérez, M., Vela Jiménez, M.J., Garcés Abella, S. et al., Martínez Sánchez, A. (2015). El Enriquecimiento Trabajo-Familia: Nuevo Enfoque en el Estudio de la Conciliación y la Satisfacción Laboral de los Empleados Universia. *Business Review*, núm. 45, 16-33.
- Pérez Sánchez, C. et al., Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar1 *Telework and daily life: Its pros and cons for work-life balance Athenea Digital* - núm. 15: 57-79
- Peters, P. et al., cols. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720603000855>
- Samaniego Bravo, N. B (2016). El teletrabajo en Ecuador. Tesis de Maestría. 96 pág.
- Sánchez Paredes, G., Montenegro Ramírez, A., et al., Medina, P. (2019). Teletrabajo, una propuesta de innovación en productividad empresarial. Año 4 / Nº. 5-1 / Quito (Ecuador) / Edición especial.
- Selye, H. (1956). Stress is essentially reflected by the rate of all wear and tear caused by life. Digital publisher. Obtenido de: https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/4852_book_item_4852.pdf. Fecha: 4 de noviembre de 2020.
- Tavares, A. (2017) macho Telework and health effects review. Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Aida_Isabel_Tavares/publication/318108862_Telework_and_health_effects_review/links/5966524e0f7e9b80917fea7d/Telework-and-health-effects-review.pdf. Fecha: 2 de octubre de 2020.
- Tremblay, D. (2002). Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/235294118_Balancing_Work_and_Family_with_Telework_Organizational_Issues_and_Challenges_for_Women_and_Managers. Fecha: 3 de noviembre de 2020.
- Velázquez Camacho, C.M. (2017). Teletrabajo: una revisión teórica sobre ventajas y desventajas. Investigación Nº 10, marzo 2018, pp 1-10. Universidad Espíritu Santo- UEES. World Health Organization. (2020). Archived: WHO Timeline - COVID-19. Obtenido de: <https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>. Fecha: 29 de noviembre de 2020.

La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales

The quality of labor life and the study of the
human resource: A reflection on its relationship
with organizational variables

Jessica Esther Cruz Velazco
jesyk14@hotmail.com

Magíster en Administración.

Resumen

Estudiar el término *calidad de vida laboral* (CVL) supone como principal objetivo realizar una valoración de la percepción de los trabajadores respecto a sus ambientes de trabajo, así como permite identificar cuáles son los principales factores que hacen que esta percepción sea positiva o negativa.

Dado lo anterior, el propósito de la presente investigación es determinar las principales variables que se relacionan con el concepto de *calidad de vida laboral*, lo cual se realizó mediante una búsqueda de artículos científicos publicados en los últimos siete años, en función de los términos “calidad de vida laboral”, las variables organizacionales, CVT y variables, CVT y relaciones; esto en las bases de datos de Scopus, ELSEVIER, The Thompson Reuters, CONRICyT, Emerald y repositorios científicos.

A partir del análisis de la información se determinó que las principales variables que se relacionan con el término CVL son: el *coaching* gerencial, el esfuerzo y atractivo laboral, la responsabilidad social corporativa, la rotación del personal, el acoso laboral, el cambio organizacional y la discapacidad intelectual; todo dentro del contexto del comportamiento humano en el ámbito empresarial.

Palabras clave: *Quality of working life, human resources, organizational variables.*



Abstract

The main objective of studying the term quality of work life [QWL] is to make an assessment of the perception of the workers regarding their work environments. In addition, it permits to identify the main factors that make this perception positive or negative. The purpose of this research was to determine the main variables that relate to the concept of quality of work life. It was conducted under a search of scientific articles published in the last 7 years, based on the terms of quality of work life, organizational variables, CVT and variables, CVT and relationships; in the databases of Scopus, ELSEVIER, The Thompson Reuters, CONRICyT, Emerald, and scientific repositories.

From the analysis of the information, it was determined that the main variables related to the CVL term are: managerial coaching, work effort and attractiveness, corporate social responsibility, staff turnover, work harassment, organizational change and intellectual disability; within the context of human behavior in the business world.

Key Words: *Quality of working life, Human resources, Organizational variables.*

1. INTRODUCCIÓN

La calidad de vida laboral (CVL) o calidad de vida en el trabajo (CVT) se basa en una percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran, lo que resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos, la misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el óptimo funcionar de la empresa (Baitul, 2012).

Los antecedentes de la CVL se remontan a principios del siglo XX (Tabasum, Rahman y Jahan, 2011), momento en de la historia en el cual predominaban las economías capitalistas industrializadas, es decir, el modelo administrativo y de producción era el de la organización fordista y de la fabricación en serie, enfoque norteamericano que se basaba en los aspectos administrativos de Taylor. Por tanto, es preciso afirmar que la gestión estaba centrada, en especial, en la división de las tareas y la excesiva especialización de las actividades, además del riguroso control de la eficiencia en el cumplimiento de las tareas predefinidas, enmarcadas en estructuras de organización tradicionales. En este sentido, se puede concluir que esta teoría basaba sus principios en aumentar la eficiencia y los niveles de productividad de los empleados, con la meta puesta en la reducción de los costos y, por ende, la calidad de vida laboral (CVL) no se consideraba una variable importante para las cuestiones de gestión (al menos no en la proporción de la productividad, la eficiencia y el aprovechamiento de los tiempos y recursos). Esta postura trajo como resultado una tendencia de alto ausentismo, desmotivación, alta rotación del personal y abandono de los puestos de trabajo, ya que la mano de obra no era vista como parte de un todo, sino como una herramienta más que debía alcanzar metas (Granados, 2011).

En conclusión, las empresas en poco tiempo llegaron al deterioro organizacional en todas sus dimensiones, de manera que es a partir de este momento que nuevas corrientes del pensamiento administrativo nacen, en especial, aquellas basadas en la importancia de las personas en una organización. Una de las pioneras fue la teoría de las relaciones humanas con Elton Mayo como su principal exponente (Ramos y Triana, 2007; Tinoco y Soler, 2011; y Zubillaga y Cecilia, 2013); esta teoría tiene su

fundamento en un enfoque centrado en el recurso humano y su potencial para las empresas como un elemento valioso y preponderante (Argüelles, Quijano, Sahuí, Fajardo y Magaña, 2015; Falgueras, 2008).

Es a partir de este momento que en la historia de la administración y de los estudios organizacionales el concepto de calidad de vida laboral se empieza a construir y a dimensionar en términos de importancia, de modo que en la década de los sesenta organismos como el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos y la Fundación Ford introducen y hacen uso de este concepto como lo conocemos hoy en día (Espinosa y Morris, 2002).

Estudiar la calidad de vida en el trabajo tiene como propósito responder a las necesidades de un medio ambiente laboral cada vez más exigente (Argüelles et al., 2015; Raduan, LooSee, Jegak y Khairuddin, 2006), ya que pareciera que se retrocede en este concepto, dado que cada vez un número mayor de empresas optan por estructuras y formas de gestión que tienen como base la deshumanización de las relaciones laborales en busca de mayores niveles de competitividad, productividad y posición en el mercado. Como parte de esta tendencia surge con mayor fuerza la importancia que en las nuevas formas de gestión empresarial y de recursos humanos actuales adquieren los estudios sobre el tema de calidad de vida laboral. Se han realizado amplias investigaciones en las que se concluye que la CVL debiera ser uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones, pues al propiciar el bienestar de los trabajadores es posible acortar la brecha y así garantizar la productividad de las empresas (Gómez, 2010; Yue-Lok y So-Kum, 2009).

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Componentes de la CVL

Para Jokinen y Heiskanen (2013) la CVL consiste en cinco variables principales: la forma en la que las empresas dan solución a los conflictos laborales, la influencia laboral, el control de la supervisión, la apertura social en el lugar de trabajo y, por último, las recompensas intrínsecas del trabajo que reciben los empleados; todas se reflejan en formas específicas en situaciones y condiciones de trabajo determinadas.

Por tanto, la calidad de vida laboral es un fenómeno bastante lento que es posible estudiar a partir de comparaciones estadísticas, correlaciones y estudios cualitativos. Sin embargo, a pesar de que la CVL ha mejorado desde su concepción, aún existe una confusión relativa, sobre todo para la dirección de algunas empresas, como, por ejemplo, aquellas que tienen una estructura muy rígida con un alto grado de renuencia a los cambios, principalmente en las que manejan sistemas de producción tradicionales como las de tipo industrial; en las que prestan servicios es mayor el nivel de adopción de esta filosofía.

En razón a lo anterior, el énfasis de la CVL reside en la sólida construcción de la relación social y psicológica que se da entre una compañía y su personal.

Para Grote y Guest (2017) la calidad de la vida laboral debe considerarse parte integral del desarrollo del personal, en el marco de las políticas empresariales y el establecimiento y respeto de los derechos humanos básicos, de manera que involucre cada uno de los aspectos propios que afectan su comportamiento como, por ejemplo, el desempeño laboral, el sistema de trabajo, las políticas corporativas, los métodos de dirección y gerencia, las estrategias organizacionales o la efectividad y la productividad. Por su parte, Hernandez-Vicente et al. (2017) plantean que son la cultura organizacional, el apoyo social, la salud organizacional y la salud de los empleados los aspectos que representan las dimensiones más importantes para medir la calidad de vida en un determinado ambiente laboral.

Desde el enfoque de incentivar el trabajo y crear ambientes sanos para las actividades profesionales, Kim y Ryu (2015) enfatizan en lo vital que es establecer relaciones directas entre variables como, por ejemplo, la salud física y mental del trabajador, la actuación profesional en términos de desempeño y la entrega de resultados.

Para Alves, Cicera y Giuliani (2013) estos componentes son la generación de relaciones interpersonales, las habilidades individuales, el entrenamiento gerencial, la integración, el grado de participación y el valor del trabajo.

Las organizaciones con un liderazgo fuerte generan resultados y son productivas, lo que propicia una base sólida para la CVL (Surienty, Ramayah, Lo y Tarmizi, 2014). Kanten y Sadullah (2012) agregaron el compromiso organizacional, y Keshtmand, Nowrozian e Iran (2016), así como Safina, Kolesnikova, Karasik, Oksana y Fakhrutdinova (2015), resaltan, en una visión general de los resultados de sus investigaciones, los componentes definidos y mencionados con frecuencia como los más importantes para entender esta categoría dentro de los estudios organizacionales: la percepción de un salario justo, las condiciones de trabajo seguras y saludables, la seguridad laboral y el contenido del trabajo. Son estos los factores que en la vida laboral afectan las situaciones sociales y culturales, así como la vida de las personas.

En un estudio realizado por Pérez-Zapata, Peralta-Montecinos y Fernández-Dávila (2014) se indica que las 10 categorías utilizadas con más frecuencia en los estudios de CVL son: seguridad en el ambiente de trabajo, oportunidad de promoción y adelanto de futuro, autonomía, remuneración, relaciones con otros, beneficios y recompensas, satisfacción de necesidades sociales, comunicación entre grupos y comunicación organizacional, satisfacción en el trabajo y estabilidad en el empleo.

Tabla 1. Principales componentes de la calidad de vida laboral

Autor	Componentes de la calidad de vida laboral
Jokinen y Heiskanen (2013).	Solución de conflictos. Influencia laboral. Control de la supervisión. Apertura social. Recompensas intrínsecas al puesto de trabajo.
Grote y Guest (2017).	Desarrollo personal. Comportamiento y desempeño laboral (sistema de trabajo, políticas corporativas, métodos de dirección, estrategias organizacionales, efectividad y productividad).
Hernández-Vicente et al. (2017).	Cultura organizacional. Apoyo social. Salud organizacional. Salud de los empleados.

Continúa...

Autor	Componentes de la calidad de vida laboral
Kim y Ryu (2015)	Salud física y mental del trabajador. Actuación profesional (desempeño y entrega de resultados).
Alves, Cicera y Giuliani, (2013)	Generación de relaciones interpersonales. Habilidades individuales. Entrenamiento gerencial. Integración y grado de participación. Valor en el trabajo.
Surienty et al. (2014).	Equilibrio vida-trabajo. Características del puesto de trabajo. Comportamiento de la supervisión. Beneficios y compensaciones. Intenciones de rotación.
(Kanten y Sadullah, 2012).	<i>Engagement.</i> Constitucionalismo. Condiciones de trabajo. Relevancia social e importancia del puesto. Compensación. Ocupación del puesto. Uso de capacidades e integración social.
Pérez-Zapata et al. (2014).	Seguridad en el ambiente de trabajo. Oportunidades de promoción. Autonomía. Remuneración. Relaciones con otros. Beneficios y recompensas. Satisfacción de necesidades sociales. Comunicación. Satisfacción en el trabajo. Estabilidad en el empleo.
Díaz-Chao, Ficapal-Cusi y Torrent-Sellens (2015)	Calidad intrínseca del trabajo. Organización del trabajo. Condiciones de trabajo. Relaciones sociales. Igualdad de género y conciliación trabajo-vida personal. Habilidades y formación continua. Intensidad del trabajo. Salud y seguridad laboral. Compensación del trabajo. Inclusión y acceso al mercado de trabajo.

Continúa...

Autor	Componentes de la calidad de vida laboral
(González-Baltazar, Hidalgo-Santacruz, Salazar y Preciado-Serrano (2010)	Soporte institucional para el trabajo. Seguridad en el trabajo. Integración al puesto de trabajo. Satisfacción por el trabajo. Bienestar logrado a través del trabajo. Desarrollo personal. Administración del tiempo libre.

Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores.

La calidad de vida laboral ha tendido a un creciente interés por parte de los estudiosos de las ciencias sociales, pues como señalan Farid, Izadi, Ismail y Alipour (2015), así como Suescún-Carrero, Sarmiento, Álvarez y Lugo (2016), y Vera, Chávez Quintana, (2013), es un elemento que contribuye a la evaluación del grado de bienestar material e inmaterial de los trabajadores, razón por la cual tiende a tratarse de un concepto multidimensional y empírico.

Así, pues, del análisis de los componentes que proponen los autores se determinó la influencia directa de cada uno en el concepto de CVL; sin embargo, los elementos relativos al puesto de trabajo, el ambiente organizacional, el *engagement* y el desempeño son los más recurrentes.

CVL y su relación con otros elementos organizacionales

En el campo de la investigación el concepto de calidad de vida laboral no es un término nuevo (Imafidon, 2015), sin embargo, se estudia con frecuencia, e incluso han resultado nuevos hallazgos sobre esta temática. Al analizarlo en detalle, investigaciones recientes muestran la relación positiva que tiene con otros elementos organizacionales dentro del estudio del factor humano en el contexto empresarial; las principales se describen a continuación.

La CVL y el coaching gerencial

En el pasado, el examen de la calidad de la vida laboral y su efecto sobre el desempeño de la organización se ha considerado bastante y se han realizado muchas investigaciones. En los nuevos paradigmas en los que se considera el desarrollo de los recursos humanos y los objetivos de la organización, en

lugar de utilizarlos para alcanzar los objetivos de la organización, la CVT se ha definido por medio de nuevos índices que, según Hayrol et al. (2010), son los siguientes: interpersonal, políticas de la organización y estilo de gestión, apoyo organizacional, vida personal y familiar, seguridad y satisfacción en la organización, ambiente de trabajo, bienestar y salud personal. Como se mencionó, uno de los índices de CVL es el estilo de gestión en la organización (Ali, Ahmadi, Jalalian, Salamzadeh, Daraei y Tadayon, 2011) the examination of quality of work life (QWL. Bartlett (2007), por su parte, cree que el *coaching* es un desempeño de gran alcance en el desarrollo de los recursos humanos. También en un estudio que realizó en el 2005 el Chartered Institute for Personnel and Development en el Reino Unido, se afirma que el 88% de las organizaciones utiliza el método de *coaching* para desarrollar a su personal. Se puede decir que el *coaching* afecta muchos aspectos e índices de la calidad de la vida laboral, pues una de las principales habilidades del *coaching* es la creación de relaciones interpersonales. Denfeld Wood (2008) cree que en el *coaching* se persiguen tres objetivos: 1. Mejora de la vida: para equilibrar los roles profesionales y personales; 2. Liderazgo: mejora de las habilidades interpersonales y de equipo; y 3. Autoconocimiento: a fin de estar al tanto de las deficiencias y oportunidades que podemos tener para crecer. De acuerdo con Ali et al. (2011) the examination of quality of work life (QWL, el comportamiento de la gestión del *coaching* es, de hecho, un factor importante en la calidad de vida laboral, en cuanto al hecho de que el factor más importante para determinar la CVT es lograr la seguridad y la satisfacción laboral, ya que este se da mediante el *coaching* al recibir el respeto de la organización (Ali et al., 2011) the examination of quality of work life (QWL, de modo que resulta imperativo el análisis de su relación.

CVL en relación con el esfuerzo y el atractivo laboral

En el papel mediador de la calidad de la vida laboral, el esfuerzo laboral y el atractivo laboral en la relación entre el capital psicológico y el desempeño laboral (Tho, Phong y Quan, 2014), los recursos humanos son recursos clave de la empresa (Campbell, Coff y Kryscynski, 2012). Sin embargo, no todos los tipos de recursos humanos son fuentes de ventaja competitiva, pues entre los tipos de recursos humanos que pueden crear una ventaja competitiva para las empresas el capital psicológico es clave.

La calidad de vida laboral se refiere al bienestar de los empleados (Sirgy, Efraty, Siegel y Lee, 2001). Varias definiciones diferentes de calidad de vida laboral se pueden encontrar en la literatura (Martel y Dupuis, 2006). Sirgy et al. (2001, p. 242) definen la «calidad de la vida laboral como la satisfacción del empleado con una variedad de necesidades a través de recursos, actividades y resultados derivados de la participación en el lugar de trabajo». El atractivo del trabajo es otro factor de trabajo que desempeña un papel importante en la calidad de la vida laboral de los especialistas en *marketing*. El atractivo del trabajo refleja «el grado en que un trabajo es emocionante, desafiante y proporciona una sensación de logro» (Christen et al., 2006, p.141). Cuando los empleados perciben que el trabajo que realizan es atractivo, están más dispuestos a cumplir con él. Por tanto, les resulta atractivo lo que estimulará la capacidad de trabajar y generar interés para completar la tarea asignada, y aumenta así la satisfacción por el trabajo. Este atractivo también se ve reforzado para los empleados con altos niveles de capital psicológico, ya que no dudan en realizar cualquier trabajo desafiante, siempre persisten y se adaptan a cada tarea por completar, y son menos propensos a abandonar tareas difíciles o aburrirse con tareas simples (Tho et al., 2014).

CVL y la responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC) surge como un concepto abstracto a mediados de la década de los cincuenta, cuando se buscan explicaciones a diferentes temas, como, por ejemplo, la definición de los fines y los objetivos de las empresas, así como las responsabilidades de estas. En las sociedades modernas, el concepto de responsabilidad social ha ganado vigencia en casi todas las esferas de la actividad humana. Hoy, más que nunca, existe una necesidad abrumadora de que las organizaciones corporativas se vuelvan socialmente responsables ante los miembros de las sociedades en las que llevan a cabo sus empresas discretas. Esto se basa en la noción general de que ser socialmente responsable mejoraría, en última instancia, la calidad de la vida humana en la sociedad (Tongo, 2013). Sin embargo, la responsabilidad social tiene una dimensión tangible que no se puede ignorar: el recurso humano, al tiempo que contempla un panorama de las actividades emprendidas por las organizaciones empresariales, reflexiona sobre los desafíos éticos que involucran al ser humano.

El concepto de gestión de recursos (Human Resource Management, HRM por sus siglas en inglés), se sostiene como un elemento de explotación que se ha caracterizado como uno de los enfoques predominantes de la responsabilidad social corporativa en términos de las estrategias, las políticas y los procedimientos que las organizaciones utilizan para la gestión de los empleados, en especial en el contexto de la responsabilidad social (Tongo, 2013). Por tanto, satisfacer las necesidades de los trabajadores mediante la responsabilidad social corporativa puede elevar de forma simultánea su calidad de vida laboral.

CVL y la intención de rotación del personal

Los estudios han demostrado cómo las organizaciones que ofrecen una mejor calidad de vida laboral (QWL) tienen más influencia en la contratación y la retención de su valiosa fuerza laboral.

Esto implica que alcanzar un nivel razonable de calidad de la vida laboral tiene un impacto significativo en el compromiso del individuo hacia su organización empleadora (Surienty et al., 2014).

El nivel de calidad de la vida laboral se ha mencionado como el factor decisivo para quienes migran a diferentes puestos de trabajo. En un entorno tan cambiante como el actual, la lealtad ya no puede exigirse a los empleados y, por tanto, es vital saber cuánto es probable que el sentido de pertenencia de estos hacia las organizaciones prediga su intención de rotación (Singh y Kumar, 2010).

Por tanto, es crucial que los gerentes planeen sus estrategias de una manera en la que se presenten menos factores de estrés y una mayor cantidad de desafíos. Por otra parte, la vida laboral de calidad (QWL) se define como la satisfacción de los empleados con una variedad de necesidades por medio de recursos, actividades y resultados derivados de los participantes (Singhapakdi, Lee, Sirgy y Senasu, 2015; Sirgy et al., 2001), y los empleados que tienen una vida laboral de alta calidad tienden a reportar altos niveles de identificación con sus organizaciones y menor intención de rotación (Marta et al., 2013).

Las organizaciones deberían implementar estrategias para reducir el nivel de intención de rotación de los empleados, aumentar las autonomías proporcionadas a los empleados y mejorar la motivación de aprendizaje a fin de retener a los profesionales. Es por lo anterior que investigadores en el pasado han postulado que proporcionar autonomía incluye la autodeterminación del ritmo de trabajo, los estándares de vestimenta y el tiempo de inactividad del trabajo, lo cual ayudará a reducir la intención de rotación (Tabassum et al., 2011).

La capacidad de atraer y retener experiencia —el capital humano— puede proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva sostenida. Como se indicó en los estudios anteriores y se verificó en esta investigación, la calidad de vida laboral y las intenciones de rotación se encuentran entre los comportamientos más importantes de los empleados, y son fundamentales para que las empresas logren un mejor rendimiento (Surienty et al., 2014).

Calidad de vida laboral y el acoso laboral

El acoso se entiende como un comportamiento inoportuno que existe en casi todos los tipos de industrias. Los efectos del acoso son tan profundos que un gran número de investigadores han estudiado este fenómeno. En cuanto al significado de CVL, es un término general que incluye muchos conceptos (Kim y Ryu, 2015), lo que ha llevado a los investigadores en esta evolución del término a llegar a la conclusión de que se refiere a buscar el aspecto humano en el entorno de trabajo mecanizado de hoy. El objetivo es garantizar el bienestar mental y físico de un empleado, de modo que este concepto puede mejorarse aún más mediante la inclusión de la noción de *bienestar* que el empleado obtiene durante el curso del empleo. Sin embargo, la CVL también puede definirse como la consideración de la exigencia y el anhelo de un empleado con respecto a las condiciones de trabajo, la remuneración y las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio de roles trabajo-familia, la seguridad y las interacciones sociales en el lugar de trabajo, así como la relatividad social del propio trabajo del empleado (Buelvas, Oviedo-Trespalcacios y Amaya, 2013).

De acuerdo con Nazir et al. (2011), las conductas de acoso afectan la calidad de la vida laboral de un empleado, mientras que el estrés laboral y el compromiso organizacional median en este proceso. Por su parte, el hostigamiento y el hostigamiento generalizado en el lugar de trabajo es lo mismo: es una acción repetitiva, continua y permanente que lleva al desequilibrio del ambiente de trabajo (Flores y Madero, 2012) y el deterioro del bienestar físico de los empleados (Ureña-Bonilla y Castro-Sancho, 2009), y afecta la CVL de un empleado sin importar el tipo de acoso, bien sea verbal, una agresión, humillación o interrupción, o bien el aislamiento de actividades laborales importantes (Lim y Cotina, 2005). Además, el hostigamiento generalizado en el lugar de trabajo también se puede considerar como una discusión sobre las interacciones en el lugar de trabajo que no involucran el género y es una violencia subletal, no física, deliberada y razonablemente severa (Namie, 2003).

Sin perder de vista que la calidad de vida laboral, además de ser una filosofía, es un conjunto de principios según el cual las personas son el recurso más importante de la organización, pues son capaces de hacer contribuciones valiosas y deben tratarse con dignidad y respeto (Tabasum et al., 2011).

CVL y el cambio organizacional

La importancia de la calidad de vida y el compromiso están en función de las tareas a realizar, ya que estos definen las metas y los objetivos planteados por la entidad, así como enmarcan el trabajo y la productividad de los empleados, al igual que su disposición al cambio.

La calidad de vida laboral la entienden Rubiano y Forero (2016) como la percepción entre las exigencias del trabajo y los medios disponibles a fin de lograr dichas demandas, las cuales pueden provenir de manera directa del trabajador o de la organización. Este concepto contiene elementos subjetivos y objetivos: los subjetivos hacen referencia a las creencias que desarrolla el trabajador y que se originan a partir de las realidades laborales. En este sentido, se afirma que las experiencias subjetivas no son una dimensión de la vida, sino la vida misma. Por otra parte, los elementos objetivos son aquellos que constituyen el medio ambiente laboral, como,

por ejemplo, las condiciones de trabajo, el salario, la salud, etc. (Torres y Tomás, 2002). La percepción que tienen los empleados de los elementos subjetivos y objetivos puede llevarlos a asumir diversas posiciones frente a procesos de cambio que se estén gestando en las organizaciones. Según López, García y Antonio (2008), al ser las organizaciones sistemas abiertos y dinámicos, cambian de manera constante; por tanto, es necesario entender en qué consiste el cambio, cuáles son los factores que influyen en este y la manera más apropiada de guiarlo en la organización.

Calidad de vida laboral y la discapacidad intelectual

El concepto de calidad de vida laboral tiene que ver con la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, así como con todo lo relacionado con su entorno laboral.

Sin embargo, también tiene una perspectiva psicológica que muestra mayor interés por estudiar lo relacionado con aspectos subjetivos de la CVT tales como la satisfacción, la salud y el bienestar, de modo que antepone los intereses personales a los organizativos, ya que cada trabajador en su ambiente de trabajo determinará en gran medida su calidad de vida laboral.

Por otra parte, se desestima en este sentido la CVL, ya que autores como Flores, Jenaro, Gonzalez-Gil y García-Calvo (2010) asumen que el trabajador con discapacidad intelectual experimenta satisfacción laboral por el mero hecho de obtener un empleo, y no propiamente como resultado del bienestar que ejercen otras dimensiones del trabajo, como son, por ejemplo, las condiciones propias del lugar.

Tabla 2. Investigaciones sobre CVL realizadas en los últimos siete años en el mundo y sus principales variables de relación

Título de la investigación	Autor	País y año de publicación	Variable en correlación con la CVL	Instrumento	Tipo de metodología
To the promotion of work life quality using the paradigm of managerial coaching: the role of managerial coaching on the quality of work life	Akbar, Seyed Jalalian, Najmeh Salamzadeh, Yashar Daraei, Mohammadreza Todayon, Azam	2011	Coaching gerencial	A 41-questions questionnaire de McLean. (Coaching gerencial).	Cuantitativo
Marketers' psychological capital and performance: the mediating role of quality of work life, job effort and job attractiveness.	Tho, Nguyen Phong, Nguyen Quan, Tran	Vietnam, 2014	Esfuerzo y atractivo laboral	Cuestionario con escala tipo Likert (siete niveles). Entrevistas a profundidad.	Mixto
Social responsibility, quality of work life and motivation to contribute in the Nigerian society	Constantine, Imafidon, Tongo	Nigeria, 2015	Responsabilidad social corporativa	Cuestionario con escala tipo Likert (siete niveles).	Cuantitativo
Quality of work life and turnover intention: A partial least square (PLS) approach	Lilis Surienty T. Ramayah May-Chiun Lo Azlin Natasha Tarmizi	Malaysia, 2013	Intención de rotación de personal	Cuestionario con escala tipo Likert.	Cuantitativo
Office harassment : a negative influence on quality of work life	Nazir, Umar Qureshi, Tahir Masood Shafaat, Tooba Ilyas, Amina	Pakistán, 2011	Acoso laboral	SOBEL Cuestionario con escala tipo Likert.	Cuantitativo

Continúa...

Título de la investigación	Autor	País y año de publicación	Variable en correlación con la CVL	Instrumento	Tipo de metodología
Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia	Mónica García Rubiano, Carlos Forero Aponte	Colombia, 2016	Cambio organizacional	Instrumento de medición de cambio organizacional (IMC) (García y Forero, 2010), y el de calidad de vida percibida en organizaciones (Gómez-Rada, 2011).	Cuantitativo
Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores con discapacidad	Flores, Noelia Jenaro, Cristina González-gil, Francisca García-calvo, Pedro M	España, 2010	Equidad y discapacidad	Cuestionario con escala tipo Likert .	Cuantitativo
QWL and organization efficiency: a proposed framework	Singh, Tripti Kumar, Sumit	India, 2015	Eficiencia y productividad	Encuesta con escala tipo Likert.	Cuantitativo
Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia)	Contreras, Francoise Espinosa, Juan Hernández, Fernanda Acosta, Natalia	Colombia, 2013	Liderazgo	Cuestionario con escala tipo Likert.	Cuantitativo

Fuente: Elaboración propia a partir de Akbar, Jalalian, Salamzadeh, Daraei y Todayon, 2011 the examination of quality of work life (QWL; Tho, N. Phong, N. y Quan, M. (2014). Marketers' psychological capital and performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(1), 36-48. doi: <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2013-0026>; Surlenty, L., Ramayah, T., May-Chium, L. y Tarmizi, A. (2014). Quality of work life and turnover intention : a partial. *Social Indicators Research*, 405-420. doi: <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0486-5>; Nazir, Qureshi, Shafaat y Ilyas, 2011; García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de

Bogotá, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. doi: <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>; Kharub, M. y Sharma, R. (2015). Investigating the role of CSF's for successful implementation of quality management practices in MSMEs. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 7(1), 247-273. doi: <https://doi.org/10.1007/s13198-015-0394>; y Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F. y Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia), *Psicología desde El Caribe*, 30(3).

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se sustenta en un análisis documental de la literatura relacionado con la temática bajo estudio ya que, de acuerdo con Martínez (2011), las ciencias sociales requieren del análisis de documentos y reflexiones sobre los conceptos ya existentes.

Además, se realizó una búsqueda de artículos científicos publicados en los últimos siete años, en función de los términos de calidad de vida laboral, variables organizacionales, CVT y variables, CVT y correlaciones en las bases de datos de Scopus, ELSEVIER, The Thompson Reuters, CONRICyT y Emerald, así como en repositorios científicos. De la búsqueda resultaron 38 artículos, de los cuales 26 estaban relacionados con la percepción y el diagnóstico; dos proponían un acercamiento a un modelo; uno con la propuesta de un instrumento; y nueve se usaron para la construcción de la tabla 1. Todos se seleccionaron en relación con el estudio de la calidad de vida laboral en las organizaciones.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Existen variables dependientes con la que se puede relacionar el estudio de la calidad de vida laboral como, por ejemplo, el *coaching* gerencial, el liderazgo, la responsabilidad social, la equidad, la eficiencia y la productividad, por mencionar las que se han desarrollado en las últimas investigaciones científicas sobre el tema (Ali et al., 2011; the examination of quality of work life (QWLGarcía y Forero, 2016; Hajdukova, Klementova y Klementova, 2015; the examination of quality of work life (QWL Imafidon, 2015; Madero, 2010). Sin embargo, es un hecho que este concepto a lo largo de los años ha tenido un innumerable campo de investigación en el que se ha evidenciado la relación que muestra con muchas de las varia-

bles organizacionales que hoy en día son el principal objeto de estudio de investigaciones alrededor del mundo, las cuales, en su mayoría, intentan describir cómo el éxito organizacional actual se basa en la percepción positiva de los empleados hacia las condiciones físicas y emocionales de sus puestos de trabajo, razón por la cual la CVL es tan indispensable.

En razón a lo anterior, autores como Argüelles et al. (2015) denotan la importancia del soporte institucional dentro del estudio de la calidad de vida laboral, ya que en la medida en que las organizaciones provean a sus colaboradores de lo que necesitan, la CVL tenderá a ser percibida altamente satisfactoria. De la misma forma, Suescún-Carrero et al. (2016) coinciden con esta conclusión, y es que se vuelve un factor determinante para la satisfacción laboral.

La CVL, al ser un concepto que puede abordarse desde múltiples puntos de vista, es posible relacionarlo con variables como, por ejemplo, el liderazgo o el *coaching* (Ali et al., 2011; Contreras et al., 2013; Perilla-Toro y Gómez-Ortiz, 2017), ya que considera las características individuales y las aptitudes de los empleados (García y Forero, 2016), por tanto, se convierte en una herramienta que impulsa la competitividad a través del capital humano.

Otras variables se asocian, sobre todo, en términos emocionales y actitudinales, como, por ejemplo, la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso organizacional (Granados, 2011). En este sentido, el concepto necesita partir de un enfoque integrado, ya que es posible relacionarlo con múltiples variables organizacionales (Grote y Guest, 2017).

Es interesante observar que todas estas variables con las que se relaciona la CVL tienden a buscar el equilibrio en el sano funcionamiento de la organización, razón por la cual este término, en los últimos años, ha tomado un papel protagónico en los estudios organizacionales al intentar explicar por medio de la relación con diversas variables el impacto que tiene en los resultados empresariales (Surienty et al., 2014).

Tabla 3. Publicación de investigaciones sobre CVL según propósito del 2010 al 2017

Propósito de la investigación	N.º de investigaciones publicadas	Variable relacionada
Percepción y diagnóstico de la CVL	23	CVL
Desarrollo modelo	2	CVL
Instrumento	1	CVL
CVL + VI	9	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Coaching</i> gerencial 2. Esfuerzo y atractivo laboral 3. Responsabilidad social corporativa 4. Intención de rotación de personal 5. Acoso laboral 6. Cambio organizacional 7. Equidad y discapacidad 8. Eficiencia y productividad Liderazgo

Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores.

5. CONCLUSIONES

Dada la variedad de desafíos para el bienestar de los trabajadores, se necesita un enfoque integrado de la investigación que pueda ayudar a mejorar la calidad de vida laboral percibida.

Por medio de esta investigación es posible determinar que existen múltiples variables para relacionar el término CVL, cada una con el propósito de llegar a conclusiones que nos acerquen al estudio detallado del comportamiento del recurso humano dentro de los ambientes organizacionales y el impacto que tiene para las empresas.

El campo de estudio de la CVL es aún muy joven, por tanto, es factible continuar con la investigación, sobre todo con la intención de ampliar y fundamentar a través de las investigaciones empíricas una agenda sobre el estudio de la CVL, los elementos y las variables con las que sea posible demostrar una correlación significativa.

Así, entonces, los científicos sociales necesitan colaborar en investigaciones interdisciplinarias y multinivel, ya que con esta investigación se evidenció la posibilidad de conducir el término CVL a niveles de modelaje si se determinan las variables adecuadas.

REFERENCIAS

- Ali, S., Ahmadi, A., Jalalian, N. y Salamzadeh, Y. (2011). To the promotion of work life quality using the paradigm of managerial coaching : the role of managerial coaching on the quality of work life, *African Journal of Bussiness Management*, 5(17), 7440-7448. doi: <https://doi.org/10.5897/AJBM11.220>
- Alves, D., Cirera, O. y Giuliani, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30), 145-163.
- Argüelles, L., Quijano, R., Sahuí, J., Fajardo, M., y Magaña, D. (2015). Estudio experimental de la calidad de vida laboral en mipymes turísticas. *Revista Global de Negocios*, 3(1), 1-16. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n1-2015/RGN-V3N1-2015-1.pdf>
- Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life: An. *Global Journal Of Management And Business Research*, 12(18).
- Buelvas, L., Oviedo-Trespalacios, O. y Amaya, C. (2013). Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral. *Salud Uninorte*, 29(3), 542-560.
- Campbell, B., Coff, R. y Kruscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F. y Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia), *Psicología desde El Caribe*, 30(3).
- Díaz-Chao, Á., Ficapal-Cusi, P. y Torrent-Sellens, J. (2015). Determinantes multidimensionales en la calidad percibida del empleo: evidencia empírica para España. *Revista Internacional de Sociología*, 73(1), 1-14.
- Espinosa, M., y Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores. Cuadernos de Investigación. Dirección del Trabajo.
- Falgueras, I. (2008). La teoría del capital humano: orígenes y evolución. *Temas Actuales de Economía*, 2, 17-48. Recuperado de <http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/Lateoríaadelcapitalhumano.pdf>
- Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A. y Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *Social Science Journal*, 52(1), 54-61. doi: <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.09.003>

- Flores, N., Jenaro, C., Gonzalez-Gil, F. y García-Calvo, P. (2010). Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores con discapacidad. *Zerbitzuan*, 47, 95-107. doi: <https://doi.org/B>
- Flores, R. y Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22(2), 24-31. Recuperado de <http://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/363/322>
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. doi: <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- Gómez, A. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá-Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225-236. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/708>
- González-Baltazar, Hidalgo-Santacruz, Salazar y Preciado-Serrano. (2010). Elaboración y validación del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo "CVT-GOHISALO", (Pichardo 1998), 332-340.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI*, 14(2), 13. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v14_n2/pdf/a14v14n2.pdf
- Grote, G. y Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149-167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Hajdukova, A., Klementova, J. y Klementova, J. (2015). The job satisfaction as a regulator of the working behaviour. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 190 (noviembre 2014), 471-476. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.05.028>
- Hernández-Vicente, I., Lumbrearas-Guzman, M., Méndez-Hernández, P., Rojas-Lima, E., Cervantes-Rodríguez, M. y Juárez-Flores, C. (2017). Validación de una escala para medir la calidad de vida laboral en hospitales públicos de Tlaxcala, 59(2). doi: <https://doi.org/10.21149/7758>
- Imafidon, C. (2015). Social responsibility, quality of work life and motivation to contribute in the nigerian society. *Journal of Business Ethics*, 126, 219-233. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1940-7>
- Jokinen, E. y Heiskanen, T. (2013). Is the measured good quality of working life equivalent to strategically strong HRM system? *Procedia-social and behavioral sciences*, 81, 131-141. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.401>

- Kanten, S. y Sadullah, O. (2012, octubre). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.057>
- Keshtmand, Z., Nowroozian, M. e Iran, S. (2016, agosto). The effect of the technology and administrative automation on employees work life quality. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 1226-1229. Recuperado de www.tojdac.org/tojdac/VOLUME6.../tojdac_v060AGSE108.pdf
- Kharub, M. y Sharma, R. (2015). Investigating the role of CSF's for successful implementation of quality management practices in MSMEs. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 7(1), 247-273. doi: <https://doi.org/10.1007/s13198-015-0394-y>
- Kim, M. y Ryu, E. (2015). Structural equation modeling of quality of work life in clinical nurses based on the culture-work-health model. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 45(6), 879-889. doi: <https://doi.org/10.4040/jkan.2015.45.6.879>
- Lim, S. y Cotina, L. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 483-496. doi: <https://doi.org/10.1037%2F0021-9010.90.3.483>
- López, M., García, E. y Antonio, J. (2008). Analisis prospectivo de la importancia en la gestion de los talentos humanos en las instituciones de enseñanza, investigación y desarrollo agropecuario y forestal. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 23, 623-630. Recuperado de http://ageconsearch.umn.edu/record/45842/files/Gestion_Talentos_INIPAF.pdf
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, (232), 130. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n232/n232a6.pdf>
- Marta, J., Singhapakdi, A., Lee, D., Sirgy, J., Koonmee, K. y Virakul, B. (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life : Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research*, 66(3), 381-389. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.019>
- Martel, J. y Dupuis, G. (2006). Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation af a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77, 333-368. doi: <https://doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4>
- Martínez, M. (2011). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Peréz-Zapata, D., Peralta-Montecinos, J. y Fernández-Dávila, P. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile*. *Univer-*

- sitas Psychologica*, 13(2), 541-551. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana. UPSY13-2.ivoc>
- Perilla-Toro, L. y Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 95-108. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Raduan, R., LooSee, B., Jegak, U. y Khairuddin, I. (2006). Quality of work life : implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2(2), 61-67. doi: <https://doi.org/10.3844/jssp.2006.61.67>
- Ramos, G. y Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia et Technica*, 13(34), 309-314.
- Rubiano, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. doi: <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- Safina, L., Kolesnikova, J., Karasik, E., Oksana, Y. y Fakhruddinova, A. (2015). The higher education impact on the quality of young people working life. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 2412-2415. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.589>
- Singh, T. y Kumar, S. (2010). QWL and organization efficiency: a proposed framework. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 1-13.
- Singhapakdi, A., Lee, D., Sirgy, M. y Senasu, K. (2015). The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life. *Journal of Business Research*, 68(1), 60-66. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.007>
- Sirgy, J., Efraty, D., Siegel, P. y Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (qwl) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 241-302.
- Suescún-Carrero, S., Sarmiento, G., Álvarez, L. y Lugo, M. (2016). Quality of work life in employees of a State Social Enterprise Tunja, Colombia. *Revista Médica de Risaralda*, 22(1), 14-17.
- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M. C. y Tarmizi, A. N. (2014). Quality of work life and turnover intention: a partial least square (PLS) approach. *Social Indicators Research*, 119(1), 405-420. doi: <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0486-5>
- Surienty, L., Ramayah, T., May-Chium, L. y Tarmizi, A. (2014). Quality of work life and turnover intention : a partial. *Social Indicators Research*, 405-420. doi: <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0486-5>

- Tabassum, A., Rahman, T., y Jahan, K. (2011). Quality of work life among male and female employees of private commercial banks in Bangladesh. *International Journal of Economics and Management*, 5(2), 266-282.
- Tho, N. Phong, N. y Quan, M. (2014). Marketers' psychological capital and performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(1), 36-48. doi: <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2013-0026>
- Tinoco, C. y Soler, S. (2011). Aspectos generales del concepto "capital humano." *Revista Criterio Libre*, 9(14), 203-226.
- Tongo, C. (2013). Social responsibility, quality of work life and motivation to contribute in the nigerian society. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 219-233. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1940-7>
- Torres, A. y Tomás, A. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714422>
- Umar, N., Tahir, Q., Tooba, S. y Amina, I. (2011). Office harassment: a negative influence on quality of work life. *African Journal of Business Management*, 5(25), 10276-10285. doi: <https://doi.org/10.5897/AJBM11.766>
- Ureña-Bonilla, P. y Castro-Sancho, C. (2009). Calidad de vida, sentido de coherencia y satisfacción laboral en profesores(as) de colegios técnicos en la Dirección Regional de Heredia. *Revista Electrónica Educare*, 13(1), 71-87. Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1477>
- Vera, L., Chávez, V. y Quintana, A. (2013). Determinantes de calidad de vida laboral en las pymes de Guayaquil, Ecuador. *XXVI Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial*, Panamá. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714422>
- Yue-Lok, F. y So-Kum, C. (2009). Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 245-255. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9103-7>
- Zubillaga, N. y Cecilia, I. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 111-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140007>

Gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones cooperativas y de transformación social: estudio de casos comparados

Sergio García Magariño
Universidad Pública de Navarra¹
sergio.garciam@uninavarra.es

Antonio Sánchez-Bayón
Universidad Rey Juan Carlos²
antonio.sbayon@urjc.es

Resumen. Estudio prospectivo sobre los nuevos tipos de organizaciones y su gestión del cambio, así como sobre la transición hacia la sociedad del conocimiento. Se analizan dos propuestas de gestión holocrática que ofrecen factores productivos novedosos, como las tecnologías de aprendizaje y conocimiento y las experiencias de desarrollo de talento y transformación personal y social (propio de organizaciones con sentido y alineadas con Horizonte 2030 y con RSC 3.0). Para ello, se examinan dos casos comparados, en realidades socioculturales diferentes: el Information Systems Costa Rica (ISCR) y el Instituto para el Conocimiento, la Gobernanza y el Desarrollo globales (ICGD) de España. Se pretende sistematizar sus propuestas de organización, operación y resultados, ofreciéndose como pautas de referencia para otras organizaciones orientadas hacia el citado modelo de conocimiento y de transformación social.

Palabras clave: sociología económica; organizaciones de conocimiento y transformación social; talento; tecnologías del aprendizaje y conocimiento.

1 Institute for Advanced Social Research / I-COMMUNITAS; profesor visitante y asesor de la Univ. Nur de Bolivia, e investigador asociado del Instituto de Gobernanza Democrática (Globernance).

2 Prof. Economía Aplicada en URJC, colaborador de Escuelas de Negocios y fellow en LAS-Baylor y GE-DePaul.

KNOWLEDGE AND CHANGE MANAGEMENT IN SOCIAL TRANSFORMATIVE & COOPERATIVE ORGANIZATIONS: COMPARATIVE CASE STUDY

Abstract. This is a prospective study on the new types of organization and management in the transition towards the knowledge society. Two forms of holacratic management are analyzed and offer innovative productive factors, such as learning and knowledge technologies, as well as experiences of talent development and personal and social transformation (typical of organizations aligned with Horizon 2030 and CSR 3.0). To do so, this paper analyses two study cases, in different socio-cultural settings; namely, Information Systems Costa Rica and the Institute for Global Knowledge, Governance and Development in Spain. The aim is to systematize their proposals regarding organization, operation and results so that they can be made available to other organizations oriented towards the aforementioned model of knowledge and social transformation.

Keywords: sociological economics; knowledge and social transformation corporations; talent; learning & knowledge technologies

1. Introducción

Tras la globalización, puede predicarse que vivimos en mundo en transformación, cada vez más generalizada y acelerada. Se trata de un fenómeno típico de un fin de época: son las crisis de un caduco mundo rígido (dominado por el Estado nación y la gestión burocrática replicantes), dando paso a la emergencia de un mundo flexible, tendente a la aldea global gracias a la gobernanza de las organizaciones internacionales (Andreu *et alii*, 2019; Sánchez-Bayón *et alii*, 2018). Como marco de dicha transformación, actualmente nos hallamos en la posglobalización (Sánchez-Bayón, 2019a; Valero *et alii*, 2018): se trata de un tiempo breve de convergencia mundial, iniciado tras el fin de la globalización (con la crisis de valores de 2008), y vigente hasta el año 2030 (llamado Horizonte 2030). Dicho año resulta clave por ser la fecha de vencimiento de los confluentes programas transformadores de organizaciones internacionales (*v. g.*, ODS & Global Compact-ONU, Future of Work-OIT, Green Deal de UE). Esta convergencia se refiere a la existencia de un plan mundial de actuación que concita al mundo entero, a la humanidad, y de unos períodos particulares que sincronizan la actuación de los países —primero los Objetivos del Milenio y ahora los Objetivos de Desarrollo Sostenible—.

Los Objetivos del Milenio, primero, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, después, han logrado condensar en una misma agenda las máximas aspiraciones que la humanidad ha tenido: erradicar la pobreza, así como sus causas profundas. Esto supone una toma de conciencia colectiva, así como un reto monumental, puesto que lo que se pretende es extremadamente ambicioso. Un elemento vital para lograr los objetivos y metas de desarrollo sostenible será la creación de estructuras organizacionales que operen en diferentes niveles y que permitan encauzar millones de acciones transformadoras de forma colectiva. Por ello, el estudio de organizaciones comprometidas socialmente y que aspiran a incrementar su eficacia mediante la aplicación de marcos y estrategias innovadoras, como las que se examinarán aquí, parece relevante.

Se trata de un punto de no retorno, al producirse la singularidad tecnológica (con la superioridad de AI o inteligencia artificial) y humana (con la normalización transhumanista). Aquellos países y organizaciones que se hayan alineado estarán más cerca de la sociedad del conocimiento y su economía concomitante. Dicho cambio económico ha empezado con la reformulación del paradigma económico-social (*vid.* figuras 1 y 2), con la transición digital y la transformación de la cultura empresarial y profesional (Sánchez-Bayón, 2020a; 2020b; Sánchez-Bayón y Trincado, 2020). Todo ello ha ido tomando forma en el primer estadio de la economía digital, como es la economía *gig* o de bolos, que comprende la

economía colaborativa y circular, más la autónoma y la naranja (Sánchez-Bayón, 2019b; 2019c); actualmente, de cara al Horizonte 2030 y la singularidad, se está avanzando al nuevo estadio, como es la fase *wellbeing economics*, que combina emprendimiento, talentismo, gestión de la felicidad, RSC 3.0, etc. (González *et alii*, 2019; Sánchez-Bayón, 2020b). Quienes se queden fuera del proceso de convergencia correrán el riesgo de volverse parte de una sociedad masa de consumo global. En el marco dado, los cambios no son ni buenos ni malos, solo inevitables: en vez de calificarse el mundo como VUCA (acrónimo de volátil, incierto, complejo y acelerado, como estableciera en los años noventa el Ejército estadounidense y popularizara la Universidad de Harvard), pasa a hablarse de un mundo frágil, considerado así por ser de riesgo, líquido, etc., al caducar las instituciones y no cristalizar las nuevas (aumentando la incertidumbre en las interacciones) (Manzanero *et alii*, 2014; Sánchez-Bayón, 2018); basta con aprender a ser *antifrágil* (Taleb, 2012), y, finalmente, ágil (Dupont, 2019).

Una acepción coloquial de locura es *hacer siempre lo mismo esperando resultados distintos* (Sánchez-Bayón, 2020c). Por tanto, debe repensarse todo, revisándose los fundamentos de cada esfera social (derecho, política, economía, etc.), y en especial, aquí, los principios económicos (con sus implicaciones político-jurídicas y sociales). Entre dichos fundamentos (que afectan a las organizaciones económico-sociales), destacan:

- (Re)pensar la economía no solo en términos de renta (PIB), sino de bienestar (incluso, de felicidad, como postularan los clásicos, como Bentham, Stuart Mill, *et alii*). Se trata de dejar de estudiar la economía mediáticamente (cómo producimos y distribuimos para lograr más riqueza), para hacerlo de manera finalista (por qué producimos y distribuimos; nos proporciona mayor satisfacción y felicidad). En organizaciones así orientadas, cuidarán mucho la claridad y participación en la misión, visión y valores.
- (Re)pensar los recursos y factores de producción distintos a TTK (acrónimo de tierra, trabajo y capital), para prestar mayor atención a TIC-TAC (tecnologías de la información y comunicación, más las tecnologías del aprendizaje y conocimiento), de modo que tampoco se centre la atención en bienes y servicios, sino en experiencias (orientadas a mejorar satisfacción y bienestar). En tal sentido, una vez más, las organizaciones así orientadas cuidarán en primera instancia la experiencia de sus colaboradores (pues son los primeros clientes y principales embajadores de marca).

- (Re)pensar los agentes económicos, más allá de las empresas y del Estado (o mejor dicho, sector público), para atender al híbrido de las corporaciones, y no en términos de ficciones jurídicas (como son las personas jurídicas —también conocidas como morales o sociales—), ni de meros sistemas de producción (como lo hace la economía de bienestar estatal), más bien, conviene su consideración como organizaciones sociales donde se lideran personas y proyectos (Andreu *et alii*, 2019; González *et alii*, 2019). Por tanto, dichas organizaciones han de ser de pleno sentido, por lo que las interacciones que se den en y desde ellas han de ser conforme a una misión, visión y valores compartidos e integrados. De ahí se llega al compromiso con la RSC 3.0, que permite constatar que las organizaciones poseen pleno sentido y están orientadas a un mayor bienestar (tal como requiere el nuevo estadio de la economía digital, como es la economía de auténtico bienestar o *wellbeing economics*). De ahí que se hable en la actualidad de empresas sociales (Díaz-Foncela y Marcuello, 2012), cuyo referente ya no son las ONG, sino su versión originaria: las empresas religiosas (Drakopoulou y Seaman, 1998). Los siglos XIX y XX tuvieron sus empresas ideológicas, principalmente, partidos y medios de comunicación, que eran intermediarias del poder. En el s. XXI, es tiempo de las empresas religiosas, en su sentido etimológico (Sánchez-Bayón, 2018): *re-ligare* o de estrecha unión con lo espiritual (la divinidad, la ética, etc.) y lo material (la comunidad, la tradición, etc.).

A todo esto se le llama el giro hermenéutico (*vid.* figura 3)³, desde el enfoque GE&CCM (Escuelas de agua dulce y Escuelas de Negocios, así como en Facultades de Economía con disciplinas duales, tipo economía aplicada, al acoger hoy economía política y principios de economía; Sánchez-Bayón y Trincado, 2020; 2021)⁴.

3 Frente al *mainstream* o pensamiento dominante en economía, que se ha focalizado en lo mediático (cómo se produce y distribuye) y técnico (macroeconomía), o sea, en la medición de la producción nacional (*v. g.*, PIB, PNB), en cambio, hay otras corrientes —cada vez más relevantes— que consideran urgente una reapertura a otras ciencias sociales, que a su vez permitan planteamientos finalistas (por qué se produce y con qué sostenibilidad y nivel de satisfacción), además de humanistas (poniendo en el centro de las relaciones a las personas).

4 Sirva como aclaración sobre GE&CCM y su giro hermenéutico: comprender la transición digital y la transformación de la cultura empresarial y profesional en curso, que explique mejor la fase de la economía *gig* (que comprende —como se ha señalado— las manifestaciones de la economía colaborativa y circular, la autónoma y la naranja), y su transición al nuevo estadio, como es *wellbeing economics* (o economía de auténtico bienestar —no estatal, sino personal y de la humanidad en su conjunto—, que comprende a su vez manifestaciones como el talentismo y la economía de la felicidad), solo ha sido posible desde planteamientos heterodoxos (con la ortodoxia del modelo de economía de bienestar estatal) y praxeológicos (basados en la experiencia de las organizaciones líderes en dichos procesos de transición y transformación, *v. g.*, *Global Compact-ONU*, *Well-being Alliance-WEF*, *GPTW*, *Merco*). Para lograr tal reto es necesario reconectar la economía con el resto de esferas sociales y atender a aspectos más cualitativos, sin dejar de atender a las demandas reales del mercado y los requerimientos de las organizaciones empresariales. De tal suerte, no solo se recupera el espíritu original

Figura 1. Cambio paradigmático con la transición digital

VIEJO PARADIGMA (EBE)	NUEVO PARADIGMA (ED: de <i>gig</i> a WBE)
Economía industrial y material (modelo mecanicista)	Economía del conocimiento y experiencias (modelo cuántico)
Masculino (jerárquico, competitivo)	Femenino (holocrático, comunicativo)
Tangible y escaso (fabrica/oficina, bienes)	Virtual y abundante (móvil, conexiones, experiencias)
Cosificación (dinero, horas extra, titulación, orientación a resultados: medidas higiénicas)	Humanización (bienestar, ocio, talento, orientación a personas: medidas motivacionales)
Trabajadores: uniformes, sector secundario, subordinación (asalariado, heterónimo)	Colaboradores: diversos, sector terciario y cuaternario, elección (autonomía, responsabilidad)
Sistema cerrado: rígido y pobre (burocrático, para un puesto)	Sistema abierto (autopoietico): flexible y abundante (creativo y cambiante)
Competición (repetición —reparto cociente—, concentración empresarial/multinacionales: raíles)	Colaboración (innovación —modelo Westminster: 1.º lo gana todo—, <i>coworking</i> : mundo elefantes y hormigas)
Estudio macroeconómico y econométrico: principal agente SP	Estudio microeconómico y CCM: principal agente emprendedor/ <i>prosumer</i>
Relaciones simples y unidireccionales (B2C), mononegocio L/P y FPP limitada (costes fijos)	Relaciones complejas y múltiples (B2C, B2B, P2P, etc.), multinegocio C/P, FPP variable (heurística)
Átomo (tamaño y localización de oficinas, <i>stock</i> almacenes, n.º empleados)	Bit (velocidad y <i>ewc</i> , bajo demanda, talento colaboradores)
Manufactura (valor añadido por transformación de bienes)	Mentefactura (servicio cualificado —concepto/ experiencias— y mayor valor)
Gerencia de control (corregir y monopolizar información)	Gerencia de delegación/ <i>coach</i> (reglas y compartir información)
Resultados por presión y decisiones por temor (despido)	Resultados por proyectos y logros, y decisiones por amor (a lo que hago, con quién, m-v-v)

Fuente: elaboración propia (Sánchez-Bayón, 2020c; Sánchez-Bayón y Trincado, 2020).

multifocal de la economía política (transferido a principios de economía y, a la postre, a la economía aplicada), sino también de la propia economía, cuando los clásicos (*v. g.*, Bentham, Stuart Mill, Malthus) se cuestionaban la riqueza y bienestar, más allá de la mera medición de la producción nacional, para responder también al nivel de satisfacción ciudadana con el progreso alcanzado (lo que en los códigos JEL viene clasificado como: I31 Bienestar general; Necesidades básicas; Nivel de vida; Calidad de vida; Felicidad). Entre los premios Nobel de Economía referentes en el giro hermenéutico (pasándose de la macroeconomía a la micro-, conectada con otras ciencias sociales), cabe destacar los señalados en la figura 3.

Figura 2. Cambio paradigmático con la transformación de cultura empresarial

a) De productividad e incentivos (1910's): - premios y castigos - dinero mueve al trabajador (bonus)				
b) A ergonomía y PRL (1990): - mejorar entorno y clima (zonas comunes) - prevenir accidentes (plan prevención)				
c) Hasta calidad (de vida, 2000's): - mejorar procesos y diseño de puestos - cuidar trabajador-familia (seguro médico, guardería)				
d) Ética y RSC (1950's –alternativa a EB): - participar en toma decisiones y misión - de mejora de imagen a org. saludables				
e) Motivación y felicidad (1999, Seligman) - cuidar a colaborador como a cliente; positividad - fomentar hábitos saludables, d.º personal				

Fuente: elaboración propia (Sánchez-Bayón y Trincado, 2020).

Figura 3. Giro hermenéutico respaldado por últimos premios Nobel de Economía

Giro hermenéutico:

(Racionalidad limitada y sesgos: aceptación de procesos dinámicos, incertidumbre y error; *mix* con economía del desarrollo, del comportamiento y de la felicidad: *happiness & wellbeing economics*).

- Hayk (Esc. Austriaca) y Myrdal: *human action and coop.*, 1974.
- Simon (econ. comportamiento): *bounded rationality*, 1978.
- Stigler (econ. información): *industrial info and behaviour*, 1982.
- Baughan (Esc. decisión pública): *decision making*, 1986.
- Coase (*Law & Economics*): *transaction cost and property rights*, 1991.
- Becker (econ. comportamiento-discriminación): *human behaviour*, 1992.
- North y Fogel (cliométrica e institucionalismo): *institutional change*, 1993.
- Nash *et alii* (Esc. comportamiento y teoría de juegos): *game theory*, 1994.
- Sen (econ. desarrollo): *capacities, development, welfare*, 1998.
- Akerlof *et alii* (econ. comportamiento y felicidad): *decision making and life satisfaction*, 2002
- Schelling *et alii* (Esc. comportamiento y teoría de juegos): *game theory (conflict)*, 2005
- Williamson y Ostrom (econ. organizacional): *transaction cost*, 2009.
- Shiller (2013), Deaton (2015), Thaler (2017), *et alii*

Fuente: elaboración propia (Sánchez-Bayón, 2020a; Sánchez-Bayón y Trincado, 2020; 2021).

Luego, volviendo a las transformaciones y crisis en curso, los científicos sociales de diferentes disciplinas, así como los filósofos, están de acuerdo con la idea de que estos cambios y estos retos son indicadores de que está teniendo lugar una ruptura histórica y un cambio de época (acelerándose con la crisis de la covid-19). En el corazón de esta coyuntura, se puede percibir un doble proceso: a) de una parte, parece que hay un proceso de desintegración que está erosionando antiguas maneras de pensar, de hacer política, estructuras organizacionales y la vida social y económica; b) de otra parte, se puede identificar un proceso de integración que parece estar conduciendo al mundo hacia formas más complejas de organización social y de solidaridad y que adoptan al planeta entero como su marco de referencia. Así, estas fuerzas afectan tanto a las mentalidades como a las estructuras de la sociedad, y las organizaciones y empresas también están expuestas a ellas y se ven afectadas. Esta contingencia requiere, de un lado, trascender los modelos tradicionales de organización que son incapaces de navegar por este nuevo escenario, y, de otro lado, encontrar nuevos patrones de actividad

y de estructuras organizativas que puedan abordar eficazmente los retos mencionados anteriormente. Aunque hay mucho debate teórico sobre las características de estas empresas y organizaciones, parece que esta clase de nuevas estructuras todavía no ha surgido de las bases.

Por tanto, este trabajo se focaliza en organizaciones de conocimiento y transformación social, más exactamente, en la comparativa de dos, ambas de inspiración religiosa⁵, aunque de entornos geográficos y socioculturales diversos, como son a) I.S. Corporación en Costa Rica (ISCR), con más de 40 años de experiencia; b) Instituto para el Conocimiento, Gobernanza y Desarrollo Globales en España (ICGD), con más de un lustro de experiencia. Sendas organizaciones comparten un modelo holocrático, sin jerarquías, sino desde un marco colectivo que guía su trabajo. A fin de abordar el tema sistemáticamente, en primer lugar, se ofrecen algunas reflexiones sobre la naturaleza del debate en el ámbito de la gestión de organizaciones. En segundo lugar, se describen el patrón y los elementos del marco conceptual compartido por un grupo de organizaciones, un marco que parece tener gran relevancia para la modalidad de su acción y que ha dado forma a su trabajo. Por último, se exploran los casos de ISCR y de ICGD, a fin de arrojar luz sobre la praxis de algunos de los rasgos teóricos propuestos en la segunda parte de este documento.

2. El debate en el ámbito de la gestión y las organizaciones

El desarrollo del pensamiento en el ámbito de la administración de organizaciones en los últimos tres siglos ha sido riquísimo y no puede ser condensado en unos párrafos. Sin embargo, para iluminar algunas similitudes y diferencias de la propuesta de la sección dos, se hará un esfuerzo por describir ampliamente los contornos del discurso. Por razones analíticas, y conscientes de que son posibles otras muchas clasificaciones, se representan cuatro categorías de teorías: teorías clásicas, teorías del comportamiento, teorías de sistemas y nuevas tendencias. Antes de entrar en debate, no obstante, es preciso hacer una aclaración terminológica.

Una de las características del lenguaje científico es su falta de ambigüedad. Sin embargo, en el ámbito de la administración, las palabras «modelo» y «teoría» se utilizan de dos maneras. Por una parte, se utilizan en sentido «descriptivo». Así, la «teoría» o «modelo» aspira a describir una forma de administración existente. Por otra parte —y este es probablemente el significado más habitual—, «teoría» y «modelo» adquieren un significado normativo. «Prescriben» cómo deben ser

⁵ La fe bahaí está focalizada —entre otras cuestiones— en la mejora personal y transformación social, vía capacitación de personas y unión de ciencia y religión.

manejadas y estructuradas las empresas y las organizaciones para mejorar su rendimiento. Luego, «teoría» y «modelo» se usan indistintamente, aunque, en el lenguaje de las ciencias naturales —un lenguaje aún más preciso—, mientras que las teorías son explicaciones amplias de un fenómeno específico, los modelos son representaciones simplificadas de las dimensiones particulares de tales fenómenos.

Las teorías clásicas incluyen diferentes propuestas sobre organizaciones, pero tienen en común la idea de que las organizaciones deben estructurarse científica y racionalmente, de tal modo que la productividad pueda mejorarse mediante la correcta aplicación de normas claras, canales de comunicación, mecanismos verticales (*top-down mechanisms*) y jerarquías, y mediante el uso eficiente del tiempo, los procedimientos, la distribución de tareas, la especialización, etc. La analogía utilizada es la máquina y el propósito, más explícito o implícito, es el de aumentar la producción industrial (Gorodiestsky, 1976). Aunque hay diversidad entre los autores, e incluyen a personas como Marx, Smith, Taylor, Ford y Weber, todos ellos parten de la idea de que los datos empíricos deben servir de base para el trabajo de las empresas y las organizaciones (Sánchez-Bayón, 2020b). Los métodos y las técnicas de gestión deben depender de nociones, métodos, tecnologías y procedimientos probados y testados. Esta propuesta mecanicista ha puesto en marcha un debate y una práctica muy dinámicos sobre métodos para gestionar organizaciones de manera más eficiente y eficaz.

Progresivamente, la dimensión humana del trabajo y de las organizaciones ha recibido una mayor atención. ¿Qué tipo de incentivos necesita la gente para ser más productiva? ¿Qué tipo de relaciones humanas deben fomentarse para mejorar el rendimiento de la empresa? Sobre estas cuestiones, también se han llevado a cabo muchas investigaciones y prácticas. Los estudios conductuales —realizados principalmente por psicólogos conductistas que consideraban que el interés individual es el motor de la motivación humana— fueron pioneros a este respecto. Así pues, entraron en juego la cuestión de los sueldos y otras formas de estímulos. El campo de la «gestión de recursos humanos» se institucionalizó tanto a nivel empresarial como académico y finalmente se convirtió en un objeto de investigación en sí mismo. Esta tendencia ha evolucionado significativamente hasta ahora y sigue haciéndolo. Se podría decir que la simpatía posmoderna hacia las técnicas de *coaching* que pretenden recurrir a lo mejor de la gente por el bien de la empresa se sitúan dentro de este segundo grupo de teorías: las humanistas o del comportamiento.

Dentro de este tipo de teorías que se centran en la dimensión humana de las organizaciones, parece haber dos modalidades. En primer lugar, las teorías que solo tratan de mejorar el rendimiento humano pero que no prestan mucha

atención a la dinámica estructural y organizativa y operan dentro del marco de las teorías clásicas. Además, hay otro tipo de teorías relacionada con lo que se llama «gestión del cambio», «cambio cultural», que se construye sobre el mismo supuesto —que las personas son la clave de una organización—, pero se sigue explorando la dimensión colectiva y evolutiva de la acción humana dentro de las organizaciones (Gaspar, 2011). En cualquier caso, se puede decir que, más allá de la dinámica operativa de las propuestas clásicas, estos modelos subrayan la importancia de las personas para las organizaciones. Las teorías humanistas simbolizan esta preocupación por los seres humanos.

Un tercer conjunto de teorías, que se basan en las anteriores pero que abordan las organizaciones desde un ángulo diferente, podría definirse como teorías sistémicas o funcionales. El nivel de variación dentro de estas teorías es importante. Sin embargo, todas ellas comparten un mismo supuesto subyacente, diferente al de las dos anteriores: las organizaciones son sistemas compuestos por subsistemas autónomos, que cumplen un rol funcional. Bajo este punto de vista, las organizaciones podrían abordarse como un conjunto, como una serie de procesos y componentes interconectados que solo cobran sentido a la luz de la totalidad (Alegre y Galve, 2008). La organización es vista como una entidad compleja integrada en un contexto social y biológico y que evoluciona como respuesta a los cambios de ese entorno. Algunas teorías de sistemas adoptan analogías biológicas para explicar la interconexión de los componentes, procesos y subsistemas de la empresa, así como la conexión entre la organización y el medio ambiente (Félix, 2004), mientras que otras simplemente se adhieren a la noción de sistemas sociales.

Finalmente, un último conjunto de marcos teóricos puede concebirse como corrientes contemporáneas. Este incluye una amplia gama de modelos, algunos de los cuales tienen bases más científicas que otros. Las teorías contingentes que, contrariamente a los modelos funcionales, subrayan la dimensión conflictiva de las relaciones humanas y presentan la gestión organizacional como el arte de gestionar los intereses conflictivos y de resolver pacíficamente tensiones inevitables son un tipo de nueva tendencia. Algunas personas, especialmente como resultado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, enfatizan en el papel crucial que la tecnología juega en la gestión. El libro *Reinventar las organizaciones* (Laloux, 2014) expone una indisoluble unión entre la evolución de la conciencia colectiva y el desarrollo de modelos organizacionales y prevé el nacimiento incipiente de organizaciones *teal*. Otros autores recurren a la vanguardia del conocimiento científico de las ciencias naturales para elaborar enfoques de gestión organizativa. Por ejemplo, enfatizan la necesidad de generar campos en la

organización para que las personas, a través de la influencia cultural, desempeñen su labor liberando poderes en la autoorganización, de permitir que el caos se traduzca en orden espontáneo una vez se crea una estructura flexible y básica de funcionamiento; en definitiva, de aplicar conocimientos de nuevos paradigmas científicos, como la mecánica cuántica aludida, al ámbito de la gestión (Wheatley, 2006).

Como se señaló al principio, esta breve e incompleta exploración de las teorías organizativas no era un fin en sí mismo ni tampoco pretendía ser exhaustiva. El propósito ha sido, en primer lugar, ilustrar el rico aprendizaje generado por el campo de estudio y práctica de la administración de organizaciones, y, en segundo lugar, allanar el camino para un análisis de un marco nuevo y prometedor que parece generado por los esfuerzos de varias organizaciones que comparten la misma visión.

3. Un marco emergente

Después de haber explorado brevemente el debate teórico sobre la gestión organizativa, se prestará atención a un marco conceptual compartido por un grupo de organizaciones que están tratando conscientemente de crear un nuevo patrón de organización social inspirado por la misma visión. Sin embargo, antes de empezar, es necesario mencionar algunos aspectos sobre la relación entre ética y negocio.

Como se ha intentado mostrar, el conocimiento generado sobre la gestión organizativa es vasto. Asimismo, la ética representa un enorme campo filosófico de investigación. Sin embargo, el debate sobre la ética y las organizaciones más allá de las fronteras de la filosofía no es tan fecundo. Por lo general, la gente da por sentado que las empresas éticas son una categoría homogénea. Esta afirmación, no obstante, parece estar lejos de la realidad. Desde cierto ángulo, se puede afirmar que cada empresa se basa en diferentes valores. Por tanto, parece erróneo asumir que los valores son simplemente universales y «buenos». Por ejemplo, algunas empresas valoran el beneficio sobre cualquier otra cosa. Otras empresas valoran el beneficio pero también el medio ambiente. Otras valoran la competencia justa, mientras que otras valoran sus recursos humanos. Para distinguir las diferentes propuestas, se han acuñado diferentes términos. Por ejemplo, la «responsabilidad social de las empresas» es una categoría que se refiere a un marco específico. En este sentido, hay incluso una organización⁶ que ha identificado los principios que deben guiar a las empresas que quieren ser etiquetadas como «socialmente responsables» y promueve este discurso a nivel mundial.

⁶ Véase <<https://www.bsr.org/en/>>

Hay otras modalidades de «empresas éticas» que difieren entre sí. Las «empresas del triple balance», por ejemplo, han ideado un instrumento de contabilidad para ayudar a las empresas y organizaciones a ser a) económicamente, b) socialmente y c) ecológicamente responsables⁷. Desarrollaron una serie de indicadores cuantitativos para supervisar la evolución de la responsabilidad de las organizaciones. La «economía del bien común» es otra tendencia, con su propia teoría, propuesta, indicadores y estrategia de crecimiento para ayudar a las organizaciones a transformarse y ser más democráticas, prósperas y sostenibles. También tienen un decálogo tanto para la administración de empresas como para la economía política (Felber, 2019). El *Global Compact* de las Naciones Unidas y la Red de Empresas Alternativas y Solidarias (REAS) son otros movimientos dentro de este campo.

Conscientes de la importancia de las estructuras organizativas para encontrar nuevos modelos sostenibles de desarrollo y organización social, así como de la dimensión ética e incluso espiritual de algunos de los problemas que enfrenta la humanidad, un grupo de organizaciones inspiradas en la visión bahá'í⁸ de un mundo unificado, pacífico, sostenible y próspero han puesto en marcha un proceso de aprendizaje práctico sobre la naturaleza de las estructuras organizativas, los procedimientos y las prácticas más adecuadas para responder a estos retos. Esta red de organizaciones incluye instituciones tan diversas como la Universidad Nur en Bolivia, la Fundación Badí en Macao, FUNDAEC en Colombia, BASED-UK en el Reino Unido, la Fundación William Mmutle Masetlha en Zambia, el Tahirih Justice Center en EE. UU., CORDE en Camboya, la Asociación Bayán en Honduras o el Instituto de Desarrollo Barli para Mujeres Rurales en la India. De su experiencia ha surgido un marco de acción específico, un marco que evoluciona continuamente y al que pueden y deben contribuir otras organizaciones, como las que se estudiarán en este documento.

Este marco tiene consecuencias para diversas esferas de acción. La más destacada es el desarrollo social y económico. Sin embargo, solo se examinarán aquí las implicaciones directas sobre la gestión organizativa. En la última sección, se

⁷ Véase <<http://www.praxis.es/es/>>

⁸ La fe bahá'í es una religión mundial nacida en Irán en el siglo XIX. Su fundador, Bahá'u'lláh, planteó la necesidad de reorganizar las relaciones humanas bajo la analogía del cuerpo humano, y de crear estructuras sociales que pudieran responder eficazmente a nuestros desafíos globales. Basándose en las tradiciones espirituales de Occidente y de Oriente, la cosmovisión bahá'í contiene enseñanzas místicas, filosóficas, teológicas, así como políticas, económicas, prácticas y sociales. Según la Enciclopedia Británica, hay alrededor de siete millones de bahá'ís en el mundo y la fe bahá'í podría considerarse la segunda religión más difundida en el mundo después del cristianismo, en términos de extensión geográfica. Los bahá'ís del mundo están tratando de involucrar a un número creciente de individuos y organizaciones de ideas afines en un proceso de aprendizaje sobre cómo traducir esos ideales a la realidad. La ciencia y la religión, junto con la experiencia generada en la acción, se consideran las fuentes de conocimiento para tener éxito y avanzar.

abordarán dos organizaciones que están tratando de aplicar y articular los componentes del marco relacionados con la gestión organizativa.

Existen al menos quince principios que fundamentan las estructuras, procesos y prácticas organizacionales. El primero podría considerarse la perspectiva de «organizaciones orgánicas orientadas hacia el aprendizaje y la transformación social»⁹. La analogía usada para las organizaciones es el cuerpo humano. El cuerpo humano es un ser orgánico, por tanto, las organizaciones deben ver sus componentes como parte de un todo. Se podría decir que las organizaciones tienen ciertas características orgánicas, como el crecimiento, desarrollo, diversificación, integración, o que las partes que asumen funciones y roles temporales que no se corresponden con la programación inicial. Además, las organizaciones tienen sentido en el contexto de su contribución al progreso social. En este sentido, el progreso social exige actuar sobre las personas, las estructuras y las comunidades, así como sobre las relaciones entre ellas, relaciones que deben caracterizarse por la armonía, la unidad y la reciprocidad. Así, las organizaciones están integradas en un contexto más amplio y forman parte de él. La unidad que inspira el orden organizativo no es equivalente a la uniformidad. La analogía del cuerpo humano implica diversidad, descentralización, autonomía de las partes, pero siempre en el contexto de un cuerpo completo. Por muy útil que sea la analogía del cuerpo humano, esta tiene unas limitaciones que deben ser reconocidas para evitar llevar dicha analogía demasiado lejos. Las organizaciones no son literalmente organismos biológicos y sus partes no coinciden con «el cerebro», «las piernas», «los pies». Las organizaciones están compuestas de seres humanos y estos crean relaciones que dan lugar a sistemas, procedimientos, estructuras, valores y una cultura que se pueden estudiar casi independientemente de estos seres humanos.

Una segunda característica que se incluye en la primera declaración es que las organizaciones están orientadas hacia el aprendizaje. Hay abundante literatura acerca de las «organizaciones de aprendizaje» (*learning organizations*). No obstante, en el marco propuesto, se entiende por aprendizaje una especie de enfoque metodológico que fundamenta el funcionamiento total de la organización, que impregna su cultura y que puede definirse como la interacción dinámica entre cuatro elementos: acción y experimentación constantes; reflexión sobre la acción y la experiencia; estudio e investigación, y consulta o deliberación colectiva. Esta característica también pone de relieve la importancia del conocimiento para el progreso y abre la puerta a un examen más profundo de la naturaleza del conocimiento, sus fuentes y las actitudes correctas hacia él. Basta recordar la idea

9 Para profundizar sobre la concepción bahá'í del cambio social, véase García, S. (2015). El Orden Mundial de Bahá'u'lláh: una aproximación a su propuesta de transformación social desde las ciencias eclesiológicas. *Revista Cauriensia*, 10, 289-309, en <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5324106>>.

propuesta anteriormente sobre la influencia que estas organizaciones tienen en el necesario diálogo entre la ciencia y la religión para encontrar nuevos modelos de acción y vida social. Encontrar nuevos patrones para las organizaciones también requiere este constante diálogo entre la ciencia y la religión y entre la teoría y la experiencia. En esta tarea, debe evitarse la fragmentación entre disciplinas y, especialmente, entre teoría y práctica. En concreto, la separación entre teoría y práctica ha llevado a una situación en la que se ha producido una separación artificial entre aquellos que piensan, estudian y elaboran propuestas y aquellos que actúan constantemente de acuerdo con impulsos o bajo órdenes.

Los procesos colectivos de toma de decisiones son otro mecanismo crucial cuya eficacia condiciona el rendimiento de una organización. Hay diferentes modelos: modelos jerárquicos, donde una persona dotada de autoridad decide sobre el resto; modelos asamblearios, donde todos tienen exactamente el mismo derecho a expresarse y las contribuciones están distribuidas equitativamente; modelos de negociación, donde individuos o grupos «interesados» intentan imponer su voluntad a través de medios pacíficos (García y Arjomandi, 2020)... Se ha intentado poner en práctica estos modelos y cada uno tiene sus puntos fuertes y sus limitaciones. Los ágiles no son democráticos y no aprovechan el talento humano. Los democráticos no son eficientes, ya que normalmente se requieren largos períodos de tiempo para tomar decisiones. Las negociaciones favorecen a aquellos con mayor capacidad o poder de negociación. Conscientes de las limitaciones de los actuales procesos de toma de decisiones, autores como Habermas han desarrollado modelos teóricos alternativos. Sin embargo, nunca se han llevado a la práctica. El mecanismo colectivo para llegar a decisiones que proponen estas organizaciones se conoce como «consulta» (García, 2020).

La «consulta» es una exploración colectiva de la realidad que busca generar una visión común y llevar al grupo a decisiones que guíen su acción hacia el bien común. La consulta tiene una dimensión procedimental, así como otra relativa a unos requisitos individuales de los participantes para que esta sea efectiva. Algunos de esos requerimientos para una consulta exitosa incluyen: la necesidad de compartir ideas libremente pero con tacto, evitar ofender al resto y evitar sentirse ofendido; reconocer que las ideas, una vez compartidas, pertenecen al grupo y pueden ser refinadas, rechazadas o aceptadas sin hacer referencia a la persona que las propuso; evitar la insistencia en los argumentos propios; competencia para coordinar la discusión; que el objetivo del interlocutor sea alcanzar ciertos puntos de acuerdo tras un período de tiempo de puesta en común de pensamientos; el aprecio por el valor del consenso y el recurso al voto de la mayoría cuando el consenso no es posible, y, finalmente, la habilidad para trasladar las decisiones

a la acción colectiva de manera unificada. Este último punto merece una especial atención, dado que muchos de los problemas aparecen en el momento de implementar los acuerdos. La consulta exige que aquellos que tenían puntos de vista diferentes al acuerdo antes de que se adoptara la decisión apoyen sin reservas dicha decisión. De lo contrario, no es posible distinguir entre una buena o una mala decisión. La experiencia, después de un esfuerzo concertado y persistente —todos dando lo mejor de sí mismos—, mostrará si la decisión fue buena o mala¹⁰.

Un cuarto principio se refiere a la naturaleza del liderazgo. Las organizaciones dentro del marco bajo discusión tratan de aplicar la noción de liderazgo moral o transformador. Este tipo de liderazgo está orientado hacia *a)* el servicio y *b)* el empoderamiento y la construcción de capacidad en individuos y grupos, *c)* no busca el reconocimiento, así que es «invisible», *e)* no lo ejercen solamente aquellos en posiciones de autoridad —aunque los que están dotados de autoridad tienen más responsabilidad—, y *f)* se esfuerza por fomentar un cambio positivo y cada vez más profundo en la sociedad.

La creación de capacidad también requiere una mención especial. Aunque el liderazgo se centra en el fomento de la capacidad en otros, estas organizaciones tratan de institucionalizar un sistema que eleve la capacidad en todos los niveles, tanto individual como institucional. Esto no solo se manifiesta en la formación constante, sino que impregna toda la cultura de la organización. Por ejemplo, las cosas deben comenzar de manera pequeña, a través de una o dos líneas de acción, y crecer progresivamente, a medida que se adquiere experiencia y se crea capacidad; las personas tienen espacio para desarrollar y utilizar sus talentos, etc.

Otra característica, que se desprende del primer principio, es la importancia del trabajo en equipo, la cooperación y la reciprocidad. Aprovechar los poderes de sinergia y colaboración dentro la organización y entre organizaciones es un área de acción y aprendizaje cada vez más avanzada. Esto incluye el uso y desarrollo del talento humano, la creación de una atmósfera a partir de la cual las potencialidades pueden ser liberadas, la reducción de las brechas de competencia —estricta separación entre los que piensan y los que actúan, o entre los trabajadores manuales y cualificados— y establecer vínculos de colaboración con los sectores público, privado y civil, por mencionar algunas implicaciones.

La justicia y la equidad son otro principio que esas organizaciones tratan de encarnar progresivamente. Hay muchas preguntas en torno a esta cuestión: ¿cuál es la distribución correcta de los salarios para recompensar la experiencia, los re-

10 Para una exploración más completa de las dinámicas de la consulta en el contexto de la buena gobernanza, véase García, S. (2015). Un cuestionamiento de los supuestos que vertebran la sociedad moderna en búsqueda de nuevos modelos de gobernanza: el gobierno, la sociedad civil y la empresa nadando en un mar de complejidad. *Cuadernos de gobierno y administración pública*, 2 (2), 189, 190, 200-202.

sultados obtenidos, el nivel necesario de capacitación y la responsabilidad que se asume dentro de las funciones, sin generar excesivas brechas?, ¿cómo pueden utilizarse los recursos de manera más justa?, ¿cómo se puede explorar la realidad de manera más científica para ver las cosas de manera más objetiva?, ¿cómo pueden las relaciones dentro de la organización y con otras personas e instituciones estar libres de prejuicios?, ¿cómo puede impulsarse el progreso de la organización, de una comunidad o de un grupo sin afectar negativamente a otros?

Por último, podría decirse que los tipos de organizaciones que se están debatiendo están tratando de aplicar ciertas ideas relacionadas con la noción de buena gobernanza, pero no siempre se hace referencia explícita a estas características cuando se habla de su marco común. Por ejemplo, la transparencia es importante, pero, junto con la prudencia y la discreción, que a veces son igualmente importantes; la responsabilidad financiera, ecológica y social; la gobernanza corporativa eficaz; mejores canales para la comunicación interna y externa, así como una buena gestión de la comunicación formal e informal; eficiencia, pero un tipo de eficiencia que tiene en cuenta otros valores y que va más allá de la racionalidad instrumental que solo repara en los costos y los beneficios; la necesidad de crear sistemas de inteligencia colectiva que trasciendan la inteligencia individual; la creación de espacios para que diferentes actores, procedentes de diferentes sectores e implicados en temas específicos, se reúnan para hacer diagnósticos compartidos, planificar y actuar juntos; el uso de la tecnología adecuada para aumentar la productividad, pero generando conciencia de los valores que los diferentes dispositivos aportan a la cultura organizativa y a la dinámica colectiva; sensibilidad hacia la cultura y la comunidad local donde se asienta la organización, para evitar cualquier daño involuntario, y devolver a esa comunidad lo que esta le ofrece; seguridad jurídica y normas estables...

Para terminar esta sección y antes de entrar en los estudios de caso, vale la pena mencionar que, a veces, estas organizaciones nombran esta forma de tomar en consideración los principios como «analizar las implicaciones prácticas de los principios espirituales» con vistas a crear «una dinámica coherente entre las dimensiones materiales y espirituales de la existencia». Este es un ejemplo del diálogo entre la ciencia y la religión que consideran necesario para encontrar modelos más eficaces.

4. Estudios de caso

En esta sección se examinarán dos organizaciones que están tratando de aplicar el marco descrito anteriormente —una con sede en Madrid (España) y la otra, en San José (Costa Rica)—, a saber: el Instituto para el Conocimiento, la Gober-

nanza y el Desarrollo globales (ICGD) y Sistemas de Información de Costa Rica (ISCR). Las razones por las que estos dos casos fueron elegidos —en lugar de otros con una trayectoria más larga, como las organizaciones identificadas anteriormente— son varias. ISCR, por ejemplo, está generando un sólido aprendizaje sobre cómo ayudar a las pequeñas empresas a ser financiera, así como ecológicamente, sostenibles. Esto, a pesar de que no ha habido una sistematización formal de la experiencia. Por otra parte, el ICGD es una nueva organización, pero comenzó inspirada en una red de profesores e instituciones establecida hace casi tres años en torno a un máster de la Universidad de Nur, Bolivia, sobre la gestión de organizaciones para el desarrollo. El ICGD ha tratado deliberadamente de aplicar las ideas de esa iniciativa, que comparte el marco señalado anteriormente, tanto a su propio funcionamiento como a la labor de otras organizaciones a las que asesora. De hecho, su misión es explícitamente ayudar a otras organizaciones a este respecto. Una última razón para elegir estas dos organizaciones es la participación directa de los autores en ellas.

4.1 Instituto para el Conocimiento, la Gobernanza y el Desarrollo globales (ICGD)

El ICGD fue fundado hace dos años por un grupo de amigos conscientes de la necesidad de contar con estructuras de aprendizaje para el desarrollo local, dedicadas a elevar la capacidad de las personas, los grupos y las instituciones. Los fundadores se encontraban principalmente en España, pero algunos de ellos residían en el extranjero y estaban involucrados en otros proyectos de desarrollo como la Asociación Bayán.

Tras nueve meses de consultas, definieron su misión como «ayudar a organizaciones socialmente comprometidas a aplicar mecanismos de buena gobernanza y a aumentar la eficacia de sus programas». Su visión era, además, crear una organización que reflejara en su propia gestión y en su trabajo las características del marco previamente explorado, y que pudiera contribuir al progreso social en ámbitos relacionados con la educación y la investigación, la gobernanza, el desarrollo y la comunicación. Una vez cristalizada la misión, redactaron un breve documento para recoger las ideas y orientar la acción futura.

El primer desafío fue aplicar la noción de «empezar a pequeña escala, aprender y crecer progresivamente a medida que se construye capacidad». Para ello, de entre tres o cuatro líneas de acción en las que estaban trabajando, decidieron centrarse en una: asesorar a un ayuntamiento (un Gobierno local) para la puesta en marcha de un proceso participativo que permitiera que agentes económicos y organizaciones civiles locales se implicaran en la configuración y ejecución de las

políticas de desarrollo local de la Concejalía de Desarrollo de Torrelodones. Esta iniciativa recibió la mayor parte de la atención del ICGD durante dos años. De esta manera, pudieron sistematizar la experiencia y definir un programa denominado Laboratorio de aprendizaje colectivo sobre gobernanza y economía, que ha tenido un gran impacto en la vida política, económica y social de la localidad y que está siendo utilizado por la alcaldía de Torrelodones como emblema del pueblo¹¹. Actualmente, se están haciendo esfuerzos para ayudar a la Administración local a mantener en marcha el programa por sí misma.

Una vez asentada esta línea de acción, el ICGD emprendió la tarea de elaborar un programa formal de capacitación constituido por cursos que corresponden a cada uno de los aspectos de la buena gobernanza de las organizaciones, tales como la noción de gobernanza organizativa, el análisis y monitorización de los procesos organizacionales de forma holística, el liderazgo, los procesos de toma de decisiones colectivas, la comunicación, el trabajo en equipo, el uso adecuado de la tecnología, las organizaciones orientadas al aprendizaje, y los procesos de desarrollo y cambio social, entre otros¹². Para ello, además de definir el programa, encontrar los profesores y pensar en la metodología, trataron de encontrar universidades que lo certificaran. Después de explorar muchas modalidades, firmaron un acuerdo con una universidad, CEDEU/URJC. Ahora está en marcha un proceso de aprendizaje sobre cómo promover el programa a un bajo costo. El objetivo es conseguir que un grupo inicial de 15 estudiantes pruebe el programa y así perfeccionar el método utilizado para impartirlo. Se está contactando con varios grupos para ofrecer diferentes opciones. Una vez logrado esto, se prestará atención a pulir los contenidos, con la esperanza de escribir documentos para cada curso.

Del programa Lab surgió orgánicamente una tercera línea de acción en el área de la comunicación. El ICGD tenía una vinculación formal con una empresa de producción audiovisual dirigida por una de las fundadoras. Otro de los fundadores solía colaborar con ella en un programa sobre gobernanza y economía. Sin embargo, habían decidido paralizar ese programa hasta que el Laboratorio (la primera línea de acción) estuviera bien asentado. No obstante, al cabo de un año, uno de los proyectos que surgió del Laboratorio fue un canal de televisión lo-

11 Para un análisis pormenorizado de la naturaleza del impacto del Lab, véanse la página local del Ayuntamiento de Torrelodones (<<https://www.torrelodones.es/etiquetas/lab-laboratorio-de-aprendizaje-colectivo>>), la noticia sobre el proyecto de salud que surgió del Lab (<<https://www.torrelodones.es/images/stories/noticias/2019/abril/triptico-salud.pdf>>), el documento audiovisual de Amaranta.tv (<<https://amaranta.tv/iii-plenaria-del-lab-torrelodones/>>), una descripción general en el número 351 (p. 31) de la *Revista de Torrelodones* de febrero de 2019 (<https://www.torrelodones.es/images/archivos/revista/2019/02_feb19.pdf>), y un caso de éxito, en la p. 43 de la misma revista.

12 Se puede ver una descripción más amplia del máster en su página web: <www.governanzaydesarrollo.org>

cal. Empresarios que trabajaban en la misma zona decidieron crear un programa dentro de Amaranta.tv (una televisión *online* que ya existía, dirigida por la misma persona) llamado Torrelodones.tv. El Ayuntamiento apoyó esta iniciativa y pidió al ICGD que organizara para su emisión mesas redondas sobre los temas que abordaba el Laboratorio: gobernanza, economía y desarrollo, medios de comunicación y sociedad... Así, esta línea de acción comenzó a crecer paulatinamente. A medida que comenzó a llegar algo de dinero, aumentaron las oportunidades para involucrar a algunos colaboradores. Por último, el ICGD decidió utilizar el material escrito y audiovisual desarrollado por algunos de sus miembros para proveer contenidos a otra plataforma en línea: www.gobernanza.es.

Además de aplicar esta noción de crear capacidad de forma progresiva y pasar de una línea de acción a varias líneas de acción y de acciones simples a programas más complejos, el ICGD trató desde el principio de establecer un sistema para el aprendizaje, de ir documentando la experiencia y de ir más allá de la realización de proyectos para elaborar programas replicables. A este respecto, el equipo de coordinación reflexiona constantemente sobre sus acciones, estudia iniciativas similares, intercambia documentos, mantiene consultas periódicas, comparte percepciones con otros e intenta sistematizar las experiencias que se consolidan. Este proceso de aprendizaje ya está en marcha, aunque aún podría reforzarse considerablemente. Uno de los retos es trabajar con un grupo de seis o siete personas, con diferentes niveles de implicación y sin apenas personal. Solo hay una mujer a tiempo parcial que reparte su tiempo entre este y otros proyectos. Sin embargo, el círculo de personas que participan en la acción, la reflexión, la consulta, el estudio y la adquisición de conocimientos se está fortaleciendo y ampliando progresivamente.

Asimismo, se están utilizando, en la medida de lo posible, los talentos de los colaboradores que actualmente disponen de menos tiempo. Por ejemplo, hay colaboradores que son muy metódicos y sistemáticos, y están ayudando con la planificación, el presupuesto y la visión estratégica. Otros pueden escribir, por lo que tratan de articular las ideas, plasmándolas en documentos. Esta dinámica requiere generosidad, paciencia, confianza y visión a largo plazo. Una última observación sobre cómo el ICGD trata de aprender colectivamente se refiere a la visión que tiene sobre la diferencia entre proyectos y programas. Los proyectos son iniciativas a corto plazo, que por lo general requieren un nivel elevado de competencia: personas con conocimientos técnicos. Como el ICGD es pequeño, los miembros no pueden asumir muchos proyectos a pesar de las oportunidades. Además, los proyectos no parecen facilitar el aprendizaje colectivo a menos que se haga un esfuerzo extra para documentar los resultados y hallazgos. Por lo

tanto, el enfoque del ICGD consiste en generar programas, con materiales que puedan ser replicados por otros después de un cierto grado de capacitación. En el caso del programa Lab, todo lo que se ha hecho con empresarios, coordinadores, funcionarios y políticos se ha traducido en borradores de materiales educativos. De este modo, en Andalucía y en las Islas Canarias se está tratando de replicar la experiencia bajo la perspectiva de que el Laboratorio de aprendizaje colectivo sobre gobernanza económica es un programa de dos años después del cual el ayuntamiento se encarga de su gestión con el apoyo de una red de laboratorios. Del mismo modo, el máster que se ofrece constará de contenidos escritos, a fin de que sea lo más independiente posible de los expertos, si bien los profesores del máster requerirán siempre un alto nivel de formación y de experticia en la materia que impartan.

En lo que respecta a los procesos de toma de decisiones, el ICGD trata de aplicar la metodología que se conoce como consulta tanto a su propia labor como a la de otras organizaciones. Esta ha sido una experiencia interesante, ya que se han elaborado materiales formativos, que abordan tanto la mecánica de los procedimientos como los requisitos individuales, para aumentar la capacidad de los coordinadores del Laboratorio de conducir consultas. Ayudar a otras organizaciones a aplicar eficazmente la consulta es un área de aprendizaje prometedora en cuanto a la mejora del rendimiento de las organizaciones.

La cooperación, la reciprocidad y la unidad se manifiestan en la labor del ICGD de diferentes maneras. Por ejemplo, las relaciones entre los miembros aspiran a ser moldeadas por estas fuerzas. Hay conversaciones explícitas sobre este tema cuando ciertas fuerzas como la crítica, la falta de confianza en los demás o las tensiones se introducen en las relaciones. Se liberan poderes y se logra el éxito en función del grado en que se forjan la unidad y la amistad. Asimismo, las relaciones con otras personas y organizaciones siguen también esta línea. Aparte de lo anterior, el funcionamiento del Laboratorio y las dinámicas de las tertulias televisadas sobre gobernanza económica en Amaranta.tv ayudaron al equipo directivo del ICGD a ser más consciente de los poderes liberados por la cooperación. Se prepararon presentaciones, artículos, decálogos y vídeos para explicar las fuerzas que surgen de la cooperación y para describir la manera en que la competencia está impregnando todas las esferas de la actividad humana y obstaculizando la acción colectiva transformadora. Esta vertiente ha despertado especial interés entre las organizaciones más cercanas al ICGD. Finalmente, el ICGD está tratando de contribuir a la cohesión social, ya que considera la fractura social como un riesgo que no suele percibirse hasta que es demasiado tarde. Su forma de contribuir es, por un lado, concienciar a las organizaciones sobre la

importancia de que haya verdadera unidad y afecto y sobre el riesgo permanente de tensiones entre individuos y grupos por motivos de género, clase, ideología o nacionalidad, y, por otro, colaborar con otras instituciones que trabajan en el ámbito de la prevención de la radicalización.

Añadir, por último, unas palabras sobre la justicia social, para ilustrar cómo el ICGD trata de alinearse con el marco descrito. En primer lugar, podría decirse que el deseo de contribuir a la justicia social forma parte del mismo ADN del ICGD. Sus fundadores y colaboradores tienen cada uno su propio trabajo, pero dedican mucho tiempo al ICGD a fin de contribuir a la justicia social. Sin embargo, está prevista la contratación de personal a medida que el ICGD disponga de más recursos. El ICGD realiza servicios facturables por sus contratos con los clientes, pero el dinero se utiliza para pagar a los que están directamente involucrados en el proyecto específico en cuestión. El ICGD retiene un porcentaje para perfeccionar la página web, hacer *marketing* y presupuestar futuros proyectos. Aunque el personal es escaso, en la política salarial y la gestión financiera se tienen en cuenta ciertos criterios: a) los salarios y pagos deben ser dignos; b) la remuneración es mayor o menor según la experiencia, la formación, el tiempo dedicado y el nivel de responsabilidad; c) no hay beneficios individuales, aunque el ICGD trata de ser autosuficiente, sobre todo a través de los precios de las matrículas y otros contratos; d) el dinero no determina la dirección; e) deben reducirse al mínimo los gastos administrativos para invertir más y mejor en los programas; f) la publicidad no puede ser la principal estrategia de financiación de las líneas de acción del ICGD relacionadas con la comunicación.

4.2. Sistemas de Información Costa Rica (Information Systems Costa Rica - ISCR)

El siguiente caso es ISCR. Se trata de una iniciativa en Costa Rica para explorar las implicaciones de un marco de «principios y valores universales» para el funcionamiento de una empresa socialmente comprometida.

Desde el inicio del proyecto, ISCR ha pasado por diferentes etapas, dentro de las cuales se han afrontado muchos retos que han requerido decisiones, ajustes y cambios por parte del actual director, desafíos que a continuación se exploran para su análisis y discusión. La tarea no ha sido fácil, pero ha generado muchas lecciones con resultados alentadores hasta ahora. En palabras del director, que contribuyó a sistematizar su experiencia para este documento, «se espera que el análisis de este caso suponga un punto de partida sobre el que desarrollar muchas iniciativas que apliquen con éxito una gama de principios éticos en la gestión de las organizaciones».

Para ayudar a comprender el contexto en el que se presenta el caso, vale la pena mencionar algunos aspectos relacionados con el mundo de los negocios. Ello permitirá comprender mejor las razones por las que son cada vez más urgentes iniciativas de este tipo. Lo que hace que esta tarea sea particularmente desafiante es que se aleja del modelo tradicional de negocio que busca obtener beneficios, y explora nuevas formas de integrar las dimensiones sociales, económicas y ambientales en un modelo sostenible desde el punto de vista financiero.

Las empresas participan en interacciones complejas con el objetivo de producir bienes y servicios. Sin embargo, los apremiantes desafíos que afronta la humanidad en lo que respecta a la contaminación ambiental, la creciente desigualdad entre ricos y pobres y la incapacidad de los Gobiernos para responder a múltiples necesidades sociales no son sino algunas de las razones por las que se requieren nuevos modelos empresariales.

Desde su fundación, ISCR se dedicó principalmente a la comercialización de productos tecnológicos y contaba al momento de iniciar el proyecto con 85 empleados. Su estructura organizativa consistía en unos seis puestos de dirección que supervisaban varias divisiones operativas. Era común que un directivo fuera responsable de más de diez personas y que las decisiones se tomaran solo al nivel de la dirección, sin la participación de los empleados subordinados.

Como la mayoría de las empresas, la prioridad de ISCR en aquel momento era generar beneficios y sobrevivir en un entorno altamente competitivo. Es importante mencionar que la llegada de internet y de compañías virtuales como Amazon generó múltiples retos, ya que ha permitido adquirir todo tipo de productos a través de la compra en línea y a escala mundial. A esto se suma que en ese momento ISCR estaba atravesando un proceso de cambio generacional al asumir uno de los hijos del fundador la responsabilidad total de la empresa. Según el periódico especializado *El Financiero*, solo un 30% de las empresas sobreviven a una segunda generación de gestión (2016).

El ISCR se enfrentó entonces a varios desafíos. En primer lugar, tenía que encontrar la manera de dar continuidad a una empresa que había nacido 35 años antes y que ahora carecía de su fundador. También tenía que encontrar la manera de adaptarse a los constantes cambios tecnológicos y a las situaciones económicas imprevisibles. Además, en la empresa no se abordaban conscientemente las cuestiones relacionadas con la remuneración, el volumen de trabajo, las responsabilidades en cada puesto, la adopción de decisiones, las oportunidades de mejora y el desarrollo de la capacidad. Por otra parte, aunque no se favorecían prácticas que promoviesen la corrupción, tampoco se las rechazaba categóricamente desde una perspectiva ética. Además, las dificultades en las relaciones internas o externas

se abordaban indirectamente, sin mucho diálogo con los interesados. Era común que algunas situaciones o problemas que requieren de una acción inmediata quedaran completamente ocultos, lo que con el tiempo los empeoraba y los hacía más difíciles de resolver.

En términos operacionales, la organización, al igual que la mayoría de las empresas, se dividió en departamentos, que, aunque relacionados entre sí, se consideraban «islas» que tenían que cumplir sus responsabilidades particulares sin tener en cuenta al resto de la organización. Se generaron y resolvieron planes y decisiones con poca participación. La proyección social era limitada en el sentido de que no había planes o proyectos orientados a la vocación social de la empresa.

ISCR generó la mayor parte de sus ingresos a través de servicios prestados a entidades gubernamentales, tras la obtención de contratos mediante concursos públicos. En el mundo de los negocios, es común que las empresas recurran a pagos ilegales a funcionarios públicos para obtener ventajas y ganar estos concursos, lo que limita enormemente las oportunidades para aquellos que no están dispuestos a emplear estas prácticas. Además, es muy común que las empresas busquen formas de evitar el pago de impuestos reportando beneficios mucho menores. Además, dado que los impuestos de la seguridad social son bastante altos, es habitual tomar medidas para evitar estos pagos al Gobierno, en detrimento del trabajador, que en el futuro verá reducida la cuantía de su pensión.

En cuanto a la cultura corporativa, dentro de la empresa, la competencia limitó las oportunidades de los empleados de crecer y seguir desarrollando sus capacidades. En algunos casos, las personas a cargo temían que otros asumieran sus posiciones si se veía su capacidad. En otras ocasiones, se temía que perderían protagonismo, por lo que evitaban promover a personas que pudieran demostrar mayores capacidades o habilidades.

Dado que los puntos mencionados anteriormente presentaban múltiples desafíos, la alta dirección decidió asumir la tarea de utilizar el ISCR como laboratorio para aprender a aplicar el marco antes mencionado —de valores, enfoques y principios— a la administración de la organización. Una de las estrategias fue transformar el propósito de un objetivo puramente comercial en uno social. Este nuevo modelo de empresa social rompe en muchos aspectos con el modelo tradicional de una empresa dedicada exclusivamente al beneficio, pero se conecta con aquellos otros modelos cuyo sentido de responsabilidad social les hace pensar en las implicaciones ecológicas y sociales de su trabajo.

El primer reto fue cómo encontrar, en una empresa de más de ochenta personas, la forma de introducir nuevas prácticas de gestión basadas en principios y valores. Había que demostrar que una empresa de este tipo no solo podía ser

económicamente sostenible, sino que también podía generar valor para los accionistas, así como para los empleados y sus familias. Además, dado que toda la empresa se vería afectada de una forma u otra, todos tenían que conocer el nuevo plan de transformación organizacional, sus intenciones y los resultados esperados.

En cuanto al inicio del plan, cuando se inició, la empresa ISCR contaba con 35 años desde su fundación, por lo que un número significativo de empleados había estado trabajando durante más de veinte años. Como era de esperar, durante un tiempo tan largo, las personas desarrollan hábitos, asumen comportamientos que se consideran aceptables, y hacen las cosas de una manera que desarrolla una dinámica particular y que cristaliza en cierto tipo de cultura. Así pues, el proceso de cambio previsto suponía una transformación de la cultura institucional imperante de forma que reflejara mejor determinados principios y valores.

Otra cuestión era el contexto cultural más amplio relacionado con el entorno social y comercial, que se caracterizaba por la corrupción, la manipulación, la búsqueda continua de los propios beneficios, la falta de transparencia y honestidad; rasgos que se habían naturalizado. Sobre este tema, algunas personas consideran que aquellos que son mejores manipulando el sistema a su favor están dotados de «sabiduría empresarial». Además, existía la idea de que todas las empresas debían esforzarse por ser mejores que otras y que, para ello, debían ajustarse a la realidad mencionada anteriormente. De hecho, se consideraba que una empresa totalmente honesta no es económicamente sostenible, sobre todo si mientras tanto todos los demás aplican lo que se consideran las «reglas del juego» normales.

Otro problema era la cuestión de la credibilidad. A los ojos de los participantes, una propuesta que predica el deseo de generar bienestar para todos, aplicando la justicia, la consulta, la equidad, la transparencia y otros principios, puede parecer un tanto ilusa. Por último, si iniciativas como esta surgieran de creencias religiosas, ello podría dar lugar a sospechas de que se trataba de esfuerzos proselitistas. Por ello, se consideró que lo mejor era hablar explícitamente con los empleados de los objetivos y de la visión planteada para la empresa con toda transparencia y sinceridad.

En cuanto a este proceso de compartir la visión y los planes con todos los involucrados, debido a la novedad de esta iniciativa, era importante que todos pudieran conocer su propósito, sus metas y objetivos, sus componentes, así como las acciones que tomar. El hecho de que el alcance de la iniciativa fuera toda la organización hacía que la comunicación y la consulta fueran fundamentales para evitar temores, malentendidos o incluso falsas expectativas.

Además, como se estaba asumiendo el compromiso de trabajar por un nuevo modelo organizativo basado en la aplicación de principios, se asumió una gran responsabilidad para cumplir lo prometido y para demostrar sinceridad de propósito.

Uno de los retos más importantes era explicar los conceptos y las consecuencias que giraban en torno a cada uno de los principios. Asimismo, la cuestión que naturalmente se planteaba la gente era si sus empleos se verían amenazados o si les afectaría negativamente de alguna manera.

En relación con el proceso de aplicación de los principios a todos los aspectos de la organización, esta funcionaba con planes, estructuras y normas que requerían una profunda revisión. Había importantes diferencias entre la visión de una organización basada en principios y su funcionamiento en ese momento. Aunque era difícil tener una idea clara de cómo sería la organización en el futuro, se pensó que tendría las siguientes características: habría un ambiente basado en la unidad de propósito; la consulta se utilizaría regularmente para todo tipo de cuestiones; la comunicación sería fluida y constante; la organización tendría la capacidad de aprender y la gestión se basaría en la sistematización; todos los participantes tendrían la oportunidad de desarrollar sus aptitudes y la compensación por el trabajo sería más justa; la labor se realizaría en un espíritu de servicio y la organización sería una fuente de bienestar social y económico para todos; las relaciones se basarían en la transparencia y la pureza de la intención, y todo esto debería lograrse mediante el cuidado y la protección del medio ambiente y el cumplimiento de las leyes y reglamentos del país.

Después de seis años desde que el proyecto comenzó, se pueden extraer aprendizajes y perspectivas relevantes para el análisis y la reflexión. En cuanto a la estructura de la organización, a medida que han pasado los años, la tendencia ha sido reducir los niveles de jerarquía y dar más responsabilidad a un número cada vez mayor de personas. El aspecto negativo de esta tendencia es que hace muy difícil justificar posiciones que están perdiendo relevancia bajo la nueva estructura. Podríamos deducir que este es un efecto generado por la creación de mayores oportunidades para desarrollar la capacidad y para la participación. Tener que dejar ir a varias personas ha sido bastante difícil por muchas razones. La primera es la dificultad que enfrenta la persona que pierde su trabajo. La segunda es que se generan rumores sobre la situación financiera de la organización porque se asume que lo que se busca es reducir los gastos. Por esta razón, la norma ha sido compartir la situación de la manera más transparente y directa posible en cada oportunidad presentada.

En cuanto a la aplicación de los principios en el contexto de la organización, dado que el objetivo es hacer que la organización en su conjunto refleje la aplicación del marco descrito, es importante analizar el papel que juega cada persona. Los principios se manifiestan a través de acciones concretas, se reflejan en actitudes y formas de hacer las cosas, por lo que deben integrarse en la cultura y las acciones de cada persona. En la actualidad, el director considera que alrededor del 15% de las personas entiende el proceso que se está desarrollando de una manera más orgánica. Estas son las personas que tienen un nivel de compromiso y convicción altos y que conocen con mayor detalle el marco conceptual que inspira sus esfuerzos.

A medida que continúan los esfuerzos, más personas demuestran una actitud y voluntad de servir a los demás. Algunos también expresan su agradecimiento haciendo su trabajo con excelencia y compromiso con los principios. Cada vez es más común ver a personas consultando en grupos para resolver problemas o tomar decisiones. A nivel de la dirección, se celebran consultas constantes sobre cuestiones relacionadas con la remuneración y las condiciones de trabajo. Tal vez el mayor impacto haya sido el tener un pequeño núcleo de personas consultando todo el tiempo sobre el aprendizaje y las maneras de hacer que las diversas líneas de acción presentadas dentro de la organización contribuyan significativamente a la sociedad.

En relación con la construcción de una organización basada en principios que aprende, comparte y contribuye al desarrollo de una nueva civilización, esto requiere nuevas capacidades que actualmente son difíciles de encontrar de manera natural. Existe el desafío de encontrar una manera de generar procesos de aprendizaje que permitan el desarrollo de las capacidades necesarias. Entre otras, algunas de las capacidades identificadas que pueden mencionarse son a) generar planes y aplicarlos eficazmente, b) promover consultas oportunas con la participación de las personas adecuadas, c) actuar con celeridad para resolver situaciones que requieren atención y d) comprender el impacto de las decisiones desde una perspectiva sistémica y orgánica de la organización, e) compartiendo y acompañando el desarrollo de la capacidad en otros.

En general, se considera que nuestros sistemas educativos, desde los niveles básico e intermedio a los niveles avanzados, como la universidad, no preparan adecuadamente a los ciudadanos para afrontar los complejos desafíos de hoy. El mayor reto, entonces, es diseñar o encontrar programas adecuados que permitan el desarrollo de las capacidades mencionadas. En la actualidad, la dirección ha optado por acompañar más estrechamente a las personas clave a fin de transferir

conocimientos de manera colaborativa para fortalecer las aptitudes, actitudes y capacidades necesarias.

Con respecto a la articulación y la manera de fortalecer los esfuerzos, la experiencia del ISCR hasta ahora parece mostrar que la manera de crecer orgánicamente y desarrollar nuevas oportunidades es compartiendo y aprovechando las capacidades, conocimientos y habilidades de las personas y organizaciones involucradas en el proceso. La aplicación de principios y valores a la empresa en su conjunto le ha permitido aventurarse en nuevas áreas como la tecnología para la educación científica con diversas agencias gubernamentales; la apicultura a través de la participación de apicultores y organizaciones relacionadas; eficiencia energética, y agricultura urbana.

En cuanto al impacto social en cuestión, una de las grandes preguntas, cuando se habla de emprendimiento social, se refiere al impacto real que se está generando. En un nivel básico, el bienestar social se genera cuando las personas trabajan en un entorno armonioso, en condiciones que permiten su desarrollo y estimulan su creatividad, donde reciben una compensación justa por el trabajo que realizan, y donde la salud también es una prioridad. A este nivel, el ISCR cuenta actualmente con un consultorio médico que funciona bajo las normas nacionales de salud y en coordinación con el sistema de seguridad social. Además de los beneficios sociales obtenidos por el cumplimiento de las normas de protección social, la empresa ofrece políticas de gastos médicos complementarios y de por vida. Como medida adicional, en los casos en que los servicios públicos no son eficaces, la empresa interviene y presta asistencia directamente asegurando la atención por medios privados. En materia ambiental, el ISCR cuenta con la certificación ISO 14001-2015, que garantiza el cumplimiento de medidas que protegen el medio ambiente a través de programas de reciclaje, medidas de ahorro energético y uso razonable del agua.

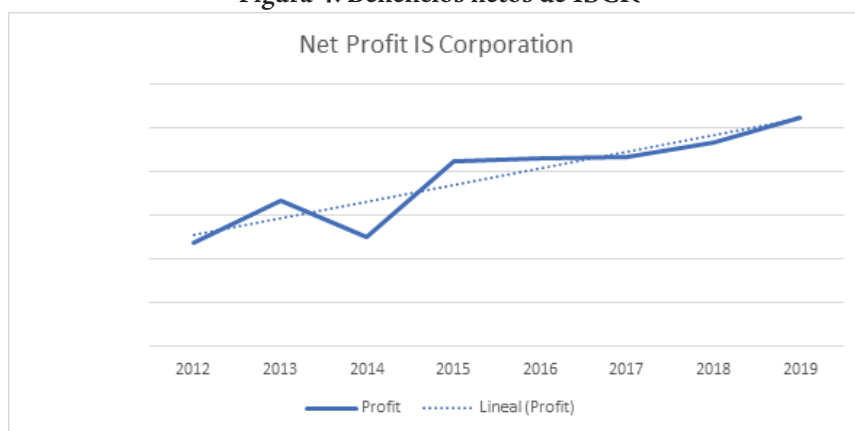
A pesar de lo anterior, podría argumentarse que muchas empresas cumplen todos estos requisitos, por lo que estos esfuerzos no son tan nuevos. Por ello, vale la pena mencionar algunos elementos adicionales que se separan un poco más de los modelos tradicionales. Dentro de la visión del ISCR como empresa social, se han creado tres nuevas entidades dedicadas a diversos temas. Neuroaula promueve la investigación en el uso de la tecnología para la educación científica. Óptimo se dedica a sistematizar y compartir el aprendizaje del ISCR en torno al tema del emprendimiento social. Corona Dorada es la primera empresa productiva basada en un proyecto apícola que busca explorar el impacto económico, social, ambiental y educativo de una empresa productora de miel en un entorno rural. Por último, con el fin de promover y desarrollar estas iniciativas, ISCR re-

invierte un porcentaje significativo de sus beneficios, lo cual crea una interesante relación entre las dimensiones comercial y social.

Entre sus proyectos más significativos, Corona Dorada está promoviendo una serie de iniciativas destinadas a transformar la actividad apícola y la comercialización de la miel en Costa Rica. En colaboración con apicultores, asociaciones y entidades gubernamentales, se está reforzando la producción, ampliando la cadena de valor y distribuyendo la rentabilidad de manera más justa. Además, se está poniendo mucho empeño en desarrollar productos innovadores basados en la miel, el polen y la cera. También se buscan nuevos socios comerciales en los mercados europeos y asiáticos, donde estos productos puedan valorarse mejor. Un elemento importante que mencionar es que un porcentaje del precio de venta se asignará a proyectos de educación, investigación e impacto social.

Además, con respecto a la sostenibilidad y la proyección de crecimiento, los resultados hasta la fecha han demostrado que la aplicación de principios como la consulta, la unidad, la justicia y la equidad y el cumplimiento de las leyes, entre otros, generan diversos beneficios. Genera sostenibilidad porque la energía se centra en la construcción y la innovación más que en la resolución de conflictos internos y el control de las personas. Asimismo, la organización aprende mediante consultas y puede reaccionar más rápidamente para resolver problemas o situaciones imprevistas. De la misma manera, la transparencia y las relaciones de confianza permiten que los acuerdos comerciales sean justos para todas las partes. El siguiente gráfico, la figura 4, muestra la tendencia de los beneficios durante los últimos nueve años, lo que confirma la sostenibilidad financiera y el crecimiento, a pesar de la regulación ética importante a la que se sometió la empresa.

Figura 4. Beneficios netos de ISCR



Fuente: elaboración de José Soto, director de ISCR, para este artículo.

Un elemento crítico para garantizar la continuidad de los esfuerzos ya iniciados por el ISCR es la integración de nuevos participantes que internalizan sistemáticamente todo el concepto y modelo antes mencionados. Con esto en mente, la empresa espera tener una visión más orgánica e integral del proceso de construcción en el que está trabajando. La gerencia del ISCR considera que para que esto suceda es importante compartir el discurso sobre la participación, el desarrollo de capacidades, la generación de bienestar social, económico y ambiental. El lema que el ISCR considera que resume estos conceptos en pocas palabras es «crear valor sin destruir ningún otro valor en el proceso».

Para finalizar, se puede afirmar con bastante seguridad que la experiencia demuestra que un modelo económico basado en la competencia excesiva y la justificación de actos deshonestos para obtener mayores beneficios conduce a relaciones «tóxicas» en las que todos tratan de generar beneficios a expensas de otros. Cuando las empresas se alejan de este modelo y operan bajo supuestos basados en la confianza, la transparencia, la honestidad y la búsqueda del bienestar común, se construyen relaciones justas y duraderas. No parece cierto que una empresa esté obligada a ofrecer los precios más bajos o a infringir las leyes para sobrevivir o explotar a las personas debido a la competencia.

5. Conclusiones

Parece existir una necesidad apremiante de nuevas formas de organización que puedan contribuir de manera innovadora a resolver los complejos problemas a los que se enfrenta la humanidad, tales como el cambio climático, la pobreza, los problemas de cohesión social y las desigualdades —entre otros—. Este tipo de problemas requieren la participación de todos los sectores de la sociedad en iniciativas colaborativas que puedan abordar los problemas sociales desde diferentes ángulos.

Además de enfrentarse a problemas polifacéticos, estas nuevas organizaciones se enfrentan a otro reto: operar de tal manera que su funcionamiento alcance mayores niveles de eficiencia y de coherencia. Para ello, diferentes modelos teóricos describen y prescriben nuevas tendencias en el campo de la gestión. Se han explorado cuatro corrientes para ilustrar el rico debate dentro de este ámbito: teorías clásicas, teorías conductuales, teorías de sistemas y nuevas tendencias que van desde los modelos conflictivos a otros modelos que intentan aplicar los conocimientos de la mecánica cuántica y las neurociencias a la gestión organizativa.

En el corazón del documento, se llevó a cabo una exploración de un marco innovador para la gestión que surgió de un conjunto de organizaciones para el desarrollo. Algunas de las características del marco que estas organizaciones aplican a

su trabajo y a su funcionamiento son las siguientes: conciben a las organizaciones como entidades orgánicas; sitúan el aprendizaje y la generación de conocimientos en el centro de su funcionamiento; utilizan un mecanismo de toma colectiva de decisiones conocido como «consulta»; su concepto de liderazgo gira en torno al empoderamiento y está influido por un espíritu de servicio altruista; tratan de articular las relaciones dentro de la organización y con grupos externos a través de la cooperación y la reciprocidad; una comprensión multidimensional de la justicia informa sus prácticas, y una aplicación adecuada de los múltiples enfoques de la buena gobernanza configura su estructura.

La forma en que entienden su marco va más allá de las propuestas clásicas para conectar la ética con las empresas y las organizaciones. Conceptualizan sus esfuerzos como un intento de crear organizaciones comprometidas con la transformación social, que incorporan conocimientos adquiridos tanto de la ciencia como de la religión, definidos por ellos como dos sistemas superpuestos de conocimiento y práctica que interactúan en lo social.

Por último, se estudiaron dos organizaciones relativamente nuevas —que trabajan bajo el mismo marco innovador mencionado anteriormente—, a fin de poner de relieve, en términos prácticos, su esfuerzo por aplicar conscientemente determinados conceptos, principios y planteamientos surgidos de ese mismo marco para ser más eficaces en su trabajo. Al hacerlo, se destacó —aunque de manera limitada— que el marco tuvo un impacto en los programas emergentes y en el patrón de gestión.

Para concluir, podría decirse que su marco, lejos de limitar su acción, les permite liberar ciertos poderes que emergen de formas sofisticadas de relaciones recíprocas y cooperativas que sirven para impulsar y ampliar el alcance de su labor. Particularmente, en el caso de ISCR —una empresa privada que también genera beneficios sociales—, la aplicación de valores y principios contrarios a la competencia prevaleciente por el poder y los recursos no afectó su estabilidad financiera. Por el contrario, el equilibrio económico de la empresa, además de ser positivo, le ha permitido empoderar a los grupos desfavorecidos para generar riqueza propia.

Estas perspectivas extraídas de los casos son preliminares. Seguramente, las organizaciones bajo escrutinio podrían beneficiarse de la experiencia de otras organizaciones que tratan de aplicar otros marcos cercanos al suyo, tales como el de las *learning organizations*. De hecho, tal como se señaló, el aprendizaje es el modo de funcionamiento principal desde el que operan tanto el ISCR como el ICGD. Desde la óptica del aprendizaje en acción, enfocan el cumplimiento de sus fines sociales, la aplicación de los principios, conceptos y valores del marco que comparten, los intentos de alcanzar la sostenibilidad financiera, etc. A pesar de

la cercanía, no obstante, se considera que el marco para la gestión que aplican es singular y requiere ser abordado con mayor complejidad tomando otras organizaciones que explícitamente usan ese marco como fuentes de estudio.

En relación con este último punto, cabe señalar algunos estudios ya realizados sobre organizaciones afines al ICGD y el ISCR que pueden suponer un punto de partida para futuras investigaciones. Las tres organizaciones que han alcanzado cierta complejidad en su gestión —mayor que la del ICGD y más profunda que la del ISCR, por los años que llevan trabajando bajo el mismo marco— y que están al alcance de los autores del artículo son la Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias (FUNDAEC) de Colombia, la Asociación Bayán en Honduras y la Universidad Nur de Bolivia. Sobre todas ellas hay diversos estudios que se centran, principalmente, en sus programas. Por poner un ejemplo, sobre FUNDAEC hay al menos siete tesis doctorales y múltiples libros y artículos científicos que se pueden descargar de su misma página web, fundaec.org. La Asociación Bayán también ha sido objeto de estudio de *think tanks* importantes como Brookings Institution (2016). No obstante, ninguna de esas publicaciones ha tomado el modelo de gestión de la organización como tema de estudio ni se han colocado en revistas del ámbito de la gestión de organizaciones. Sin embargo, un máster que la Universidad Nur ofrece actualmente en gestión de organizaciones para el desarrollo, en el que uno de los autores de esta publicación colabora como asesor internacional y profesor visitante, puede servir de plataforma para que estudiantes y profesores sigan examinando estas organizaciones y arrojando luz sobre el modelo que se propone —y parece estar funcionando en el práctica—. De hecho, el director del ISCR y del ICGD se vieron en Bolivia en el contexto de dicho máster y convinieron una de las entrevistas para este trabajo. El presente artículo, por tanto, no es más que el inicio de una línea de investigación que podría considerarse prometedora.

6. Bibliografía

- ALEGRE, L., BERNE, C. y GALVE, C. (2008). La empresa. En L. ALEGRE, C. BERNE y C. GALVE (coords.). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional* (pp. 9-24). Barcelona: Ariel Economía.
- ANDREU, A. y SÁNCHEZ-BAYÓN, A. (2019). *Claves de Administración y Dirección de Empresas en la Posglobalización*. Madrid: Delta Publicaciones.
- DRAKOPOULOU, S. y SEAMAN, P. T. (1998). «Religion and Enterprise: an introductory exploration». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), 71-86.
- DUPONT, L. (2019). «Agile innovation: creating value in uncertain environments». *Journal of Innovation Economics & Management*, 28, 1-5.
- El Financiero (10 de abril de 2016). «Por qué suelen fracasar las empresas familiares». Disponible en: <<https://www.elfinanciero.com/gerencia/por-que-suelen-fracasar-las-empresas-familiares/2KD4JW6EKVAGDM2CVWEVXW2KEM/story/>>
- FÉLIX MATEUS, A. (2004). «La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo xx y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica». *Historia y comunicación social*, 19, 195-210.
- GARCÍA, S. (2015). «El Orden Mundial de Bahá'u'lláh: una aproximación a su propuesta de transformación social desde las ciencias eclesológicas». *Revista Cauriensia*, 10, 289-309.
- GARCÍA, S. (2015). «Un cuestionamiento de los supuestos que vertebran la sociedad moderna en búsqueda de nuevos modelos de gobernanza: el gobierno, la sociedad civil y la empresa nadando en un mar de complejidad». *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 2 (2), 189-202.
- GARCÍA, S. (16 de enero de 2020). «¿Es el consenso algo más que un mantra?». *Periodista Digital*. Disponible en: <<https://www.periodistadigital.com/politica/opinion/20200116/sergio-garcia-consenso-mantra-noticia-689404243454/>>
- GARCÍA, S. y ARJOMANDI, A. (20 de enero de 2020). «La metafísica del diálogo». *El País*. Disponible en: <https://elpais.com/elpais/2020/01/15/opinion/1579112865_923448.html>
- GASPAR HERNÁNDEZ, H. (2011). «La gestión empresarial, un enfoque del siglo xx, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas». *Escenarios*, 9 (1), 38-51.
- GONZÁLEZ, E. y SÁNCHEZ-BAYÓN, A. (2019). *Nuevas tendencias en RR. HH. y desarrollo de talento profesional*. Porto: Sínderesis.
- GORODIESTSKY, V. (1976). *Introducción al estudio de la organización científica del trabajo*. La Habana: Editorial Científico Técnica.

- FELBER, C. (2019). *Change Everything*. ZED.
- KWAUK, C. y ROBINSON, J. (2016). *Sistema de Aprendizaje Tutorial. Redefining rural secondary education in Latin America*. Center for Universal Education of Brookings. Disponible en: <<https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/FINAL-SAT-Case-Study.pdf>>
- LALOUX, F. (2014). *Reinventing organisations*. Nelson Parker.
- MANZANERO, D. (2014). *Philosophical challenges of plurality in a global World*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.
- MILLÁN DÍAZ-FONCEA, M. y MARCUELLO, C. (2012). «Las empresas sociales en España: concepto y características». *GEZKI*, 8, 143-64.
- SÁNCHEZ-BAYÓN, A. (2019a). Transición economía gig: claves de sociología empresarial y laboral. *Encuentros multidisciplinares*, 21 (62), 1-19.
- SÁNCHEZ-BAYÓN, A. (2019b). «Una historia crítica de sociología del trabajo y de las organizaciones: de «trabajadores de cuello azul y blanco» a «know-mads & freeriders». *Miscelánea Comillas*, 77 (151), 431-451. Disponible en: <<https://doi.org/10.14422/mis.v77.i151.y2019.008>>
- SÁNCHEZ-BAYÓN, A. (2020a). «Renovación del pensamiento económico-empresarial tras la globalización: Talentism & Happiness Economics». *Bajo Palabra*, 24, 293-318. Disponible en: <<https://doi.org/10.15366/bp2015.10.022>>
- SÁNCHEZ-BAYÓN, A. (2020b). «Una historia de RR. HH. y su transformación digital: Del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad». *Revista de la Asociación Española de Especialistas de Medicina del Trabajo*, 29 (3), 198-214.
- SÁNCHEZ-BAYÓN, A. (2020c). «Medidas de economía de bienestar que destruyen empleo en la economía digital». *Semestre Económico*, 23 (55), 87-112. Disponible en: <<https://doi.org/10.22395/seec.v23n55a4>>
- SÁNCHEZ-BAYÓN, A. y LOMINCHAR, J. (2020). «Labour relations development and changes in digital economy: from fragile human resources to agile talent-collaborators». *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 26 (6), 1-13.
- SÁNCHEZ-BAYÓN, A. y TRINCADO, E. (2020). «Business and labour culture changes in digital paradigm: rise and fall of human resources and the emergence of talent development». *Cogito. Multidisciplinary Research Journal*, 12 (3), 225-243.
- TALEB, N. (2012). *Antifragile*. New York: Random House.
- VALERO, J. y SÁNCHEZ-BAYÓN, A. (2018). *Balance de la globalización y teoría social de la posglobalización*. Madrid: Dykinson.
- WHEATLEY, M. (2006). *Leadership and the new science*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Webgrafía

AMRANTA.TV (2 de octubre de 2019). El LAB de Torreldones sigue creciendo.

Disponible en: <<https://amaranta.tv/iii-plenaria-del-lab-torrelodones/>>

ICGD (web corporativa): <<https://governanzaydesarrollo.org/>>

ISCR (web corporativa): <<https://www.iscr.com/website/>>

PRAXXIS INCLUSIÓN (web corporativa): <<https://praxxis.gal/>>

RESILIENCE BUSINESS STRATEGY (web corporativa): <<https://www.bsr.org/en/>>

Revista de Torreldones (feb. 19): <https://www.torrelodones.es/images/archivos/revista/2019/02_feb19.pdf>

Revista de Torreldones (ab. 2019): (<<https://www.torrelodones.es/images/stories/noticias/2019/abril/triptico-salud.pdf>>

Revista de Torreldones (jun. 2019): <https://www.torrelodones.es/images/archivos/revista/2019/06_jun19.pdf>

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Nuevas formas de organizar el trabajo

"El futuro ya ha llegado. Sólo que no está uniformemente distribuido"

William Gibson

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	3
El dato	4
Guía de Trabajo	4
La experiencia	5
Materiales	7
Bibliografía básica	7
Materiales en línea	7

¿Qué es?

- ü Bajo el término de **nuevas formas de organizar el trabajo** queremos reflexionar sobre los nuevos paradigmas de gestión organizativa que las TIC están haciendo posibles. Estos cambios apuntan a una revolución en el modelo de organización tradicional: el paso de la organización presencial a la **organización en red**.
- ü Hablamos de un concepto que va más allá de lo que se entendía como **teletrabajo**, ya que el teletrabajo sólo sería la desviación de una parte del trabajo hacia sistemas no presenciales. La **organización en red** o virtual, en cambio, respondería a los siguientes parámetros que ahora nos pueden parecer utópicos pero que en muchos casos ya se están gestando:

- § Contaría con **plantillas fijas muy reducidas** pero también con una red de experimentados colaboradores externos que operan de forma independiente
 - § Sería **elástica**, pudiendo contraerse y expandirse rápidamente en función de la demanda
 - § No dispondría de espacios fijos: el **concepto de oficina quedaría abolido** a favor de nuevos conceptos: incubadoras, puntos de *touchdown*, salas de reunión bajo demanda, oficinas virtuales, etc. Su sede podría cambiar de ciudad, o incluso de país, con total agilidad, sin costes de traslado (el papel sería cosa del pasado).
 - § Su inversión en *hardware* y espacio de archivo sería muy reducida. Un sistema de **cloud computing** (computación en nube) permitiría centralizar las operaciones que necesitaran más carga computacional. La organización sólo necesitaría simples terminales portátiles con un navegador.
 - § Se adecuaría a los cambios generacionales: la *Generación X* (nacida en los setenta) aún prefiere las relaciones cara a cara y presenciales. Pero la llamada *Generación Z* (nacida a partir de 1993) ha vivido siempre en un mundo plenamente integrado en Internet y es capaz de establecer relaciones interpersonales complejas en la red.
- ü La transición entre los dos modelos de organización no está exenta de **dudas y dificultades**:
- § Hay que introducir **métricas de calidad, de resultados y de eficiencia** en sustitución de las tradicionales horas de presencia en la oficina. Además, se plantea la cuestión de la supervisión del desempeño.
 - § Los **cambios legislativos** son más lentos que los tecnológicos. La legislación aún está basada en gran medida en la semana laboral fija. Surgen numerosas zonas de sombra legal en relación a cuestiones como las horas extras, la seguridad laboral, los fines de semana, derechos colectivos, etc.
 - § El trabajo autónomo y el teletrabajo pueden **producir casos de aislamiento social**, dificultades para desconectar y separar la vida profesional de la personal o la percepción de unas posibilidades de carrera menores que con los profesionales presenciales.

Herramientas

- ü **Nuevas relaciones contractuales:** surgen nuevos perfiles a la carta marcados por la fluidez. Es el caso de la figura de los *interim managers* o gestores de transición. Se trata de ejecutivos con una sólida experiencia contratados sólo durante unos meses para resolver necesidades urgentes como salidas a Bolsa, compras o reestructuraciones organizativas.
- ü **Auto-empleo:** los *freelancers* están en ascenso, sobre todo en sectores donde sus servicios encajan especialmente bien: publicidad, diseño, educación, comunicación, asesoramiento profesional, etc. En ocasiones, como en el mundo de la programación, el auto-empleo responde a las necesidades de *outsourcing* de las organizaciones. Muchos portales de Internet ya los ponen en contacto con clientes potenciales. Algunos, como odesk.com, llegan al punto de monitorizar el trabajo de los proveedores haciendo capturas de la pantalla de sus ordenadores.
- ü **Cloud computing:** es una forma de computación basada en Internet (la nube es una metáfora de Internet) en la que el software y la información se ofrecen a la carta como servicios compartidos. La organización no precisa de una alta inversión en mantenimiento técnico porque el grueso de la computación y el procesamiento de la información está alojado en los ordenadores de los proveedores del servicio a los que se accede mediante simples terminales. Una de sus ventajas, además de la **reducción de costes**, es su carácter **escalable** (se adapta a los picos de actividad) y la reducción de necesidades de espacio. Un posible riesgo es la cuestión de la **seguridad**. Según el presidente de *IBM España*, en nuestro estado el *cloud computing* ya mueve 1.870 millones de euros anuales. La vertiente de programario del *cloud computing* también es conocida como *Software como Servicio* (SaaS en sus siglas inglesas).
- ü **Nuevos usos de los espacios**
 - § **Oficina Virtual:** servicios de atención personalizada al cliente (teléfono, recepción, cartas) contratados a un proveedor de servicios. Cuando hay una reunión presencial, se alquilan las oficinas y salas de reunión **bajo demanda**. El líder mundial en este tipo de servicios es regus.com.
 - § **Espacios compartidos y flexibles:** los escritorios no tienen un propietario fijo, su uso es multifuncional. Su colocación se reordena en función de los proyectos, por áreas de proximidad.
 - § **Coworking:** lugar de trabajo compartido para profesionales de sectores diferentes, en su mayoría *freelancers*, que no pertenecen a la misma organización pero quieren disfrutar de la interacción personal que un espacio de trabajo proporciona. En nuestro país hay iniciativas como Garage30 o Enmedio.

ü Nuevos espacios:

- § **Incubadora:** espacio usado por una organización de nueva creación para desarrollarse intensivamente en un corto periodo de tiempo. En ocasiones, son proveídos por inversores en sectores de riesgo para dar el primer empujón a proyectos innovadores en sectores como el tecnológico.
- § **Touchdowns:** oficinas de uso rotativo en diferentes lugares del mundo donde un colaborador de una organización puede pasar a trabajar durante un periodo corto, normalmente en tránsito hacia algún otro lugar o para cerrar un acuerdo urgente. Un concepto similar es entender la oficina como una estación de servicio: se visita cuando es necesario y por poco tiempo.
- § **Espacios de interacción informal (Lounge):** han adquirido preeminencia últimamente, dejando de ser sólo una sala de espera o de recepción para pasar a ser un lugar de interacción entre trabajadores de distintas áreas que fomenta la innovación.

El dato

Según un estudio de la consultora *Accenture*, reseñado por el *New York Times*, hasta el 43% de las organizaciones españolas trabajan en sectores susceptibles de beneficiarse de una transición al *cloud computing*. Pero la adopción es lenta por las dificultades regulatorias en el manejo de información de los clientes y por la aversión al cambio de muchas organizaciones.

Guía de Trabajo

LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZAR EL TRABAJO		
	ORGANIZACIÓN PRESENCIAL	ORGANIZACIÓN EN RED
ESPACIO EMBLEMÁTICO	La oficina	La nube (Internet)
LUGAR DE TRABAJO	1 mesa x trabajador	Mesas multiusuario

SEDE FÍSICA	Edificio en propiedad	Espacios a la carta
HERRAMIENTA DE TRABAJO	El ordenador	La terminal
COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA	Mayoritariamente presencial	Mayoritariamente teletrabajo
RESPUESTA A LOS CAMBIOS	Lenta	Inmediata
ORGANIZACIÓN	Departamentos	Áreas de afinidad y proximidad
RELACIONES CONTRACTUALES	Contrato de horas /semana	Nuevas fórmulas contractuales por rendimiento, objetivos

La experiencia



- ü *Indra* es una organización global de servicios y soluciones tecnológicas para sectores como energía, transporte, finanzas y defensa. Factura 2.500 millones de euros en ventas. Tiene 28.000 profesionales trabajando con una media de edad de 33 años.
- ü La sede en Barcelona está situada en el distrito 22@ y es operativa desde enero de 2007. En 2008 se hizo una ampliación. El cambio de sede y la ampliación fueron oportunidades para cambiar el modo de trabajar.
- ü El esquema general de *Indra* se conceptualiza a partir de tres objetivos para conseguir un incremento en la productividad y la conciliación de la vida laboral y familiar: **movilidad, flexibilidad, descentralización.**
- ü Los medios para alcanzarlos son:
 - § **Digitalización y conectividad:** toda la información está en la red.
 - § **Concepción del espacio:** el espacio de uso específico (concebido para el trabajo que se realiza y no por la jerarquía de la empresa) y el **uso dinámico de los espacios** (no hay propiedad del

espacio, se utiliza en función de las necesidades y no se personaliza el puesto de trabajo).

Ü Las principales políticas son:

- § **Oficina sin papeles:** no hay armarios para guardarlos. Cuando llega un papel se tira a la papelera o, si es necesario guardarlo, se digitaliza y se tira a la papelera. Sólo hay una impresora/fotocopiadora y escáner por planta.
- § **Mesas limpias:** son reutilizables por otra persona, no hay propiedad del espacio. Todas las mesas son iguales, sin cajones y con pantalla, teclado, conexiones LAN y teléfono IP.
- § **Vecindad:** para asignar espacios a departamentos o proyectos se coloca un ancla en un lugar y alrededor deben sentarse sus miembros, aunque no obligatoriamente.
- § **Teletrabajo:** es un elemento más. Los profesionales pueden trabajar desde fuera de la oficina, aunque no siempre es posible para no perder el contacto con los compañeros.

Ü Otros espacios importantes de la organización son:

- § **Espacios de Valor Añadido (EVA):** están ideados para hacer reuniones informales de dos o tres personas. Son abiertos y con conexión Wi-Fi.
- § **Sala de reuniones:** para las reuniones formales. Son cerradas y están equipadas con videoconferencia. Son reservables por Internet.
- § **Salas de proyectos:** se pueden reservar. Son cerradas, con mesas configurables, pizarras, recursos audiovisuales y con conexión Wi-Fi.
- § **Zona polivalente:** es informal, abierta, reconfigurable y multipropósito. Se utiliza para hacer reuniones, actos de presentación, *cocktails*...

Ü Los resultados son positivos. Se ha ganado productividad reduciendo:

- § Costes de los espacios: 20-25%.
- § Material de oficina: 80 %.
- § Amortización de equipos: 60%.

Ü La valoración de los profesionales también es muy buena. Mucho más valorada en las encuestas que en la situación anterior. Se ha incrementado la productividad personal y la capacidad productiva. El sistema está arraigado a la cultura. Hay dudas sobre si el modelo es trasladable puesto que es una solución hecha a medida para las singularidades de *Indra*.

- ü La *Universitat Oberta de Catalunya* (UOC) ha puesto en marcha un nuevo proyecto piloto, llamado **E-trabajo**, para favorecer la política de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de la universidad que a la vez apuesta por la flexibilidad de presencia en el lugar de trabajo.
- ü El proyecto piloto de la UOC, **E-trabajo**, incorpora como novedad la posibilidad de que una persona de cada área pueda trabajar a **distancia** cuatro días a la semana durante un periodo de seis meses.
- ü La UOC ha incrementado el número de personas que teletrabajan de 163 en 2005 a 459 en 2009. En esta línea, la universidad ha recibido numerosos premios. En 2009 recibió el premio de la Fundación Alares a la conciliación y el año 2007, el premio Empresa Flexible.
- ü Sin embargo, a **diferencia del teletrabajo**, que permite durante unas horas o días a la semana poder trabajar desde casa, el E-trabajo representa un **cambio de filosofía**: "trabaja donde quieras y de vez en cuando ya vendrás a vernos."
- ü Según sus responsables, la clave del éxito de un modelo flexible es el de **autoprogramación formal**. Lo más importante es el resultado final, por ello es necesario que se faciliten las herramientas necesarias para poder organizar el trabajo. También requiere mucha planificación para marcar objetivos y es fundamental la rendición de cuentas de forma recurrente y periódica.

Materiales

Bibliografía básica

Carr, Nicholas G. *El gran interruptor: el mundo en red, de Edison a Google*. Barcelona: Deusto, 2009.

Fingar, Peter. *Dot Cloud: The 21st Century Business Platform Built on Cloud Computing*. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2009.

Materiales en línea

El impacto de las nuevas formas de trabajo en las organizaciones. *Fundació Factor Humà*, 01/06/2010.

Sesión de *benchmarking* en la que hablamos del cambio, provocado en gran parte por la tecnología, hacia un trabajo más móvil, complejo, colaborativo, interdisciplinario y en equipo. Contamos con un experto y con los casos prácticos de *Indra* y del CTTI de la *Generalitat de Catalunya*.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8732

Minder, Raphael. "Spain Is Ripe for Cloud Computing but Slow to Adopt". *The New York Times*, 19/09/2010.

Artículo del *New York Times* sobre la situación del *cloud computing* en España.

http://www.nytimes.com/2010/09/20/technology/20iht-spaincloud20.html?_r=1&scp=7&sq=spain&st=cse

Rojo, Ángel. "Acariciar la nube". *5 Días*, 12/07/2010.

Ángel Rojo, director general de Colt España: "Una de las tecnologías que se presenta como clave para la Administración electrónica es el *cloud computing*. Se trata de un modelo de externalización de los recursos TI."

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8877

Elías Beatriz. "La cara B del trabajo en casa". *Expansión-Empleo*, 26/03/2010.

El aislamiento social, el estrés, las dificultades para desconectar y separar la vida profesional de la personal o las menores posibilidades de proyección profesional forman parte del 'lado oscuro' del teletrabajo.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=8635

The Business Innovation Consulting Group (BICG)

Consultora con sede en Madrid especializada en el diseño, estrategia y estructuración de nuevas formas de trabajo. Entre sus clientes está *BBVA* (diseño de oficina flexible) y también *Indra*.

<http://www.bicg.com/>

LAS TENDENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Jorge Josue Larrosa Moran, Est.
Instituto Tecnológico de
Formación Profesional,
Administrativa y Comercial
jjlarrosa@formacion.edu.ec

Gerardo Gabriel Cruz Peredo, Est.
Instituto Tecnológico de
Formación Profesional,
Administrativa y Comercial
ggcruz@formacion.edu.ec

Segundo Sayay Guerrero, Est.
Instituto Tecnológico de
Formación Profesional,
Administrativa y Comercial
sssayay@formacion.edu.ec

Palabras claves: Empresas, Organización Empresarial, Organigrama.

Recibido: 05/02/2020

Keywords: Companies, Business Organization, Organization Chart.

Aceptado: 12/4/2020

Resumen

La organización empresarial, es importante ya que permite ordenar los recursos y funciones con el fin de llegar a cumplir el objetivo de la empresa, estableciendo una estructura adecuada para la sistematización de recursos con el fin de lograr hacer las tareas de manera eficiente. En este documento se van a revisar los diferentes tipos de organización y sus tendencias en el ámbito empresarial, así como el papel que desempeñan dentro de las entidades, sus objetivos empresariales y como las grandes empresas han ido evolucionando con el paso del tiempo, gracias a una buena organización lo que les ha permitido crecer y mantenerse dentro de un mercado muy competitivo, y exigente.

Abstract

The business organization is important because it allows to order the resources and functions in order to achieve the company's objective, establishing an adequate structure for the systematization of resources in order to achieve tasks efficiently. This document will review the different types of organization and their trends in the business field, as well as the role they play within entities, their business objectives and how large companies have evolved over time, thanks to a good organization which has allowed them to grow and stay within a very competitive and demanding market.

Introducción

Para lograr tener una buena organización, las empresas primero deben conocer la actividad comercial que van a desempeñar dentro del mercado, ya que no se puede empezar a realizar ninguna gestión sin tener una base para el funcionamiento de la empresa. Estructurar la empresa es materializar la idea de lo que se desea hacer u ofrecer como bien o servicio.

Es importante analizar el significado de empresa como un conjunto de personas que poseen recurso y bienes lo cual quieren llegar a un mismo objetivo, un conjunto de personas que, utilizando medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común” (Pereda & Berrocal, 1999). Se debe tener claro que hablar de empresa, es establecer organización, ya que tienen características comunes y diferentes, pero con el mismo objetivo, que es obtener beneficios económicos a través de una buena organización.

El objetivo principal de una empresa no es solo alcanzar las metas económicas como tal, también surge la necesidad de mantener objetivos sociales, los cuales pretenden mejorar el ambiente laboral dentro y fuera de la entidad, para generar una mayor rentabilidad, a través de un buen trato hacia los clientes y trabajadores, como lo afirma Llopis, (2001) al decir que entre los objetivos de las ciencias administrativas se encuentra el concentrar su atención en el estudio del comportamiento humano y su rendimiento, porque se ha confirmado que el éxito de una empresa descansa en las actividades desarrolladas por las personas.

Dentro de la organización empresarial el área de talento humano desarrolla una función importante, y contribuye a aprovechar al máximo todas las habilidades que posee el trabajador, ya que, es el departamento encargado del bienestar y la salud mental, dentro del ambiente laboral, esto es primordial, ya que de esto va a depender la productividad de la empresa, como lo afirma

esta teoría basada en aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano como una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado (Bayon, 2006).

Desarrollo

Es importante comenzar el desarrollo de este trabajo destacando que el indicador del enfoque de competencia fue planteado por David McClelland de acuerdo con (Chiavenato, 2007) fue un exponente importante en la escuela administrativa de la Teoría del comportamiento; y con sus aportaciones originó el estudio de la gestión por competencias como un método que favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertenencia. Por esta razón se entiende que la necesidad de gestionar al factor humano es importante, ya que permite identificar cada característica y habilidad personal que mantienen los miembros pertenecientes a la entidad. De esta manera se logrará realizar un trabajo con eficiencia, alineándolos a las estrategias de organización.

La organización es la disposición de recursos humanos y materiales de una entidad para permitir el cumplimiento de sus objetivos, mediante la delimitación de funciones, responsabilidades, normas, procedimientos y mecanismos de coordinación y comunicación, (Canales, 1991), refiriéndose así que la organización dentro de la entidad es un proceso de vital importancia ya que permite un mejor conocimiento y estructuración de las diferentes funciones que se vaya a realizar dentro de cada área o departamentalización, llevando así control de todas las actividades que se realicen frecuentemente .

Diferentes trabajos muestran la estructura organizacional como uno de los factores que pueden generar diferencias en el desempeño de las empresas, siendo una de las razones por las cuales la temática mantiene su vigencia investigativa (Gálvez Albarracín, Hernández Fernández, & Molina Morejón, 2015). Se debe organizar, establecer y definir la función de cada persona dentro de la entidad, para concretar una tarea determinada con recursos necesarios y poder lograr la meta establecida de la empresa, que se dio como resultado desde su base.

A propósito del pensamiento de administración que se tenía en el siglo XIX, ya para el siglo XX este pensamiento iba a ser innovador dentro de las empresas ya que con el conocimiento de organización se buscó centrar en el propósito, a través de la departamentalización y jerarquía empresarial, como lo plantean Aktouf y Chiavenato (1998) en el sentido de que el interés en el asunto es naturalmente visible en el caso del Management que pasó de preocuparse simplemente por la especialización del trabajo y los procesos, a tener como uno de sus temas centrales la organización metódica y compleja de los recursos y las capacidades de la firma.

Como es conocimientos de muchos Henri Fayol hizo grandes aportes administrativos por lo que llegó a dominar la teoría de organización y los distintos procesos de la administración, con un enfoque en el trabajo organizacional, para el bienestar de la empresa. Sin embargo, Barrios, (2007) observa que Fayol declara como objetivo de este enfoque clásico-organicista el establecimiento de la enseñanza de la administración, por la utilidad que ésta representaba para desarrollar empresas en el marco de la segunda revolución industrial. La observación de Barrios fue que la visión que tuvo Fayol de la administración fue idealista, ya que tenía en mente establecer las enseñanzas administrativas a los trabajadores de las empresas, para poder mejorar y conocer las habilidades, generando un ambiente en el cual se pueda laborar con una organización centrada en la tarea de cada trabajador.

Por consiguiente, Canovas Riveron, Loredó Carballo y Martín Pérez, (2011) llegaron a la conclusión que la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas señalando que la se tiene que estructurar bien el modelo de la empresa ya que, es un papel principal el que va a desempeñar la entidad desde ese momento, y si se fracasa en su estructura organizacional, podría causar un déficit con el paso del tiempo, debido a que, la mala estructuración y organización será la causante de arruinar un plan de empresa.

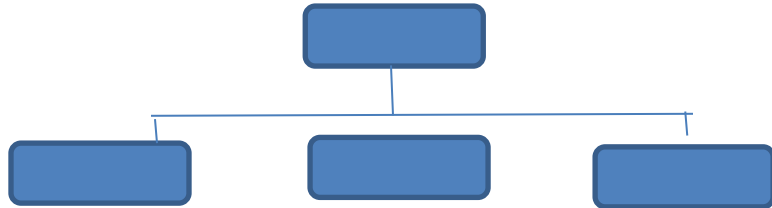
La evolución empresarial es importante, ya que dentro de la organización, hacer las mismas cosas que siempre se han venido haciendo pueden causar problemas serios, debido a que estas empresas se quedan sujetas a costumbres y tradiciones lo cual no permite identificar los riesgos y las nuevas exigencias del mercado debido a que muchas de las creencias del éxito del pasado se atrincheran en las estructuras administrativas y directivas, y son a veces muy difíciles de cambiar (Pfeffer & Salancik, 1978).

Actualmente se conocen que los organigramas tienen su clasificación lo cual permite tener una mejor organización sobre la estructura de la empresa: por su naturaleza, ámbito, contenido, presentación. El gráfico que representa la estructura formal de una agrupación recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana, o es una estructura alta. Los organigramas son un gran apoyo de presentación estructural de una empresa, ya que permite separar las diferentes tareas, cargos, responsabilidades, grupo de persona, surgiendo con ellos los diferentes departamentos que se van a desempeñar dentro de la empresa.

Las formas de organizar un organigrama son:

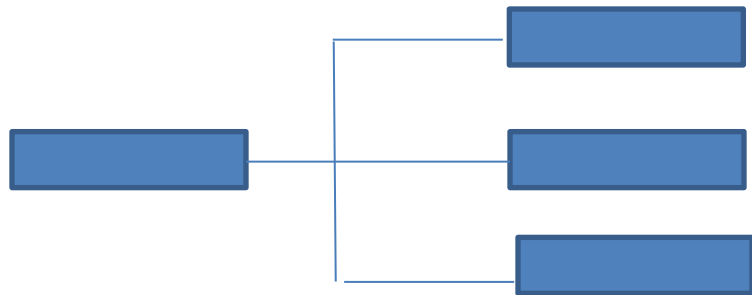
- Se visualiza de forma vertical con los cargos organizados de forma jerárquica.

Imagen 1: Organigrama vertical



- Posición horizontal: se realiza de izquierda a derecha en el cual en ese mismo orden se presenta la organización jerárquica.

Imagen 2: Organigrama horizontal



Un organigrama se encarga de mostrar la estructura interna de la organización en su totalidad: empleados y cargos en un orden jerárquico. Los organigramas pueden usar formas como rectángulos u otras, así como emplear varios recursos gráficos como fotos, ilustraciones, iconos; o incluso agregar más información aparte de los empleados y cargos, como correos electrónicos y

enlaces a páginas web. Lo importante es que sea una representación visual bastante clara de la organización.

Es necesario destacar que no hay ningún organigrama fijo para todas las empresas. Porque cada empresa es la que debe seleccionar qué tipo de organigrama es el idóneo para la organización en la que se trabaja. Para que un organigrama sea el indicado, hace falta adaptar su estructura para que cumpla con las necesidades solicitadas en su totalidad.

Conclusión

Como conclusión fundamental se plantea que la organización de una empresa es uno de los recursos más importantes del sistema de gestión de calidad, ya que permite tener una estructuración de cómo va a funcionar la empresa, que papel se desempeñará y el cargo que le tocará a cada determinado grupo de personas. Define las líneas de autoridad que se requiere en cada empresa, dando el control a personas especializadas en el tema y que tengas la habilidad de manejar situaciones difíciles. Se tendrá que realizar un procedimiento específico para cada tipo de organigrama.

Los aportes y ayuda de cada autor permiten analizar de forma más minuciosa, la estructuración de una empresa, la cual es la base que va a permitir tener éxito en la planificación y desempeño de la entidad, teniendo así separado los diferentes cargos para un grupo de persona determinado. Además, se puede observar que una empresa para mantenerse en el mercado debe estar pendiente a los cambios que el mercado demanda y así adherirlo a su plan de trabajo, y manteniendo una buena organización se podrá lograr dicha evolución.

Referencias Bibliográficas

- Canovas, G., Loredó, N., & Martín, C. (2011). Evaluación del grado de aplicación de las teorías de dirección en empresas perfeccionadas del territorio. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S16572762012000200007&script=sci_arttext&lng=en
- Gálvez, E., Hernández, L., & Molina orejón, V. (2015). Departamentalización e innovación de micros y medianas empresas de Colombia. *Revista venezolana de gerencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29046685007.pdf>
- Llopis. (2001). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización.
- Paez. (2006). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. *Complutense de educación*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Francisca_Berrocal/publication/39279795_El_entorno_empresarial_La_empresa_su_organizacion_y_funcionamiento/links/53d110ab0cf25dc05cfe8ce0/El-entorno-empresarial-La-empresa-su-organizacion-y-funcionamiento.pdf
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Harper y Row, Publishers*, 82.
- Sanchez, I. (2014). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Inmaculada Pavia Sanchez

NUEVAS RELACIONES DE TRABAJO, DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA Y SU IMPACTO EN LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y DE EMPLEO

David Montoya Medina
Profesor Titular de Universidad
Universidad de Alicante

SUMARIO: 1.- Introducción. 2.- Incidencia de la revolución tecnológica en las relaciones de producción. 2.1.- El prisma cuantitativo: la incidencia en el volumen de empleo. 2.2.- Los cambios de índole cualitativa. 3.- Retos para el ordenamiento jurídico.

1.- Introducción.

Debemos de partir de lo evidente. Y es que la proliferación en nuestro día a día de la robotización y de las nuevas tecnologías constituye un fenómeno exponencial e imparable, que afecta a todos los órdenes de nuestra vida y que, desde luego, no representa una moda pasajera, sino que ha venido para quedarse.

Como es lógico, la denominada “*disrupción tecnológica*”¹ está teniendo una incidencia directa en las empresas y en las relaciones producción. La explicación de este fenómeno resulta sencilla. Por razones de competitividad, es lógico que las empresas se afanen por incorporar todo aquello que facilita y mejora su producción lo que pasa en buena medida por la implementación permanente de los adelantos tecnológicos. Se trata, por lo demás, de un fenómeno que podemos constatar, a pie de calle, como meros ciudadanos y consumidores. Por ejemplo, a la hora de hacer la compra en el supermercado, cada vez es más frecuente disponer de un número determinado de cajas automáticas para registrar los productos y pagar los artículos adquiridos. También en los aeropuertos, para proceder a la facturación de las maletas, ya no hace falta ir al mostrador de facturación. Los viajeros disponen de mecanismos automatizados para obtener las tarjetas de embarque, etiquetar las maletas y enviarlas a la bodega del avión sin requerir necesariamente la intervención del personal de la aerolínea para acometer dicho proceso.

¹ Sobre el alcance de dicha expresión, cfr. CRUZ VILLALÓN, J. “Las transformaciones de las relaciones laborales ante la digitalización de la economía”, *Temas laborales* nº 138, 2017, págs. 21 y 22.

Pues bien, en este contexto resulta inevitable plantearse qué repercusiones está produciendo la revolución tecnológica en las relaciones de producción y qué retos plantea dicho escenario para nuestro ordenamiento jurídico. Como se verá, se trata de efectos muy variados que, de hecho, afectan a todos los ámbitos de nuestra disciplina (relaciones laborales individuales y colectivas, Derecho del Empleo, Seguridad Social, salud laboral, etc.), que fue concebida y sigue todavía anclada, en buena parte, sobre el modelo de trabajo resultante de la revolución industrial ahora en claro proceso de repliegue.

2.- Incidencia de la revolución tecnológica en las relaciones de producción.

Probablemente el efecto más evidente y notorio de la proliferación masiva de las nuevas tecnologías es el de su probable impacto sobre el empleo. Si bien se mira, la incidencia de las nuevas tecnologías sobre el empleo admite dos perspectivas de análisis. Por una parte, el fenómeno puede ser contemplado desde un punto de vista cuantitativo, lo que implica plantearse cuánto empleo se destruirá y cuánto se creará a consecuencia de la tecnificación. Por otra parte, puede, asimismo, ser analizado desde un prisma cualitativo, esto es, plantearse qué tipo de empleo generará dicho proceso.

2.1.- El prisma cuantitativo: la incidencia en el volumen de empleo.

Desde el punto de vista de su incidencia cuantitativa sobre el empleo, la irrupción de las nuevas tecnologías constituye un arma de doble filo, pues provocará dos efectos de signo opuesto sobre las relaciones de producción. Por una parte, permitirá producir más bienes y servicios en menos tiempo lo que se traducirá positivamente en un aumento de la productividad. Pero, por otra parte, es probable que incida negativamente en el empleo, sobre todo en los puestos de trabajo de perfil clásico. De hecho, es un efecto que se está produciendo ya. Volviendo a los ejemplos expuestos con anterioridad, la aparición de un número determinado de cajas automáticas en un supermercado o de mostradores automáticos de facturación en un aeropuerto tienen una evidente incidencia negativa en el volumen de empleo de dichas empresas pues lo normal es que los procesos de automatización vayan progresivamente acompañados de minoraciones en el tamaño de la plantilla.

¿Cuánto empleo se destruirá y cuáles serán los puestos de trabajo más afectados por la digitalización? Conforme a lo señalado por el Informe del Foro

Económico Mundial, de enero de 2016, *The Future of Jobs*², entre los años 2015 y 2020 la digitalización de la economía conllevará la desaparición de 7,1 millones de puestos de trabajo y la creación de 2,1 millones de nuevos empleos. Desde luego, se trata de una mera predicción y, como tal, resulta harto difícil aventurar si se cumplirá o no. Lo que creo que sí es dable afirmar es que, aunque resulte difícil cuantificarlo, es más que probable que la disrupción tecnológica tenga un importante impacto negativo en el empleo y que ello puede ser especialmente preocupante en España. Y ello por dos razones ya apuntadas por la doctrina³.

En primer lugar, no debe pasar inadvertido que nuestro país cuenta, ya de por sí, con un alto nivel de desempleo. En agosto de 2018 se registró una tasa de desempleo del 15,2 %, la segunda más alta de la UE después de Grecia, lo que significa que todavía no se ha recuperado el empleo que se destruyó con ocasión de la crisis que se inició en 2008. Por tanto, si a nuestro paro estructural debemos sumar la pérdida de empleo que se produzca a consecuencia de la digitalización, se pueden alcanzar cifras de desempleo claramente preocupantes.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que las características de nuestro mercado de trabajo determinarán que, previsiblemente, sea ingente la cantidad de trabajadores necesitados de formación para no perder la carrera de la tecnología. Por lo menos, las cifras eso indican. En la actualidad, la OCDE cifra en 10 millones de adultos en edad de trabajar el número de personas que necesitarán cualificación para ocupar los empleos que se crearán en el futuro⁴. A fecha de hoy en España, según una encuesta de la patronal de empresas tecnológicas, DigitalES, al menos 10.000 puestos de trabajo en el sector tecnológico están sin cubrir por falta de perfiles cualificados⁵. En este sentido, la doctrina ya ha venido denunciando el desajuste actualmente existente en España “entre la demanda de profesionales en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) por parte de las empresas, y la disponibilidad

² World Economic Forum “*The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*”, 2016, pág. 13.

³ Cfr. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M. L y PÉREZ DEL PRADO, D. “Economía digital: su impacto sobre las condiciones de trabajo y de empleo. Estudio de caso sobre dos empresas de base tecnológica”. Fundación para el Diálogo Social, págs. 20 y 21.

⁴ OCDE, *Informe de diagnóstico de la Estrategia de Competencias de las OCDE: España (2015)*. En...

⁵ <http://www.expansion.com/economia-digital/2018/07/03/5b3bb2e6e2704edc5f8b4675.html>

de trabajadoras/es con las cualificaciones requeridas (especialmente, aquellas relativas al denominado perfil STEM)”⁶.

Aparte de eso, los estudios realizados en este ámbito apuntan la existencia de importantes barreras socioculturales para la digitalización. Somos uno de los países con menor nivel de estudios: casi el 43% de nuestra población adulta solo posee estudios de educación primaria cuando la media de los países de la OCDE es del 23% y en la Unión Europea del 21%⁷. Además, España cuenta con una preocupante tasa de abandono escolar de las personas de 18 a 24 años, del 18,3% en 2017, la segunda más alta de toda la Unión Europea, después de Malta⁸.

Por lo que concierne a los datos relativos a la formación digital, según el *Índice de la Economía y Sociedad Digital (DESI)*, elaborado por la Comisión Europea, “a pesar de que cada vez hay más españoles que tienen acceso a internet, los niveles de competencias digitales básicas y avanzadas siguen siendo inferiores a la media de la UE. Únicamente el 53% de los ciudadanos entre 16 y 74 años disponen de competencias digitales básicas (56% en la UE)”⁹. Ello no obstante, conforme a la clasificación contenida en el *Índice de la Economía y Sociedad Digital (DESI)*, de 2018¹⁰, que mide los avances realizados por los Estados miembros en materia de digitalización¹¹, “España ocupa el puesto número 10 de los 28 Estados miembros de la UE”, perteneciendo al “grupo de países de resultados intermedios”¹². Peores son las cifras de especialistas en nuevas tecnologías. Conforme a los documentos de la UE citados, este colectivo representa un porcentaje inferior de la población activa, del 2,4%, en comparación con el 3,5% en la UE, y ocupamos el puesto nº 18 (DESI 2018) del total de países de la UE.

⁶ ROCHA SÁNCHEZ, F. “La digitalización y el empleo decente en España. Retos y propuestas de actuación”, en AAVV. *Conferencia Nacional tripartita. El futuro del trabajo que queremos*. Vol. II. OIT y Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017, pág. 270.

⁷ Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2016*. Informe español, 2016, pág. 7.

⁸ Fuente: Eurostat, 8-6-2018. Cfr. http://www.eurostat.eu/elementos/ele0006800/ti_tasa-de-abandono-escolar-prematuro-de-la-poblacion-total-de-18-24-anos/tbl0006878_c.html

⁹ Cfr. los datos relativos a España contenidos en dicho informe en: ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=44338

¹⁰ http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/es-desi_2018-country-profile-lang_4AA8143E-CA74-9BD7-2FBD36EBA0B95CCB_52357.pdf

¹¹ Dicho índice evalúa cinco parámetros: conectividad, capital humano, uso de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales.

¹² Junto con Austria, Malta, Lituania, Alemania, Eslovenia, Portugal, Chequia, Francia y Letonia.

Por otra parte, debe tenerse en cuenta que los déficits de digitalización se concentran especialmente en las microempresas (empresas de menos de diez trabajadores), que son las predominantes en nuestro tejido productivo, y en sectores de actividad particularmente importantes dentro del mismo. En este sentido, el Informe *E-Pyme 2017*, del *Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*, señala que el comercio minorista y la construcción constituyen los sectores de actividad menos digitalizados¹³.

Repárese, además, en el hecho de que esos déficits de formación tecnológica pueden resultar especialmente comprometedores para la empleabilidad de la población madura, avocándola a una rápida obsolescencia profesional y, consecuentemente, al desempleo¹⁴. La existencia de importantes brechas digitales entre la población en función de la edad pero también de variables como el sexo, nivel de formación, nivel de renta, características de los hogares y territorio, “suponen un riesgo evidente, tanto para la consolidación de la sociedad digital en España, como para el fortalecimiento de la cohesión económica, social y territorial del país”¹⁵. En definitiva, los anteriores indicadores sugieren que si en nuestro país no se produce un revulsivo en materia de formación profesional para el empleo en el ámbito de las nuevas tecnologías, que permita anticiparse a las necesidades demandadas por las empresas¹⁶, no tendremos otra alternativa que incorporar personal cualificado procedente de otros países.

Con todo, pese a las evidencias que reflejan los anteriores datos, hay teorías y estudios para todos los gustos. Frente a la visión “*tecnopesimista*”, que es la que se ha descrito aquí, existen, asimismo, posiciones “*tecnooptimistas*” que sostienen que, en efecto, la digitalización de las empresas supondrá una inicial caída del empleo, pero a largo plazo los propios avances tecnológicos crearán más empleos de los que han destruido e incrementarán los niveles de vida. Se ha recordado, en este sentido, que

¹³ Cfr. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información “Informe e-Pyme 2017. Análisis sectorial de la implantación de las TIC en las empresas españolas”, págs. 14 y ss.

¹⁴ MERCADER UGUINA, J. R. “La robotización y el futuro del trabajo (I)”. Trabajo y Derecho nº 27, 2017, edic. *online*, pág. 7.

¹⁵ ROCHA SÁNCHEZ, F. “La digitalización y el empleo decente en España. Retos y propuestas de actuación”, op. cit., pág. 263.

¹⁶ La inmensa mayoría de la doctrina pone el acento en ello. Cfr. CRUZ VILLALÓN, J. “La transformación de las relaciones laborales ante la digitalización de la economía”, op. cit., pág. 34. CASTRO ARGÜELLES, M^a. A. “El Derecho del Trabajo ante los nuevos modelos organizativos y el emprendimiento”, en AAVV. Conferencia Nacional tripartita. *El futuro del trabajo que queremos. Conferencia Nacional tripartita*. OIT, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, vol II, 2017, pág. 356. ¹⁶ GOERLICH PESET, J. M^a “¿Repensar el derecho del trabajo? Cambios tecnológicos y empleo. Gaceta Sindical nº 27, 2016, pág. 179. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M. L y PÉREZ DEL PRADO, D. “Economía digital: su impacto sobre las condiciones de trabajo y de empleo...”, op. cit., págs. 7, 20 y 21. ROCHA SÁNCHEZ, F. “La digitalización y el empleo decente en España. Retos y propuestas de actuación”, op. cit., pág. 270.

los países más avanzados tecnológicamente como EEUU y Japón fueron los que crearon más empleo con los avances tecnológicos de los años 80 y 90¹⁷. La propia OIT ha constatado que, durante los últimos 50 años, si bien las innovaciones tecnológicas redujeron los puestos de trabajo en ciertos ámbitos, a largo plazo incrementaron el empleo en otros. De hecho, según la OIT, durante este tiempo la tasa de empleo global ha aumentado en 10 puntos porcentuales¹⁸.

Desde luego es difícil saber qué va a pasar. Sin embargo, sí se pueden efectuar tres afirmaciones que, a mi juicio, tienen poca discusión.

En primer lugar, huelga decir que no constituye un fenómeno novedoso el temor a la caída drástica del empleo por la evolución tecnológica. Conviene recordar que, con la irrupción de la revolución industrial, el sistema gremial se fue a pique por su oposición feroz a las innovaciones técnicas que amenazaban con competir con los viejos procedimientos artesanales. Por su parte, durante el siglo XIX, el ludismo, materializado con la destrucción masiva de maquinaria en el sector textil, representó una oposición feroz, pero finalmente inútil, a los cambios impuestos por los avances tecnológicos. También, ya en los años 30 Keynes se refirió al “*desempleo tecnológico*”, es decir, la pérdida de puestos de trabajo que propicia la introducción de nuevas tecnologías. Sin embargo, a la postre se ha constatado que las revoluciones industriales previas han generado más empleo del que han destruido. Así pues, la evolución histórica ha terminado desmintiendo en el pasado la idea de que la innovación tecnológica acabaría con el trabajo humano¹⁹.

En segundo lugar, debe tenerse en cuenta que los actuales avances tecnológicos y su repercusión no tienen parangón con los anteriores. Los actuales avances tecnológicos, a diferencia de los episodios pasados de revolución tecnológica, son mucho más veloces. Como algún autor ya ha apreciado, “*lo que parecía hace cinco años que necesitaría una década o incluso cinco años para ocurrir, está teniendo lugar en uno, dos o tres años*”²⁰. Asimismo, son cambios de mucha mayor

¹⁷ CAVAS MARTÍNEZ, F. “Reflexiones sobre el trabajo y su papel en la actual sociedad de la información”, Aranzadi Social nº 10, 2004, edic. *online*, pág. 7, nota a pie nº 31.

¹⁸ Cfr., en este sentido, los informes de la OIT: “*Labour and social implications of automation and other technological developments*”, International Labour Conference, 57th session, 1972, pág. 4, y “Los cambios tecnológicos y el trabajo en el futuro: cómo lograr que la tecnología beneficie a todos”, La iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo. Nota informativa, 2016.

¹⁹ GOERLICH PESET, J. M^a “¿Repensar el derecho del trabajo? Cambios tecnológicos y empleo, op. cit., pág. 177.

²⁰ DEL REY GUANTER, S. “Sobre el futuro del trabajo: modalidades de prestaciones de servicios y cambios tecnológicos” en AAVV. *Conferencia Nacional tripartita. El futuro del trabajo que queremos. Conferencia Nacional tripartita*. OIT, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, vol. II, 2017, pág. 362.

intensidad, ya que las máquinas tienen la capacidad no solo de conectar en segundos a todas las personas del planeta, sino, incluso, de multiplicar y sustituir nuestra inteligencia en determinadas situaciones.

Por último, la historia nos brinda una importante lección y es la de que resulta estéril oponerse o resistirse al cambio, pues todo apunta a que se trata de una batalla perdida. Como ha señalado la doctrina, en unas relaciones de producción cada vez más tecnificadas "*resulta tan ingenuo como inútil*" pretender que el volumen de empleo, el tipo de trabajo y de trabajadores continúen siendo exactamente los mismos²¹. Además, en un contexto de economía globalizada, si un país renuncia a un avance tecnológico, el resto no tardarán en aprovechar rápidamente la oportunidad que deja el primero. La clave está en que los poderes públicos sepan reaccionar para que la proliferación de nuevas formas de trabajo no genere, al mismo tiempo, nuevas formas de fraude, desprotección y/o explotación laboral.

2.2.- Los cambios de índole cualitativa.

Desde un punto de vista cualitativo (qué empleo se generará), son muy diversos los cambios en las relaciones de producción que está trayendo consigo la denominada revolución tecnológica. Se señalarán aquí los más evidentes.

En primer lugar, constituye un lugar común hablar de la polarización en el trabajo asociada a la irrupción masiva de las nuevas tecnologías en las relaciones de producción. En efecto, la disrupción tecnológica entraña el riesgo de producir cierta polarización de los trabajos entre los más cualificados y los menos.

A medida que se intensifica la utilización de las nuevas tecnologías, desaparecen los empleos de nivel intermedio, de carácter más rutinario, por la tecnificación de los mismos, mientras que se mantienen los trabajos más simples o rudimentarios, ya que no merece la pena tecnificarlos, aunque sea a costa de una mayor precariedad contractual y salarial. Permanecen también inmunes a la tecnificación los puestos de trabajo más cualificados, pues mientras no se desarrolle suficientemente la inteligencia artificial sigue siendo necesaria la intervención humana en la ejecución de determinadas tareas como son, singularmente, las de gestión, dirección y mando, así como las de control sobre los procesos tecnológicos. Y

²¹ SAN MARTÍN MAZZUCCONI, C. "Generalización tecnológica: efectos sobre las condiciones de trabajo y empleo", en AAVV. *Conferencia Nacional tripartita. El futuro del trabajo que queremos. Conferencia Nacional tripartita*. OIT, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, vol. II, 2017, pág. 301.

es que dicho tipo de tareas requieren la implicación personal del trabajador y el desarrollo de destrezas difícilmente convertibles en rutina²².

La polarización se acentúa aún más, si cabe, por el actual crecimiento vertiginoso de la demanda de trabajadores cualificados en nuevas tecnologías. Dicho fenómeno resulta fácilmente constatable a través de las ofertas de empleo publicadas en prensa y en portales de empleo en los que recurrentemente se ofertan puestos como el de diseñador web, desarrollador de sistemas *big data*, *chief digital officer*, etc. Adviértase, además, que ello acontece tanto en las empresas que operan en el sector de las nuevas tecnologías (empresas de base tecnológica) como en las empresas de sectores tradicionales, incluso las más simples. Por ejemplo, hasta las pequeñas explotaciones ganaderas, emplean hoy en día los más sofisticados recursos tecnológicos para optimizar el proceso de producción de lácteos y precisan personal cualificado para la ejecución de semejantes cometidos. Con todo, justo es reconocer que dicho riesgo de polarización entre puestos de trabajo cualificados y los que no lo son no es tan evidente en España por nuestro bajo nivel de industrialización así como por la abundancia, ya de por sí, de empleo de baja y muy baja cualificación²³.

Otra consecuencia previsible de la digitalización de la economía y de los procesos productivos, ya constatable en nuestros días, es la crisis del modelo clásico de trabajador, propio del modelo fordista de la sociedad industrial, en el que se encuentran asentadas nuestras normas laborales, así como el crecimiento del empleo autónomo. La doctrina ya ha advertido que los nuevos modelos empresariales conllevarán, mayor externalización de actividades e, inexorablemente, un auge del trabajo autónomo²⁴ porque internet ha difuminado los parámetros clásicos de tiempo y lugar de la prestación de trabajo. Permite que los trabajos se pueden fragmentar en infinidad de pequeñas tareas que se pueden ofertar en la red y desempeñar sin condicionantes de espacio y tiempo.

Desde luego, la alarma sobre el crecimiento del trabajo autónomo y de cierto fenómeno de huida de las normas laborales no es nueva. De hecho, ya durante los años noventa, debido a la globalización de la economía, la expansión de los servicios

²² En este sentido, MERCADER UGUINA, J.R. "La robotización y el futuro del trabajo", op. cit., pág. 4.

²³ SUÁREZ CORUJO, B. "La gran transición: la economía de plataformas digitales y su proyección en el ámbito laboral y de la Seguridad Social", Temas laborales nº 141, 2018, pág. 41.

²⁴ DEL REY GUANTER, S. "Sobre el futuro del trabajo: modalidades de prestaciones de servicios y cambios tecnológicos", op. cit., pág. 364.

y de las nuevas tecnologías, se alertaba de ello²⁵. Como se ha puesto de manifiesto, algunas posiciones, llegaron a vaticinar la desaparición del trabajador tradicional por la transformación del empleo subordinado en empleo por cuenta propia, efecto que no llegó realmente a producirse porque los tribunales fueron flexibilizando las notas de laboralidad (particularmente la dependencia) facilitando la aplicación de las normas laborales a nuevos tipos de actividades²⁶.

Pues bien, algo similar parece estar sucediendo con la irrupción de las plataformas digitales de prestación de servicios²⁷ a las que se juzga con desconfianza en tanto pueden representar fenómenos de huida. En algunos supuestos probablemente sea así, pues es cierto que la irrupción de empresas ancladas en un modelo de negocio basado en la oferta de servicios a través de plataformas y aplicaciones de internet constituye un potente catalizador de prestaciones de servicios a través de fórmulas de contratación alternativas a la típica relación laboral²⁸. Son notorios y conocidos los casos de plataformas como *Glovo* y *Deliveroo* en el ámbito del reparto de paquetería ligera y de comida a domicilio, respectivamente. También, el de trabajos a llamada a través de plataformas *online* como *Sitly*, que, a golpe de clic, permite poner en contacto canguros y padres de menores para tareas de cuidado, haciendo las veces de agencia privada de colocación. Este último ejemplo pone en evidencia la necesidad de acometer una nueva regulación de las agencias privadas de colocación para instaurar mecanismos administrativos de control para las plataformas digitales que actúan como intermediarios en la contratación²⁹.

²⁵ RODRÍGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER, M. "La huida del Derecho del Trabajo", *Relaciones Laborales* nº 12, 1992, págs. 1 y ss.

²⁶ CASTRO ARGÜELLES, M^a. A. "El Derecho del Trabajo ante los nuevos modelos organizativos y el emprendimiento", op cit., pág. 3. Cfr., asimismo, la doctrina allí citada.

²⁷ El trabajo para plataformas digitales reviste, sustancialmente, dos modalidades: por una parte, el "crowdwork" o trabajo colaborativo *online* y, por otra, el "trabajo bajo demanda vía aplicaciones móviles (*apps*)". Cfr. DE STEFANO, V. "La gig economy y los cambios en el empleo", *Gaceta Sindical* nº 27, 2016, pág. 151. Como ha señalado ROCHA SÁNCHEZ, F. "el concepto de crowdwork se refiere al trabajo que es ejecutado a través de plataformas online que ponen en contacto un número indefinido de organizaciones, empresas y personas, posibilitando potencialmente la conexión entre clientes y trabajadoras/es sobre bases globales. El concepto de trabajo a demanda vía apps se refiere a los empleos en actividades tradicionales –tales como transporte, limpieza o actividades de oficina- que son ofertadas y asignadas mediante aplicaciones de teléfonos móviles- ". Cfr. ROCHA SÁNCHEZ, F. "La digitalización y el empleo decente en España. Retos y propuestas de actuación", op. cit., pág. 266, nota a pie nº 14. También da cuenta de estas modalidades de trabajo, junto al trabajo puramente colaborativo, vinculado a actividades de consumo, SUÁREZ CORUJO, B. "La gran transición: la economía de plataformas digitales y su proyección en el ámbito laboral y de la Seguridad Social", op. cit., pág. 40.

²⁸ ÁLVAREZ ALONSO, D. "El futuro del trabajo y su regulación jurídica ante los retos de la atomización y la fragmentación empresarial", en AAVV. *Conferencia Nacional Tripartita. El futuro del trabajo que queremos*, vol. II. OIT y Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2017, pág. 15.

²⁹ CRUZ VILLALÓN, J. "Las transformaciones de las relaciones laborales...", op. cit., pág. 40

Volviendo a los supuestos de trabajos para plataformas digitales, es dable advertir que no todos los casos son iguales pues no siempre se trata de servicios por cuenta ajena que ahora pasen a desarrollarse por cuenta propia. Si bien se mira, muchas veces, se trata de servicios diferentes, que requieren cierto dominio de las nuevas tecnologías, y en cuya prestación no es fácil detectar los presupuestos sustantivos del contrato de trabajo. Buen ejemplo de ello son los trabajos prestados online para *Amazon Mechanical Turk*: trabajos fundamentalmente de manejo de datos o de imágenes, de corta duración, que no puede realizar un computador o una máquina, y para los que el trabajador utiliza medios propios y desempeña con plena autonomía organizativa³⁰.

Así las cosas, deben evitarse los apriorismos y analizarse detenidamente y en cada caso las características de la prestación de servicios para determinar si se está ante un trabajo por cuenta propia o, en cambio, ante un trabajo con los presupuestos del art. 1.1 ET y sometido, por tanto, a la esfera del contrato de trabajo. Como se ha señalado, “*culpar a las plataformas digitales del achicamiento del ámbito subjetivo del Derecho del Trabajo sería tan pueril como hacer a las camas responsables de los adulterios*”³¹.

Desde luego, la proliferación de estas nuevas fórmulas de actividad laboral por cuenta propia pone sobre la mesa la cuestión de la protección jurídica de estos trabajadores que actualmente el Derecho del Trabajo no les dispensa. Como se ha puesto de relieve, el problema es que el estatus contractual de buena parte de los trabajadores que prestan servicios a través de plataformas digitales no termina de encajar nítidamente ni con la figura del trabajador por cuenta propia ni con el empleo asalariado por cuenta ajena, redundando en una mayor vulnerabilidad de este colectivo³². Se han llegado a formular propuestas muy variadas, desde la de dar una vuelta más de tuerca al Estatuto del Trabajador Autónomo, especialmente la figura de los TRADE, para reforzar sus derechos³³, crear una nueva relación laboral especial

³⁰ Sobre las características del trabajo para esta plataforma, cfr. GINÉS FABRELLAS, A. “Crowdsourcing sites y nuevas formas de trabajo: el caso de Amazon Mechanical Turk”, *Revista de Derecho Social y Empresa*, nº 6, 2016, págs. 66 y ss.

³¹ DE LA VILLA GIL, L. E. “¿Extinción del Derecho del Trabajo?” en *Encuentro de la Sala Cuarta del Tribunal Supremo con Presidentes de las Salas de lo Social de los Tribunales Superiores de Justicia y de la Audiencia Nacional*, CGPJ, Santander, mayo 2018 (inédito), pág. 24

³² ROCHA SÁNCHEZ, F. “La digitalización y el empleo decente en España. Retos y propuestas de actuación”, op. cit., pág. 267.

³³ Dicha propuesta no parecería ser, a fin de cuentas, muy operativa pues, según los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en marzo de 2017, el número de TRADES registrados ascendía a 10.530 personas. Cfr. ROCHA SÁNCHEZ, F. “La digitalización y el empleo decente...”, op. cit., pág. 268, nota a pie nº 16. SUÁREZ CORUJO, B. “La gran transición: la economía de plataformas digitales y su proyección...”, op. cit., pág. 48. Otra propuesta, aunque también de alcance limitado, es la de cambiar los efectos de la declaración judicial reconociendo la condición de TRADE a la que se refiere el art. 11 bis

para los trabajadores de las plataformas digitales³⁴, hasta propuestas más valientes como la de *Alan Supiot* de crear un estatuto jurídico más allá del empleo subordinado y centrado en tutelar el estatus profesional del trabajador (sea cual fuere) desde sus momentos iniciales hasta la jubilación³⁵. Con todo, propuestas como esta última entrañan el riesgo de resultar tan ambiciosas como poco realistas pues parece difícil regular con unos mimbres realidades (trabajo por cuenta ajena y trabajo por cuenta propia) que en su naturaleza y origen son bien diferentes.

Junto a la crisis del modelo clásico de trabajador, la proliferación de las plataformas digitales ha propiciado un notorio cambio en la fisonomía de las empresas. Por una parte, no debe resultar desconocido que, desde hace por lo menos tres décadas, el tejido empresarial está atravesando un intenso proceso de fragmentación. El modelo clásico de empresa industrial, que concentra en su seno todas o buena parte de las fases del proceso de producción y distribución, ocupando la totalidad de trabajadores necesarios para ello, ha dado paso a estructuras empresariales en red, en la que interactúan entidades de menor tamaño ligadas por una amplia gama de vínculos jurídicos y económicos³⁶. Por otra parte, el concepto tradicional de empresa, cuyo tamaño viene siendo medido por el número de trabajadores por cuenta ajena que ocupa, está siendo desdibujado por la irrupción de empresas financieramente solventes, pero muy ligeras de plantilla, lo que ha propiciado identificarlas con el calificativo de “empresas líquidas” o “empresas evanescentes”. Ciertamente, la disrupción que ha traído consigo la penetración de internet en todos los ámbitos de la economía y de la sociedad ha propiciado la creación de centenares de *start ups*, algunas de ellas con considerables niveles de facturación. Piénsese que una empresa clásica del sector industrial como es, por ejemplo, Ford, cuenta con 200.000 trabajadores en el mundo y una empresa del sector servicios posindustrial, como Microsoft, emplea aproximadamente 124.000. Pues bien, una de las empresas paradigma de la revolución digital como es Facebook,

de la Ley 20/2007, de 11 de julio, con el objeto de cambiar el actual efecto “*ex nunc*” por un efecto “*ex tunc*”. Cfr. CRUZ VILLALÓN, J. “Las transformaciones de las relaciones laborales...”, op. cit., pág. 45.

³⁴ TODOLÍ SIGNES, A. *El trabajo en la era de la economía colaborativa*. Valencia (Tirant lo Blanch), 2017, págs. 71 y ss.

³⁵ SUPIOT, A. “Las vías de una verdadera reforma del Derecho del Trabajo”, *Derecho de las Relaciones Laborales* nº 5, 2016, pág. 512.

³⁶ Sobre este proceso, cfr. MONTOYA MEDINA, D. *Trabajo en contratas y protección de los trabajadores*. Tirant lo Blanch (Valencia), 2014, págs. 32 y ss. RIVERO LAMAS, J. “La descentralización productiva y las nuevas formas organizativas del trabajo”, en AAVV *La descentralización productiva y las nuevas formas organizativas del trabajo. X Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. MTAS (Madrid), 2000, págs. 17 y ss. VALDÉS DAL-RE, F. “La descentralización productiva y la formación de un nuevo paradigma de empresa”, *Relaciones Laborales* nº 18, 2001, vol. II, págs. 59 y ss. VALDÉS DAL-RE, F. “Descentralización productiva y desorganización del Derecho del Trabajo”, *Relaciones Laborales* nº 20, 2001, vol. II, págs. 79 y ss.

pese contar con una capitalización equivalente a aquellas, ocupa solamente a 17.000 trabajadores. También resulta muy ilustrativo, a estos efectos, el caso de Instagram que, cuando fue comprada en 2012 por Facebook por la nada desdeñable cifra de mil millones de dólares, apenas contaba con una docena de empleados³⁷.

En pocas palabras, las empresas adelgazan, pero ello no significa que reduzcan su volumen de negocio. Además, la eclosión de las plataformas online está favoreciendo un fenómeno de “despersonalización” de la figura del empresario, pues no está claro quién ocupa la posición de empleador respecto del trabajo que se realiza para la plataforma y, por tanto, quién asume las obligaciones laborales propias de la posición de empleador³⁸.

Como ya se ha señalado, este fenómeno de evanescencia empresarial puede provocar ciertas distorsiones, singularmente, en el ámbito de la aplicación de las medidas de fomento de empleo. Se ha dicho, con buen criterio a mi juicio, que puede ser poco entendible que se puedan beneficiar de dichas medidas empresas como las señaladas, que se encuentra más que consolidadas en el mercado, atendiendo a su trayectoria y volumen de negocio, pero que han optado, voluntariamente, por una plantilla reducida recurriendo a fórmulas alternativas a la contratación laboral directa³⁹. Y es que todo apunta a que este tipo de empresas efectuarán las contrataciones laborales que estimen pertinentes y en el momento que juzguen oportuno con total independencia de las medidas de fomento, que se presentan estériles en estos casos y, por tanto, ineficaces. Por dichas razones, tal vez deba revisarse, al menos a estos efectos, el criterio tradicional del número de trabajadores, a medida que proliferan este tipo de empresas y se desarrollan nuevas fórmulas de trabajo autónomo.

3.- Retos para el ordenamiento jurídico.

¿Qué desafíos plantean para el ordenamiento jurídico los efectos derivados de la disrupción tecnológica? Sin duda, los avances tecnológicos están planteando, y seguirán haciéndolo, importantes retos para el Derecho. En España estamos todavía

³⁷ En este sentido, CRUZ VILLALÓN, J. “Las transformaciones de las relaciones laborales...”, op. cit., págs. 16 y 17.

³⁸ En este sentido, RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M^a. L. y PÉREZ DEL PRADO, D. “Economía digital: su impacto sobre las condiciones de trabajo y de empleo”, op. cit., pág. 27.

³⁹ CASTRO ARGÜELLES, M^a. A. “El Derecho del Trabajo ante los nuevos modelos organizativos y el emprendimiento”, op. cit., pág. 349.

en una fase incipiente pues, por una parte, no existen criterios suficientemente consolidados en la jurisprudencia y en la doctrina judicial. Por otra parte, el ordenamiento jurídico no ha podido todavía dar respuesta explícita a la mayor parte de los problemas planteados por la irrupción de las nuevas tecnologías en las relaciones laborales y su afectación a los derechos de los trabajadores. Dicha suerte de inamovilidad normativa es, hasta cierto punto, comprensible pues resulta arriesgada en exceso toda propuesta de ordenación normativa que se proyecte sobre una realidad que está en constante movimiento y evolución. Con todo, no cabe duda de que la digitalización de la economía y de las relaciones de trabajo entraña importantes retos para el ordenamiento laboral. Se señalarán aquí algunos de ellos.

Por ejemplo, como es sabido, un ámbito que desde hace ya bastante tiempo está suscitando una constante litigiosidad es el de los límites a las potestades empresariales de vigilancia y control a través de dispositivos electrónicos: cámaras de vigilancia, control de ordenadores, teléfonos móviles, dispositivos de geolocalización, etc. Se trata, como se sabe, de un ámbito especialmente sensible pues aquí entran en juego derechos fundamentales de los trabajadores como la intimidad (art. 18.1 CE), el secreto de las comunicaciones (art. 18.3 CE) y la protección de datos de carácter personal (art. 18.4 CE). Incluso la casuística judicial ha puesto en evidencia supuestos de colisión de la utilización empresarial de dispositivos electrónicos con los derechos colectivos de libertad sindical y huelga.

La insuficiencia del marco legal determina que sea la labor creativa de la jurisprudencia la que venga ofreciendo respuestas a este tipo de conflictos. Pues bien, en la jurisprudencia se aprecia cierta evolución y un verdadero golpe de timón desde posturas iniciales sumamente restrictivas a las injerencias empresariales por medios tecnológicos hasta el actual predominio de interpretaciones más permisivas con las facultades empresariales de vigilancia y control. Desde luego, no han faltado voces críticas con dichos criterios jurisprudenciales en tanto entrañan el riesgo de desdibujar por completo el contenido esencial de los derechos fundamentales de los trabajadores, comprometiendo, incluso, la normalización del uso de las nuevas tecnologías en las relaciones laborales⁴⁰.

⁴⁰ SAN MARTÍN MAZZUCCONI, C. "Generalización tecnológica: efectos sobre las condiciones...", op. cit., pág. 303. En esta línea crítica, GORDO GONZÁLEZ, L. "El Derecho del Trabajo 2.0: la necesidad de actualizar el marco de las relaciones laborales a las nuevas tecnologías", Revista de Información Laboral n12, 2017, edic. online, págs. 1 a 3. MERCADER UGUINA, J. R. "Impacto laboral del uso de dispositivos tecnológicos y derechos fundamentales: nuevas respuestas para un tiempo nuevo", *Iuslabor* n° 2, 2018, págs. 1 y ss.

Así, por ejemplo, en materia de intimidación y secreto de las comunicaciones (art. 18.3 CE) tanto el Tribunal Constitucional⁴¹ como el Tribunal Supremo⁴², como el propio Tribunal Europeo de derechos humanos⁴³ han sentado el criterio de que la denominada “*expectativa razonable de intimidad*” que tiene el trabajador en el ejercicio del derecho puede quedar neutralizada con la mera advertencia previa empresarial de que el dispositivo electrónico, puesto a disposición de aquél, es para exclusivo uso profesional.

A resultas, pues, de dicho criterio interpretativo queda claramente desdibujado el derecho a la intimidad pues es suficiente con comunicar a los trabajadores la voluntad empresarial de restringirlo para no entenderlo vulnerado. Curiosamente, la sala de lo penal del TS ha adoptado posiciones más respetuosas con el derecho fundamental subrayando que el art. 18.3 CE garantiza en términos absolutos el secreto de las comunicaciones autorizando solamente su levantamiento por resolución judicial. Es decir, “*no contempla, por tanto, ninguna posibilidad ni supuesto, ni acerca de la titularidad de la herramienta comunicativa (ordenador, teléfono, etc. propiedad de tercero ajeno al comunicante), ni del carácter del tiempo en el que se utiliza (jornada laboral) ni, tan siquiera, de la naturaleza del cauce empleado (“correo corporativo”), para excepcionar la necesaria e imprescindible reserva jurisdiccional en la autorización de la injerencia*”⁴⁴.

Por su parte, en materia de protección de datos de carácter personal, el art. 6 de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, exige, para el tratamiento de datos en el ámbito laboral, el “*consentimiento inequívoco del afectado*”, salvo que los datos se refieran a una de las partes de la relación contractual y sean imprescindibles para su mantenimiento. Pues bien, inicialmente la jurisprudencia constitucional⁴⁵ y ordinaria⁴⁶ mantuvieron a ultranza el requisito del consentimiento negando excepciones en el ejercicio del poder de dirección empresarial.

Con todo, pronunciamientos posteriores han apostado por un criterio de signo mucho más flexible, entendiendo que “*en el ámbito laboral, el consentimiento del trabajador, pasa por tanto, como regla general, a un segundo plano*”, no siendo

⁴¹ Sentencias TC 241/2012, de 17 de diciembre y 170/2013, de 7 de octubre.

⁴² Sentencias TS 26 de septiembre de 2007, Rec. nº 966/2006, 6 de octubre de 2011, Rec. nº 4053/2010, y 8 de marzo de 2011, Rec. nº 1826/2010.

⁴³ Sentencia TEDH, asunto Copland vs Reino Unido, de 3 de abril de 2007, TEDH 2007/23.

⁴⁴ Sentencia TS, sala de lo penal, 16 de junio de 2014, Rec. nº 2229/2013 (Fund. Jco. 1º).

⁴⁵ Sentencia TC 29/2013, de 7 de octubre.

⁴⁶ Sentencia TS 13 de mayo de 2014, Rec. nº 1685/2013

necesario recabarlos, ni siquiera informar al trabajador del tratamiento de sus datos personales, cuando la intervención empresarial sea idónea, necesaria, equilibrada y justificada⁴⁷.

Por otra parte, también en materia de derechos colectivos de los trabajadores se puede apreciar esa tendencia interpretativa de signo restrictivo con los derechos fundamentales cuando se encuentran en liza con el recurso empresarial a instrumentos o mecanismos tecnológicos. Concretamente, en materia de huelga, el Tribunal Constitucional ha admitido lo que puede denominarse “*esquirolaje tecnológico*” o “*tecnoesquirolaje*”, esto es, la licitud de la sustitución de huelguistas por medio de mecanismos técnicos o automáticos previamente instalados en la empresa⁴⁸. Con todo, algunos de los argumentos barajados por este pronunciamiento resulta sumamente discutible, como es el relativo a que la utilización de los recursos tecnológicos como reacción a la huelga no se encuentra expresamente prohibido por la ley⁴⁹. Elude, así, el Tribunal Constitucional la posibilidad de explorar una interpretación finalista de la prohibición del esquirolaje, acorde con la realidad social del tiempo en que ha de ser aplicada (art. 3.1 CC)⁵⁰.

Un segundo ámbito en el que pueden vislumbrarse cambios normativos con ocasión de la generalización de las nuevas tecnologías es el de la contratación laboral. Como es sabido, en materia de contratación, se ha suscitado, desde hace tiempo, un debate sobre las distintas modalidades contractuales que aboga por la simplificación de las mismas⁵¹, pero que, incluso, ha llegado a sugerir la posibilidad de reducir las a

⁴⁷ Sentencia TC 36/2016, de 3 de marzo, doctrina seguida por las sentencias TS 1 de febrero de 2017, Rec. n.º 3262/20157, 31 de enero de 2017, Rec. n.º 3331/2015, y 7 de julio de 2016, Rec. n.º 3233/2014. Dicha jurisprudencia, no obstante, no parece sintonizar bien con la doctrina jurisprudencial sentada en la sentencia TS 21 de septiembre de 2015, Rec. n.º 259/2014 que entiende abusiva, por vulnerar la Ley 15/1999, la cláusula contractual en virtud de la cual el trabajador cede voluntariamente su número de teléfono móvil y su cuenta de correo electrónico para comunicaciones laborales.

⁴⁸ Sentencia TC 17/2017, 2 de febrero, que contempla un supuesto de en el que la empresa, Telemadrid, se sirvió de medios técnicos para retransmitir un partido de fútbol de la Champions League durante una convocatoria de huelga general.

⁴⁹ No en vano, dicho pronunciamiento cuenta con un interesante voto particular de los magistrados Fernando Valdés Dal-Re, Adela Asua Batarrita y Juan Antonio Xiol Ríos

⁵⁰ Sugieren, asimismo, esta posibilidad GORDO GONZÁLEZ, L. “El Derecho del Trabajo 2.0:...”, op. cit., págs.1 y 2. SAN MARTÍN MAZUCCONI, C. “Generalización tecnológica:...”, op. cit., pág. 305.

⁵¹ En fechas recientes al cierre del presente trabajo, nos asaltaba la noticia de la propuesta gubernamental de reducir los contratos temporales a solo tres modalidades (contrato indefinido, contrato temporal y contrato formativo) así como penalizar la contratación temporal. Cfr.:<http://www.expansion.com/economia/2017/09/19/59c0d9b7e2704e15788b45a5.html>

una sola, el denominado contrato único, propuesta esta última que, a mi juicio, no es razonable ni viable en los términos en que se ha planteado⁵².

Sin embargo, si bien se mira, el escenario impuesto por el desarrollo de las nuevas tecnologías en las relaciones de producción no parece ser favorable a esa reducción de tipos contractuales, al menos si ello implica un marco jurídico excesivamente unitario y, por tanto, rígido. Debido a la multiplicación de modalidades de prestaciones de servicios que trae consigo la irrupción de las nuevas tecnologías, lo previsible es que el ordenamiento jurídico tenga que dar cobertura, con gran flexibilidad, a las distintas posiciones contractuales que puedan generarse⁵³, resultando, por tanto, harto difícil la materialización de toda propuesta conducente a la reducción de los tipos contractuales. Basta pensar en el hecho de que, en el sector de las nuevas tecnologías, la contratación vinculada a proyectos está a la orden del día y es previsible que crezca cada vez más, a medida que se potencie el desarrollo tecnológico lo que, sin duda, propiciará la contratación temporal, especialmente la de obra o servicio determinado, escenario frente al que habrán de lidiar las políticas públicas de contención de la temporalidad.

Un tercer ámbito en el que se está proyectando la crisis del modelo clásico de trabajador que ha traído consigo la irrupción de las nuevas tecnologías, es el de las posibilidades de acción colectiva de los trabajadores. Internet y el trabajo *online* y para plataformas digitales propicia una gran desconcentración de la mano de obra. Los trabajadores se dispersan por todo el mundo y las tareas se fragmentan muchísimo, dificultando considerablemente la germinación sindical que, como es lógico, viene exigiendo la concentración de trabajadores en un mismo centro de trabajo desempeñando tareas idénticas o similares.

Dicho fenómeno ya está poniendo en evidencia la necesidad de acometer una reflexión sobre las formas de organización colectiva de los trabajadores para su autodefensa, especialmente en el caso de las plataformas digitales⁵⁴. Existen ya ejemplos interesantes de estas nuevas formas de organización colectiva como *Alt-Labor* en USA, *Faircrowdwork* (creada por el sindicato *IG Metall*) y *Ver.di*, ambas en Alemania, o *Turkopticon* para los trabajadores de *Amazon Mechanical Turk*. Con todo,

⁵² Tal y como ha sostenido DE LA VILLA GIL, L.E., "la solución no se encuentra, desde luego, en las propuestas aireadas de contrato de trabajo único, porque además de carecer de límites temporales mínimos, rebaja la cuantía indemnizatoria y sustituye la causalidad por la extinción *ad nutum*". Cfr. "¿Extinción del Derecho del Trabajo?", op. cit., pág. 26.

⁵³ CRUZ VILLALÓN, J. "Las transformaciones de las relaciones laborales...", op. cit., pág. 36. DEL REY GUANTER, S. "Sobre el futuro del trabajo: modalidades de prestaciones de servicios...", op. cit., pág. 363.

⁵⁴ GOERLICH PESET, J. M^a "¿Repensar el Derecho del Trabajo?", op. cit., pág. 188.

a mi modo de ver, no va a ser tarea sencilla la conformación y proliferación de este tipo de agrupaciones pues si algo propicia el trabajo para las plataformas digitales es un individualismo atroz y una competencia notoria entre los propios trabajadores, alimentada por su deseo de ganar reputación frente a los clientes⁵⁵. Dada la importante incidencia que la reputación y las calificaciones obtenidas de los clientes tienen en las posibilidades de continuar recibiendo encargos de la plataforma o de acceder a trabajos mejor retribuidos, es previsible que los trabajadores tiendan a mostrarse especialmente reacios al ejercicio de derechos colectivos por cuanto ello pudiera repercutir negativamente en su reputación⁵⁶.

Por último, la disrupción tecnológica está afectando claramente a los factores tiempo y lugar de trabajo. Ello acarrea dos consecuencias evidentes.

Por una parte, se potencia en las empresas la distribución irregular de la jornada. Cada vez son menos los colectivos y las ocupaciones donde el trabajo se pueda distribuir en unidades fijas y regulares de tiempo (tanto a nivel de cuantía de horas diarias, semanales, etc. como de horario de comienzo y fin de la jornada). Se trata de un fenómeno general, pero más evidente en las empresas tecnológicas donde jornada y horarios flexibles constituyen exigencias inevitables en las organizaciones productivas tecnológicamente avanzadas⁵⁷.

Por otra parte, las nuevas tecnologías permiten que se pueda trabajar en cualquier lugar y a cualquier hora. Ello, por una parte, facilita la soberanía del trabajador sobre el tiempo y el lugar de trabajo, lo que le permite conciliar mejor trabajo y vida privada. Pero es un arma de doble filo pues, por otra parte, también posibilita el trabajo en todo momento y en todo lugar, afectando negativamente al tiempo dedicado a la vida privada y al descanso. Como ha señalado el informe de la OIT *Iniciativa del centenario relativo al futuro del trabajo*, si bien las tecnologías de la información y la comunicación aumentan las posibilidades de trabajar a distancia permitiendo conciliar mejor las responsabilidades profesionales y familiares, “*ello, también en este caso, genera tanto preocupación como esperanzas; la desaparición de las fronteras espaciales y temporales entre las esferas laboral y privada suscita inquietudes en diferentes ámbitos y evoca formas de organización del trabajo del periodo preindustrial*”⁵⁸. En efecto, la supresión de la frontera entre vida laboral y

⁵⁵ Sobre la relevancia de los sistemas reputacionales, cfr. TODOLÍ SIGNES, A. *El trabajo en la era de la economía colaborativa*, op. cit., pág. 111.

⁵⁶ DE STEFANO, V. “La gig economy y los cambios en el empleo y la protección social, op. cit., pág. 158.

⁵⁷ DEL REY GUANTER, S. “Sobre el futuro del trabajo: modalidades de prestaciones de servicios..”, op. cit., pág. 365.

⁵⁸ Oficina Internacional del Trabajo. “Iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo”, 104ª reunión, 2015, pág. 15.

privada del trabajador entraña el riesgo de conducir a situaciones en la que el trabajo “lo invada todo y el trabajador ya no disponga de un tiempo de descanso genuino y propio”⁵⁹. Por otra parte, no está ante un problema futuro sino actual. Según el informe de la OIT y Eurofound, “Working anytime, anywhere”⁶⁰, un 64% de los españoles afirman que trabajan en las horas libres y un 68% que reciben emails o llamadas de trabajo fuera del horario laboral.

Ello nos conduce de lleno al tema del derecho de desconexión digital de los trabajadores. Dicho derecho cuenta con singulares antecedentes fuera de España. Por una parte, en Alemania, empresas como Daimler y Volkswagen han introducido voluntariamente sistemas que limitan el envío de correos electrónicos y mensajes de móvil a sus trabajadores durante las vacaciones o tiempo de descanso. Por otra, en Francia, el Informe “Mettling”, del Director General de Orange (2015), ya advertía que la utilización de equipos informáticos por el trabajador fuera del horario de trabajo puede provocarle una sobrecarga de información y comunicación que resulta perjudicial para su vida privada y para su salud por alterar su tiempo de descanso⁶¹. Dicho Informe impulsó en Francia la reforma del Código de Trabajo para instaurar un derecho de desconexión digital al que debe dar contenido la negociación colectiva y, en su defecto, la empresa debe elaborar una política de actuación previa consulta con los representantes de los trabajadores. Dicha política consiste, fundamentalmente, en acciones de formación y sensibilización, dirigidas a trabajadores, mandos intermedios y dirección, para un uso razonable de los aparatos electrónicos⁶².

¿Cuál es la situación en España? A salvo de alguna interesante iniciativa convencional concreta que ha acometido la regulación de este derecho⁶³, nuestro ordenamiento jurídico carece de una ordenación normativa explícita sobre esta cuestión, abriéndose el debate de su regulación. Las alternativas posibles son muy

⁵⁹ MELLA MÉNDEZ, L. “Nuevas tecnologías y nuevos retos para la conciliación y la salud de los trabajadores (I)”. Trabajo y Derecho nº 16, 2016, pág. 2.

⁶⁰ <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>, págs. 22 y 23.

⁶¹ Sobre dichos antecedentes en Francia y en Alemania, cfr., más *in extenso*, AGUILERA IZQUIERDO, R. y CRISTÓBAL RONCERO, R. “Nuevas tecnologías y tiempo de trabajo: el derecho a la desconexión tecnológica”, en AAVV. *Conferencia Nacional tripartita. El futuro del trabajo que queremos. Conferencia Nacional tripartita*. OIT, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, vol. II, 2017, págs. 335 y 336.

⁶² Sobre dicha regulación en Francia, cfr. ALEMÁN PAÉZ, F. “El derecho de desconexión digital: una aproximación conceptual, crítica y contextualizadora al hilo de la “Loi Travail N° 2016-1088”, Trabajo y Derecho nº 30, 2017, págs. 12 y ss.

⁶³ El art. 14 del Convenio Colectivo del Grupo AXA, 2017-2020 (pendiente de publicación en el BOE) contiene una interesante regulación de este derecho. Cfr. el texto completo en:

<https://www.ccoo-servicios.es/archivos/seguros/Convenio-AXA-provisional.pdf>

variadas. Podría optarse por seguir el modelo francés y abogar por que el legislador tome la iniciativa, ya sea para introducir una regulación detallada del derecho o para encomendar por completo su regulación a la negociación colectiva. Con todo, podría argüirse que no resulta necesario introducir cambio alguno en nuestro ordenamiento jurídico pues los arts. 34 y siguientes del ET, al limitar la jornada y reconocer los descansos y vacaciones, ya están implícitamente reconociendo el derecho a la desconexión digital de los trabajadores.

Como ha puesto de relieve alguna posición en la doctrina, el problema es que nuestra regulación actual podría resultar operativa cuando la intromisión empresarial se hiciese explícita, por ejemplo, a través de una orden empresarial escrita que impusiese a los trabajadores el deber de estar conectados. Sin embargo, nuestro marco normativo se presenta claramente insuficiente cuando la intromisión empresarial se lleve a cabo de facto, de forma espontánea, pues lo normal es que el trabajador no reaccione jurídicamente cuando reciba de su empresa, fuera del horario de trabajo, mensajes de *whatsapp* o de correo electrónico que le mande su empresa fuera del horario de trabajo⁶⁴. En este sentido, creo que una regulación legal, aunque fuese de mínimos, desarrollada por la negociación colectiva⁶⁵, pues la desconexión no afecta de igual modo a todas las actividades laborales, podría ser interesante para limitar esta práctica empresarial. A mi juicio, es necesaria la introducción en nuestro ordenamiento jurídico de mecanismos de regulación del tiempo de trabajo que, sin perjuicio de dotar de razonables márgenes de flexibilidad a las empresas, puedan limitar la excesiva prolongación de la jornada de trabajo que soportan algunos trabajadores con objeto de garantizar su derecho al descanso y a la conciliación de la vida laboral con la personal y familiar.

Ahora bien, la cristalización en nuestra legislación de la desconexión como derecho, junto al resto de derechos básicos de los trabajadores del art. 4 ET, podría resultar poco operativa porque tendría que ser el propio trabajador el que lo hiciera valer, a través de un proceso declarativo, de resultado incierto, que, en el mejor de los casos, condenaría, desembocaría en una sentencia condenatoria a una obligación de hacer y, como tal, difícilmente ejecutable⁶⁶.

⁶⁴ TALENS VISCONTI, E. E. “La desconexión digital en el ámbito laboral: un deber empresarial y una nueva oportunidad de cambio para la negociación colectiva”, *Revista de Información Laboral* nº 4, 2018 (*edic. online*), pág. 5.

⁶⁵ Ponen el acento, más que en la respuesta del legislador, en las soluciones vía negociación colectiva, AGUILERA IZQUIERDO, R. y CRISTÓBAL RONCERO, R. “Nuevas tecnologías y tiempo de trabajo: el derecho a la desconexión tecnológica”, *op. cit.*, pág. 340. GORDO GONZÁLEZ, L. “El Derecho del Trabajo 2.0: la necesidad de actualizar...”, *op. cit.*, pág. 9.

⁶⁶ Amén de la dificultad de cifrar, en estos casos, la cuantía de la indemnización de daños y perjuicios. En este sentido, TALENS VISCONTI, E. E. “La desconexión digital...”, *op. cit.*, págs. 5 y 6.

Más operativo, en cambio, sería la configuración legal de la desconexión como obligación o deber empresarial. Se trataría de introducir en los arts. 34 y siguientes del ET la correspondiente prohibición expresa de envío empresarial de comunicaciones fuera del horario de trabajo, salvo razones de urgencia o de fuerza mayor. Dicha previsión debería ir acompañada del correspondiente tipo infractor en la LISOS. Ello permitiría a la Inspección de Trabajo actuar en los casos de incumplimiento supliendo la eventual inacción del trabajador. Además, lo previsible es que la actuación de la Inspección, amparada por la ley, tuviese un claro efecto disuasorio sobre este tipo de intromisiones empresariales sobre el derecho al descanso de los trabajadores.

NUEVOS MODELOS DE SEGURIDAD SOCIAL ANTE LAS NUEVAS FORMAS DE EMPLEO Y CAMBIO TECNOLÓGICO*

NEW SOCIAL SECURITY MODELS IN THE FACE
OF NEW FORMS OF EMPLOYMENT AND TECHNOLOGICAL
CHANGES

NOUVEAUX MODÈLES DE SÉCURITÉ SOCIALE
AVANT LES NOUVEAUX MODES D'EMPLOI
ET DE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE

María Ascensión MORALES RAMÍREZ**

RESUMEN: Las nuevas formas de trabajo, el cambio tecnológico, las condiciones demográficas y epidemiológicas, la pobreza y la desigualdad, plantean desafíos y exigen a la seguridad social, seguir el ritmo del cambio, diversificarse y adaptarse en beneficio de toda la población.

En este contexto, han aparecido soluciones internacionales que se centran en nuevas formas para complementar o fortalecer los sistemas de seguridad social para reaccionar a las actuales y futuras transformaciones del empleo, y consideran a la tecnología como un producto social a ser controlado mediante la agenda social, para lograr una transición justa, sustentada en la solidaridad, en los principios de justicia social, en la inclusión social y en el bienestar humano.

Así, el piso de protección social, al considerar un paquete de prestaciones mínimas a todas las personas, deja en claro el papel que le compete al gobierno y al sector privado en la provisión, financiamiento y regulación del sistema. Por su parte, el ingreso básico universal aparece como respuesta a la incertidumbre sobre la cantidad de empleos disponibles

* Recibido el 4 de marzo de 2019 y aceptado para su publicación el 25 de marzo del 2019.

** Profesora del derecho del trabajo y la seguridad social en la Facultad de Derecho de la UNAM.



en una economía cada vez más digital, y con la idea de democratizar la riqueza, fomentar la inclusión social y la autonomía de las personas con menos recursos.

Ambas soluciones, bajo un enfoque con dimensión social, pretenden armonizar el proceso de adaptación en un mundo cambiante, enfrentar la mercantilización del trabajo, la protección de quienes no forman parte de una relación de trabajo, y cubrir las diferentes etapas del ciclo de vida de las personas.

Palabras claves: empleo atípico, cambio tecnológico, piso de protección social, ingreso básico universal.

ABSTRACT: New forms of work, technological changes, demographic and epidemiological conditions, poverty and inequality pose challenges and require that social security keep pace with the changes, diversifying and adapting to benefit the entire population.

In this context, international solutions that focus on new forms of supplementing or strengthening social security systems have emerged as a reaction to current and future employment transformations. These consider technology as a social product to be controlled through the social agenda to achieve a fair transition based on solidarity and principles of social justice, social inclusion and human well-being.

Thus, in considering a package of minimum benefits for all persons, the social protection floor clearly sets out the role of government and the private sector in the provision, funding and regulation of the system. Meanwhile, the Universal Basic Income responds to the uncertainty over the number of available jobs in an increasingly digital economy with the goal of democratizing wealth, promoting social inclusion and empowering people with fewer resources.

Under a social dimension approach, both solutions aim to reconcile the process of adaptation in a changing world, address the commodification of work and the protection of those who are not part of a work relationship, and encompass the different stages of people's life cycle.

Keywords: atypical employment, technological change, social protection floor, universal basic income.

RÉSUMÉ: Les nouvelles formes de travail, les mutations technologiques, les conditions démographiques et épidémiologiques, la pauvreté et les inégalités posent des défis et nécessitent une sécurité sociale pour suivre

le changement, se diversifier et s'adapter au bénéfice de l'ensemble de la population.

Dans ce contexte, des solutions internationales sont apparues, axées sur de nouvelles manières de compléter ou de renforcer les systèmes de sécurité sociale afin de réagir à la transformation actuelle et future de l'emploi, et de considérer la technologie comme un produit social, à contrôler via l'agenda social, pour parvenir à une transition juste, fondée sur la solidarité, les principes de justice sociale, d'inclusion sociale et de bien-être humain.

Ainsi, le socle de protection sociale, qui prévoit un ensemble d'avantages minimaux pour toutes les personnes, indique clairement le rôle qui incombe aux gouvernements et au secteur privé dans la fourniture, le financement et la réglementation du système. De son côté, le revenu de base universel apparaît comme une réponse à l'incertitude quant au nombre d'emplois disponibles dans une économie de plus en plus numérique et à l'idée de démocratiser la richesse, de promouvoir l'inclusion sociale et de donner aux personnes disposant de moins de ressources les moyens de se prendre en charge.

Les deux solutions, dans une approche de dimension sociale, visent à harmoniser le processus d'adaptation dans un monde en mutation, font face à la marchandisation du travail, à la protection de ceux qui ne font pas partie d'une relation de travail et couvrent les différentes étapes du cycle de vie des personnes.

Mots-clés: emploi atypique, changement technologique, socle de protection sociale, revenu de base universel.

SUMARIO: I. *Introducción.* II. *Nuevas formas de empleo.* III. *Piso de protección social.* IV. *Renta básica universal.* V. *Las nuevas formas de seguridad social en México.* VI. *Conclusiones.* VII. *Bibliografía.*

I. INTRODUCCIÓN

La seguridad social, reconocida en los instrumentos internacionales fundamentales como un derecho humano que permite la cohesión social, el aumento de la inclusión política, la prevención y alivio en la pobreza, al inicio del siglo XXI entró en un proceso de revisión.

A casi dos décadas del presente siglo, el acceso a cualquier forma de protección continúa siendo una tarea pendiente, pues sólo el 29% de la población mundial está protegida por un sistema de seguridad social integral,¹ y el 20% vive en una pobreza extrema.²

Esta realidad, así como los nuevos conceptos emergentes en la materia, las nuevas tendencias en el empleo (atípico: informalidad, subempleo, el generado por la economía colaborativa o de las plataformas digitales y la industria 4.0 o cuarta revolución industrial) y los efectos de la crisis económica mundial, pusieron en tela de juicio la eficacia de la seguridad social para garantizar la cobertura universal y obligaron al análisis de los convenios existentes, a efecto de constatar su efectividad como herramientas para la extensión de dicha cobertura.

La revisión de los convenios actuales, entre ellos el Convenio 102, Norma Mínima de Seguridad Social, mostró la carencia de una norma que garantizara a toda la población el acceso universal a un ingreso mínimo, no obstante que uno de los principales objetivos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha sido la extensión de la seguridad social.

Asimismo, la revisión exhibió el bajo porcentaje de ratificación de los convenios, especialmente en los países en desarrollo, lo que constituye un indicador de su falta de adecuación y pertinencia en tales países al no establecerse efectivamente una obligación vinculante para la extensión de un conjunto básico, pero integral, de prestaciones prioritarias a todos en la economía y en la sociedad globales.³

A efecto de eliminar las brechas y limitaciones descubiertas y hacer frente a las crisis económicas, la OIT consideró la conveniencia de recomendar que las normas de seguridad social brinden la mejor orientación para el establecimiento de un paquete de prestaciones mínimas a todas las personas y accesible a todos los países, a razón del impulso a partir de 2001 del piso de protección social, y en 2012 la Recomendación 202. También, en el escenario internacional, se está impulsando la “renta básica universal”, ante la inseguridad laboral y de ingresos derivada de las transformaciones en las modalidades de empleo, así como los crecientes niveles de desigualdad y el estancamiento

¹ OIT, *Informe mundial sobre la protección social 2017-2019. La protección social universal para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible*, Ginebra, 2017, p. 2, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms_605075.pdf.

² OIT, *Establecimiento de normas de seguridad social en una sociedad global*, Ginebra, 2008, pp. VII y 25.

³ *Ibidem*, p. 28.

económico y como medida para fomentar la inclusión social y la autonomía de las personas con menos recursos.

El presente trabajo examina, en primer lugar, las nuevas formas de empleo y los problemas que representan para la protección de las personas; en segundo lugar, analiza las soluciones que se plantean para ampliar la cobertura de la seguridad social (empleo atípico, por cuenta propia y población vulnerable), en tercer lugar, se revisa la incorporación de estas soluciones en el contexto mexicano y, por último, se formulan algunas reflexiones finales.

II. NUEVAS FORMAS DE EMPLEO

1. *Empleo atípico*

Desde hace varias décadas el empleo tradicional o clásico que constituía la forma más avanzada de trabajo y se caracterizaba por ser asalariado, de tiempo completo, permanente, con subordinación en la relación de trabajo, con un empleador claramente identificado y con derechos laborales y seguridad social, es cada vez menos frecuente. En la actualidad, sólo el 29% de los trabajadores se ubican en este tipo de relación.⁴

En su lugar han aparecido nuevas formas que la literatura ha denominado “atípicas” o “empleo atípico”, como la informalidad, el subempleo, el empleo en las plataformas digitales, entre otros, en donde el empleador se vuelve indirecto o invisible o desaparece, con lo cual se desvanece cualquier posibilidad de atribuir responsabilidades. En algunos casos se trata de un regreso al tipo de empleo previo a la relación típica.⁵

Este empleo es resultado de varios factores: cambios en el mundo del trabajo derivados de la globalización, la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación, la economía colaborativa⁶ (trabajo a pedi-

⁴ OIT, *El futuro del trabajo que queremos: un diálogo global*, Ginebra, 2017, p. 20, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/cabinet/documents/publication/wcms_570288.pdf.

⁵ *Ibidem*, pp. 7-9.

⁶ La OIT ha señalado que el concepto se utiliza para describir “el trabajo que se consigue por intermedio de plataformas web. Esta economía se caracteriza por la producción y prestación de servicios en línea. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos considera que comprende diversas formas de autoempleo y contratación independiente facilitadas por plataformas *online*”. Cfr. OIT, *Garantizar un tiempo de trabajo decente*, Ginebra, 2018, p. 296. OECD, “Its a gig, but is it a job?”, *OECD, Observer*, núm. 35, citado por Domínguez Martínez, José Manuel, “La economía colaborativa: la sociedad ante un nuevo paradigma económico”,

do, empleo masivo o a demanda, entre otros) y la cuarta revolución industrial (digitalización, robotización e inteligencia artificial),⁷ el aumento de la presencia de la mujer en el empleo, cambios o vacíos en los marcos normativos (en algunos casos las reformas han incorporado este tipo de empleo; en otros, no existen disposiciones para su regulación o se incrustan en zonas grises de la legislación).

La tendencia de estos empleos a nivel mundial, en su gran mayoría está asociado a la inseguridad y desprotección de los derechos sociolaborales, en algunos casos por la flexibilidad e individualización de las nuevas formas de empleo y, en otros, ante la nula o débil acción sindical.⁸ Igualmente, la cuarta revolución industrial generará desempleo en algunos sectores (principalmente manufactura y oficinas), con lo que se afectará no sólo en lo personal al trabajador, sino también a las instituciones de seguridad social, y, por ende, se incrementarán las desigualdades.

2. Modalidades de empleo atípico

Los países en desarrollo y emergentes tienen como característica el incremento del empleo atípico, principalmente en la informalidad. Conforme al consenso alcanzado entre la OIT y expertos internacionales, éstas reconocen que este concepto tiene dos dimensiones que se complementan.⁹

A. Naturaleza de la unidad económica

Se dedica a la producción de bienes y/o servicios para el mercado y opera a partir de los recursos de un hogar, sin llevar los registros contables básicos. Se trata de un sector informal o de negocios en pequeña escala no registrada y de empleo vinculado a dicho sector. Este enfoque aplica a las modalidades de trabajo independiente (empleadores y trabajadores por cuenta propia).

Revista EXtoikos, núm. 19, 2017, p. 3, disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/61> (fecha de consulta: 30 de noviembre de 2018).

⁷ Algunos estudios proyectan un panorama desalentador en torno a la idea de que desaparecerán empleos y se creará una competencia entre humanos y máquinas tanto en trabajo físico como cognitivo. Igualmente, se señala que dichos cambios tecnológicos inducirán a modificaciones estructurales en determinados sectores y mercados de trabajo, con lo cual redefinirán los tipos de empleos.

⁸ OIT, *El empleo atípico en el mundo: Retos y perspectivas*, Ginebra, 2016, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms_534522.pdf.

⁹ OIT, *El empleo informal en México: situación actual, políticas y desafíos*, 2014, p. 4.

B. *Perspectiva laboral*

Informalidad es el trabajo que se realiza sin contar con el amparo del marco legal o institucional, sin importar si la unidad económica que utiliza los servicios son empresas o negocios no registrados de los hogares o empresas formales. Este enfoque aplica a la modalidad de trabajo dependiente. Así, el empleo informal es aquel que incluye a asalariados, ya sea que estén empleados por empresas del sector formal, por empresas del sector informal o por hogares en el carácter de trabajadores domésticos asalariados.¹⁰

Además de la informalidad, han aparecido en casi todos los países otras modalidades de empleo atípico que la OIT ha clasificado en cuatro modalidades:

- a) *Temporal*. Es aquel cuyo contrato o relación de trabajo es por un tiempo determinado: proyectos o tareas, estacional, ocasional o por días.
- b) *Parcial*. Comprende el trabajo con horarios reducidos, a pedido,¹¹ o contratos de “cero horas”.¹²
- c) *Multipartiva*. Puede ser por cesión temporal de trabajadores, o intermediación, alquiler de mano de obra o subcontratación (*outsourcing*). En este empleo no hay una relación directa ni subordinada con el usuario final, y las condiciones de trabajo varían considerablemente.
- d) *Por cuenta propia económicamente dependiente*. Es el que trata de horarios reducidos.

En el marco de las formas atípicas de empleo han cobrado singular importancia aquellas en donde no se garantiza un determinado número de horas; esto es, los horarios son inestables e imprevisibles para adaptar la dotación de personal a las necesidades y organización de la empresa. Pueden citarse, entre otras, las siguientes:

- a) *Trabajo por llamada o a pedido*. Se caracterizan por la escasa antelación con que se dan a conocer los horarios, existen grandes variaciones en las horas de trabajo y la escasa o nula participación de los trabajadores en la

¹⁰ OIT, *La transición de la economía informal a la economía formal*, Informe V (1), Conferencia Internacional del Trabajo, 103a. reunión, 2014, p. 6.

¹¹ El trabajo a pedido no es nuevo, pues los trabajadores portuarios lo realizaban en el siglo XIX. No obstante, en la actualidad ha cobrado mayor relevancia y amplitud.

¹² En este empleo se ubican con mayor frecuencia las mujeres, porque les permite conciliar sus responsabilidades domésticas y las familiares.

determinación de los horarios.¹³ Los descansos también son imprevisibles, porque la persona tiene que esperar el llamado a trabajar.

- b) *Contratos cero horas*. Son aquellos en donde no se garantizan horas de trabajo por día, semana o mes, pero en cambio se exige al trabajador estar disponible para laborar por breves periodos de tiempo, y sólo se le pagan las horas efectivamente trabajadas. Adicionalmente, algunos contratos establecen la cláusula de exclusividad, que impide a los trabajadores, laborar para otro empleador, incluso en periodos en los que el empleador principal no tenga trabajo para ofrecer.¹⁴ Estos contratos se caracterizan por una ultraflexibilidad, son utilizados para cubrir puestos temporalmente, en picos de producción, entre otros (en educación, salud, hostelería y cadenas de *fast food*).¹⁵ El trabajador no tiene obligación de aceptar los trabajos ofertados, pero siempre se encuentra ante la inestabilidad; en tanto, las empresas reducen costos y facilitan flexibilidad laboral en tiempos de incertidumbre económica.¹⁶
- c) *El trabajo en plataformas digitales*. Dentro de la economía colaborativa suele recibir el nombre de “economía del trabajo esporádico” (*gig economy*), ha propiciado la creación de formas emergentes de empleo individualizadas (*crowdworking*), como las siguientes:¹⁷

— *Trabajo colaborativo*. Se realiza mediante plataformas digitales, las cuales ponen en contacto a empresas y personas con la finalidad de conectar clientes con trabajadores (colaboradores) en una concurrencia entre éstos, sin importar la ubicación, para realizar una actividad o servicio. Se lleva a cabo a través de convocatorias abiertas a un gran número de personas. Se trata de “microtarefas”, porque las actividades están fragmentadas. Las tareas requieren un nivel de entendimiento (etiquetar fotos,

¹³ OIT, *Garantizar un tiempo de trabajo decente*, Ginebra, 2018, p. 286 disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_norm/relconf/documents/meetingdocument/wcms_618490.pdf.

¹⁴ *Ibidem*, pp. 286 y 287.

¹⁵ La OIT considera que en tanto surjan las nuevas respuestas legislativas para este tipo de trabajos, por el momento podrían referenciarse el Convenio 175 y la Recomendación 182 sobre el trabajo a tiempo parcial de 1994, párrafo 12.

¹⁶ Este tipo de contratos es común en el Reino Unido, Canadá, Irlanda y Nueva Zelanda.

¹⁷ OIT, *La calidad del trabajo en la economía de plataformas, nota informativa núm. 5*, Comisión Mundial sobre el futuro del trabajo, Ginebra, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/cabinet/documents/publication/wcms_618370.pdf, Krull, Sebastián, *El cambio tecnológico y el nuevo contexto del empleo. Tendencias generales en América Latina*, Santiago, CEPAL, 2016.

valorar emociones o adecuar contenidos, textos o contestar encuestas, entre otros).¹⁸

- *Trabajo a demanda a través de aplicaciones*.¹⁹ Se ofrecen y adjudican trabajos relacionados con actividades de entrega de productos, servicios a domicilio y el transporte a nivel local, y la transacción se efectúa mediante las aplicaciones móviles.²⁰ Las empresas administradoras de las plataformas intervienen fijando normas mínimas para la calidad del servicio, selección y supervisión del personal.²¹

Las dos modalidades de la economía de trabajos esporádicos tienen en común que las personas que realizan el trabajo son consideradas como contratistas independientes y no como trabajadores. Este tipo de empleo cada vez se está expandiendo.

La literatura en la materia señala, entre otros aspectos, que para muchos de los trabajadores participantes este empleo constituye su principal fuente de ingresos; para otros, se trata de una actividad complementaria a su trabajo, y otros más trabajan para varias plataformas digitales.²²

3. *Ventajas y desventajas*

La literatura en la materia aduce que en algunos casos la tipología del empleo atípico responde a la elección explícita del trabajador por la flexibilidad en la realización del trabajo, en tanto para otros, es por necesidad. En ambos casos, las consecuencias son diferentes para las partes involucradas.

¹⁸ OIT, *La calidad del trabajo en la economía de plataformas*, op. cit., p. 1. Cfr. De Stefano, V., *The Rise of the “Just-in-Time Workforce: On-Demand Work, Crowdword and Labor Protección in the “Gig Economy”*, op. cit., p. 2, citado por OIT, *Garantizar un tiempo de trabajo*, p. 296; OIT, *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo. Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital*, Ginebra, 2018, p. 1.

¹⁹ El concepto de trabajo a demanda ya existía antes de la aparición de las plataformas digitales. Sin embargo, en la actualidad se aduce que puede generar mayor desigualdad al desplazar a los trabajadores con menos niveles de escolaridad en sectores como la conducción, la limpieza y tareas domésticas.

²⁰ Este tipo de trabajos se parecen a los denominados “horas cero”. Cfr. *Síntesis de los diálogos sobre el futuro del trabajo*, Ginebra, 2018.

²¹ OIT, *Garantizar un tiempo de trabajo*, cit., p. 296.

²² OIT, *Plataformas digitales y el futuro del trabajo. Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital (Resumen ejecutivo)*, Ginebra, 2018; European Unión, *Platform Workers in Europe. Evidence from COLLEEM Survey*, Luxemburgo, 2018.

- a) *Trabajador*. Ve incrementada la inseguridad en el empleo, en los ingresos, en el disfrute de sus derechos fundamentales en el trabajo y en la seguridad social, pues algunas legislaciones no regulan el trabajo atípico, o bien, aunque esté regulado, la no continuidad del empleo impide el otorgamiento de los derechos sociolaborales o los reduce.
- b) *Empresas*. Obtienen la reducción en los costos y flexibilidad laboral. Este panorama implica, en general, un desafío para los países con el propósito de mantenerse competitivos en la economía mundial, pero también respecto de cómo brindar una protección adecuada. Por ello, han aparecido soluciones para lograr una transición justa en el futuro de la sociedad, entre otras: el piso de protección y la renta básica universal, que a continuación se abordan.

III. PISO DE PROTECCIÓN SOCIAL

1. *Antecedentes*

A principios del siglo XXI se evidenció que las reformas de los noventa a la seguridad social no habían logrado los resultados esperados en relación con los defectos de los sistemas, y tampoco mejoraron la cobertura ni la sostenibilidad de éstos.²³ El problema de la cobertura se debía, por un lado, a que la protección ha descansado exclusivamente en la seguridad social tradicional (la contributiva o laboralizada) ligada al empleo formal, y es en la que se centró en 1952 el “Convenio núm. 102 Norma mínima de seguridad social” y, por otro lado, a factores macroeconómicos, fiscales, productivos y laborales, cuya consecuencia es la desprotección y pobreza de grandes sectores de la población. Ante este panorama, en el escenario internacional aparecieron dos conceptos: “protección social” y “pisos de protección social”.

En 2001, el término de “protección social” fue utilizado en forma expresa y formal por el secretario general de la Organización de las Naciones Unidas (ONU),²⁴ y fue definido como el “conjunto de políticas y programas guber-

²³ Cetrángolo, Óscar *et al.*, *Protección social universal en mercados laborales con informalidad*, Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe, CEPAL, OIT, 2015, pp. 5 y 6.

²⁴ ONU, 2001, Informe del Secretario General de la ONU, “El mejoramiento de la protección social y la reducción de la vulnerabilidad en el actual proceso de mundialización”, Comisión de Desarrollo Social, 39 periodo de sesiones, Nueva York, del 13 al 23 de febrero de 2001.

namentales y privados con los que las sociedades dan respuesta a diversas contingencias a fin de compensar la falta o reducción sustancial de ingresos provenientes del trabajo, brindar asistencia a las familias con hijos y ofrecer atención médica y vivienda a la población”.²⁵

En 2003 empezó a esbozarse la idea de un “piso de protección social” con la puesta en marcha de la “Campaña Mundial en materia de Seguridad Social y Cobertura para Todos”, implementada por la OIT.

En 2004, la OIT instituyó la denominada Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización, en la que, entre otras cosas, concluyó que:

a) debía aceptarse un determinado nivel mínimo indiscutible de protección social como parte de la fase socioeconómica de la economía global; b) el modelo predominante de globalización era inaceptable y c) un compromiso mundial para afrontar de forma eficaz la creciente desigualdad e inseguridad humanas era esencial para que la globalización obtuviera una amplia legitimación.²⁶

En 2008, este mismo organismo, en su 97a. Reunión, realizó la “Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa”, en el marco del Programa de Trabajo Decente,²⁷ con la que reafirmó el compromiso de ampliar la seguridad social a quienes necesitaran protección.

En abril de 2009, el Comité de Alto Nivel sobre Programas de la Junta de los Jefes Ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas adoptó el “piso de protección social” como una de las nueve iniciativas contra la crisis económica de 2008. En junio de ese mismo año, la 98a. Reunión de la Conferencia Interna-

²⁵ Aunque posteriormente la OIT ha empleado el concepto de “protección social” y el de “seguridad social” como sinónimos, en el sentido de que la protección que se brinda cubre determinadas necesidades de sustitución de ingresos y el suministro de servicios requeridos por los miembros de la sociedad.

²⁶ OIT, *Pisos de protección social para la justicia social y una globalización equitativa*, Ginebra, Conferencia Internacional del Trabajo, núm. 101, 2012, disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_160399.pdf.

²⁷ El Programa de Trabajo Decente comprende cuatro objetivos estratégicos de la OIT, que tienen como propósito transversal la igualdad de género (para promover tanto la inclusión social como la productividad al garantizar que mujeres y hombres disfruten de condiciones de trabajo seguras, que les proporcionen tiempo libre y descanso adecuados, que tengan en cuenta los valores familiares y sociales, que contemplen una retribución adecuada en caso de pérdida o reducción de los ingresos, y que permitan el acceso a una asistencia sanitaria apropiada); 1. Crear trabajo, 2. Garantizar los derechos laborales, 3. Extender la protección social, y 4. Diálogo social.

cional del Trabajo reconoció la función esencial de las políticas de protección social en la respuesta a las crisis, y el Pacto Mundial para el Empleo instó a que se considerara la posibilidad de instaurar una protección social adecuada para todos, sustentada en un régimen básico de protección social.²⁸

En febrero de 2010, la Comisión de Desarrollo Social de la ONU “adoptó una resolución en la que invitaba a la OIT a reforzar sus estrategias de protección social, incluida la asistencia a los países para que establecieran un régimen básico de protección social y las políticas relativas a la ampliación de la cobertura de seguridad social”.²⁹

En octubre de 2010, el Segundo Simposio Africano sobre Trabajo Decente de la OIT adoptó la llamada “Declaración Tripartita de Yaundé sobre la Aplicación del Piso de Protección Social”, con el objetivo de comprometer a los Estados africanos miembros y a los interlocutores sociales a adoptar los principios, elementos y aspectos prácticos del “Piso de Protección Social”.

En 2011, se presentó el informe “Piso de Protección Social para una Globalización Equitativa e Inclusiva”, producto de un grupo consultivo liderado por Michelle Bachelet.³⁰

El 14 de junio de 2012, el concepto de piso de protección social se consolidó al adoptarse la Recomendación 202 sobre los Pisos Nacionales de Protección Social, en la 101 Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo.

A la par de estos acontecimientos, surgieron en el escenario el enfoque de derechos, la noción de ciudadanía y el regreso del rol del Estado para intervenir en el desarrollo económico y social.³¹

2. *Piso de protección social*

La literatura en la materia conceptualiza al “piso de protección social” como un conjunto básico y modesto de garantías de seguridad social, implementados a través de transferencias sociales en efectivo y en especie para

²⁸ OIT, *Pisos de protección social para la justicia social y una globalización equitativa*, cit.

²⁹ Cichon, Michael et al., *La Iniciativa del Piso de Protección Social de las Naciones Unidas, Cambiando la tendencia en la Conferencia de la OIT de 2011*, Berlín, Friedrich-Ebert-Stiftung, enero 2011, p. 5, disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/iez/07997.pdf>.

³⁰ OIT, *La Estrategia de Desarrollo de los Sistemas de Seguridad Social de la OIT, El papel de los pisos de protección social en América Latina y el Caribe*, Lima, OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2014, p. 21.

³¹ Cetrángolo, Óscar et al., *op. cit.*

todos los ciudadanos, con los cuales se pretende asegurar a los habitantes cuatro garantías:

- *Acceso universal a los beneficios básicos de atención médica.* Prestaciones de salud apropiadas de promoción, prevención, cura y rehabilitación cuando las necesite, y a un costo asequible.
- *Seguridad básica del ingreso para los niños.* Prestaciones familiares destinadas a facilitar el acceso a la nutrición, la educación y la atención.
- *Seguridad básica del ingreso para personas en edad activa.* En caso de enfermedad, desempleo, maternidad e invalidez.
- *Seguridad básica del ingreso para las personas de edad.* Pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia.

El concepto de “piso de protección social” se incluyó como parte de la estrategia bidimensional de extensión de la seguridad social para asegurar, progresivamente niveles más elevados de seguridad social a un mayor número posible de personas.³²

- A. *La dimensión horizontal.* Tiene como objetivo extender un nivel básico de prestaciones esenciales (atención médica e ingresos) a todos los miembros de la sociedad (trabajadores de la economía informal, independientes, agrícolas, domésticos, no asalariados y a aquellos que necesiten protección) a través de los pisos de protección social.³³
- B. *La dimensión vertical.* Se refiere a la cantidad y calidad de las prestaciones, en las cuales la referencia a ser alcanzada es, al menos, el nivel establecido por el Convenio 102 sobre la norma mínima de seguridad social, o, en caso de ser posible, de las normas superiores de seguridad social de la OIT, por ejemplo, el Convenio sobre las prestaciones de invalidez, vejez y sobrevivientes, 1967 (núm. 128).³⁴

Así, la estrategia bidimensional de la OIT se representa de manera estilizada como una “escalera de la seguridad social”, consistente en tres niveles distintos de prestaciones, que corresponden a diferentes niveles de garantías.

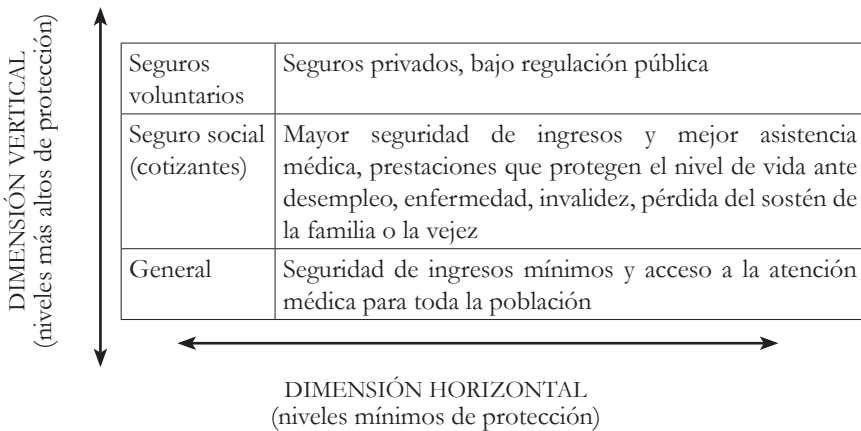
³² Cichón, *op. cit.*

³³ El Convenio 102, Norma mínima de seguridad social, si bien contiene objetivos mínimos de cobertura horizontal (50% de los trabajadores o al 20% de la población).

³⁴ OIT, *La estrategia de desarrollo de los sistemas de seguridad social de la OIT, El papel de los pisos de protección social en América Latina y el Caribe, cit.*, p. 23.

- El primer escalón o “peldaño” es la construcción del piso de protección social, que abarca las garantías básicas destinadas a la población que nunca pudo ser incluida en los sistemas de seguridad social tradicionales, así como aquellas que fueron excluidas en los distintos ciclos del desarrollo económico y social.
- El segundo escalón corresponde a los seguros sociales obligatorios, los cuales brindan prestaciones para las personas que usualmente cotizan al sistema. Dicho nivel debe cumplir con las disposiciones del Convenio 102 en cuanto a cobertura, nivel mínimo de prestaciones y tasas de sustitución.³⁵
- En el tercer escalón se colocan los seguros voluntarios para los afiliados del régimen contributivo obligatorio, cuyos ingresos les permitan financiarse una cobertura de nivel cualitativamente más alto, pero dichos regímenes complementarios deben ser regulados por el Estado. Con los dos escalones contributivos (obligatorio y complementario) se pretende lograr la extensión vertical de la seguridad social, tanto en cantidad como en calidad, así como preservar la sostenibilidad financiera y actuarial de los sistemas.

Este esquema de seguridad social exige financiarse de manera sostenible y equitativa, mediante la combinación de impuestos y cotizaciones.



FUENTE: elaboración propia.

³⁵ *Ibidem*, p. 24.

Así, la extensión de la cobertura de la seguridad social horizontal es posible mediante el “piso de protección social” como etapa introductoria en aquellos países y en aquellas situaciones en las que todavía no se dispone de una seguridad social formal. Por su parte, la cobertura vertical o cualitativa se da a través de los seguros obligatorios y voluntarios, porque implican una protección mayor.

3. Recomendación 202 y Convenio 102

La literatura aduce que la Recomendación 202 sobre el piso de protección y el Convenio 102 sobre la norma mínima son complementarios; el primero permite la extensión horizontal de la cobertura, y el segundo, la cobertura vertical a través de garantizar la adecuación de las prestaciones.³⁶ Con dichos instrumentos internacionales se pretende lograr sistemas integrales y adecuados, así como dar forma concreta al derecho humano a la seguridad social.³⁷

La Recomendación 202 tiene como anhelo la universalización de la seguridad social; por ello, propone el establecimiento de estrategias nacionales, introducir con carácter prioritario el piso de protección social con el papel de organizador de políticas de protección, combinando medidas preventivas, promocionales y activas, así como prestaciones en forma de servicios donde no los hubiere (párrafo 10), y extender la protección en la dimensión vertical hacia niveles más elevados.

Igualmente, dicha Recomendación sugiere que en la elaboración de las “estrategias nacionales” se consideren los aspectos siguientes: a) establecimiento de las prioridades nacionales; b) identificación de las principales brechas en la cobertura; c) diseño e implementación de regímenes de acuerdo con las prioridades y brechas identificadas; d) coordinación de estos regímenes con políticas de mercado de trabajo; e) cuantificación de los recursos financieros y cronograma necesario para, progresivamente, alcanzar los objetivos deseados; y f) puesta en marcha de programas de educación y diseminación de conocimientos sobre las políticas sociales y los derechos de los ciudadanos (párrafo 14).

Respecto del establecimiento del “piso de protección social”, hace hincapié en asegurar la sostenibilidad financiera, fiscal y económica de éstos,

³⁶ OIT, *Seguridad social para la justicia social y una globalización equitativa*, Ginebra, 2011.

³⁷ OIT, *La estrategia de desarrollo de los sistemas de seguridad social de la OIT, El papel de los pisos de protección social en América Latina y el Caribe, cit.*, p. 20.

así como tomar en consideración la capacidad contributiva de los distintos grupos de la población.

Por su parte, el Convenio 102, Norma Mínima, ha ampliado su campo de acción³⁸ tal como se evidencia con la definición adoptada a partir del reporte mundial de la seguridad social 2010-2011.³⁹

La noción de seguridad social... cubre todas las medidas de suministro de prestaciones, en efectivo o en especie, a efectos de garantizar una protección frente a la:

- Falta de ingresos relacionados con el trabajo (o su insuficiencia) causada por enfermedad, invalidez, maternidad, accidente del trabajo, vejez o muerte del sostén de la familia;
- Falta de acceso o acceso no asequible a la atención médica;
- Apoyo insuficiente a las familias, particularmente en el caso de niños y adultos dependientes;
- Pobreza general y exclusión social

IV. RENTA BÁSICA UNIVERSAL

1. *Antecedentes*

El aumento en la inseguridad laboral y de ingresos derivado de las transformaciones en las modalidades de empleo, así como los crecientes niveles de desigualdad y el estancamiento económico han propiciado, tanto en los países desarrollados como en desarrollo, un renovado debate y una polémica sobre la “renta básica universal” o “ingreso ciudadano universal”.⁴⁰

³⁸ La definición tradicional de seguridad social de la OIT era: “La protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que de otra manera derivarían de la desaparición o de una fuerte reducción de sus ingresos, como consecuencia de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo o enfermedad profesional; desempeño, invalidez, vejez y muerte, y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos”.

³⁹ OIT, *Seguridad social para la justicia social y una globalización equitativa*, cit.

⁴⁰ OIT, *Enfoques innovadores para garantizar una protección social universal para el futuro del trabajo*, nota informativa núm. 12, Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo, Ginebra, 2017, pp. 4 y 5. CEPAL, *Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo*, Santiago, ONU, 2017, pp. 123 y 124.

La idea es antigua. Locke consideraba que todo el mundo tiene un derecho patrimonial a su propio trabajo, a las ganancias de ese trabajo y a decidir cuánto quiere trabajar. El tema fue debatido en Inglaterra a principios del siglo XX, y en Estados Unidos en los años sesenta y setenta. Una versión reciente implica brindar a todos los ciudadanos una parte del crecimiento de la economía, porque conforme a esta idea, los individuos son accionistas de la economía, y su trabajo es una acción cuyo valor es superior a sus salarios.⁴¹

A partir de esta idea, se ha definido a la “renta básica universal” como un pago individual universal regular en efectivo e incondicional del Estado a sus ciudadanos, suficiente para cubrir las necesidades fundamentales de la vida.

2. Posturas ideológicas

La posible adopción de la “renta básica universal” ha dado lugar a diversas corrientes ideológicas a favor y en contra.

A. Partidarios

Las corrientes partidarias⁴² de la renta básica universal aducen, entre otras, las bondades siguientes:

- Proporcionaría ingresos regulares y predecibles como derecho universal e incondicional, con lo que reduciría la pobreza y la desigualdad, y amortiguaría la posible pérdida de empleos que podrán causar los cambios tecnológicos.
- Promovería la dignidad y los derechos humanos de las personas al darles la posibilidad de participar en diferentes formas de trabajo que no son recompensadas, como el empleo (trabajo de cuidados no remunerados y los voluntariados).
- Promovería la igualdad de oportunidades y equidad de mujeres, ancianos, menores y personas con discapacidades respecto de otros segmentos de la población.

⁴¹ OIT, *El futuro del trabajo que queremos: un diálogo global*, cit., p. 6.

⁴² Entre los partidarios se encuentran Ford, Paul Graham, inversor de compañías tecnológicas en Silicon Valley; Federico Pistono, un emprendedor, conferencista y egresado de la Universidad de Verona, consultor de gobiernos y de la revista *Fortune*; Paul Mason, escritor y periodista de la BBC de Londres.

- Incrementaría los incentivos del trabajo al reducir el riesgo de perder el derecho a las prestaciones al inicio de un empleo remunerado, reduciendo al mismo tiempo el costo administrativo y la complejidad de los actuales sistemas de protección (seguros sociales).
- Disminuiría la violencia familiar al permitir que la parte afectada pueda independizarse económicamente del vínculo familiar.
- Evitaría daños psicológicos y morales vinculados con la estigmatización social de quien percibe dicha renta.
- Ahorraría los costos de administración necesarios para aplicar el enfoque de focalización de beneficiarios, ya que, por ser universal, representa una simplificación administrativa, como un complemento adicional por un trabajo remunerado.
- Mejoraría la calidad de vida de quienes no pueden desarrollar su vocación por tratarse de prestaciones no comercializables o por no existir el mercado o con demanda real, pero oferta faltante por no ser sustentables (cuidados personales a ancianos, a personas con discapacidad, músicos callejeros, artistas en general, artesanos, tejedores, entre otros).
- Fortalecería el poder de negociación de los trabajadores individuales al ofrecerles una opción de salida y aumentar el salario de reserva.
- Mejoraría la relación entre empleadores y trabajadores.
- Diferiría del asistencialismo por su carácter general e independiente de la posición económica de las personas.

Como puede apreciarse, bajo el término de “ingreso básico universal” se presenta una amplia gama de bondades para las personas. Sus partidarios le atribuyen los mismos principios de la seguridad social: proporcionar un nivel básico de seguridad de ingresos para todos, desvinculados del empleo, la edad y el género, en favor de la dignidad humana y de un trabajo decente.⁴³ Asimismo, los partidarios consideran que al proporcionar ingresos regulares y predecibles como un derecho universal e incondicional resulta más eficaz para reducir la pobreza y la desigualdad. Por todo lo anterior, esta prestación se vislumbra como un nuevo derecho.

⁴³ OIT, *Enfoques innovadores para garantizar una protección social universal para el futuro del trabajo*, cit.

B. *Opositores*

Las posturas ideológicas que se oponen a la implantación de la renta básica universal señalan, entre otros, los argumentos siguientes.⁴⁴

- La medida es demasiado onerosa, porque se tendría que otorgar al conjunto de ciudadanos, algunos de los cuales quizá dispongan de ingresos altos.
- Su financiamiento sería a costa de otras protecciones.
- Es menos eficiente que el seguro de desempleo en cuanto al flujo de ingresos.
- Propiciaría el desinterés hacia el trabajo.
- Fomentaría la reducción de salarios por parte de los empleadores o la desvinculación de dichos salarios en los contratos colectivos de trabajo.
- No responde a las necesidades básicas de las personas con discapacidad o las mayores.
- Promovería una ciudadanía pasiva.
- Tiene un impacto negativo en la productividad al verse desincentivado el trabajo.

Si bien esta propuesta cuenta con una larga historia conceptual, son escasas las aplicaciones prácticas, porque hasta ahora no existe un país que haya implementado y sostenido dicha renta básica en el sentido estricto. Entre los países que cuentan con modalidades de RBU como experiencia piloto pueden señalarse Finlandia,⁴⁵ Países Bajos, Canadá, Estados Unidos. Sólo Alaska, a nivel subnacional, concede dicha renta como un tipo de derecho de ciudadanía, sin condicionalidades.

⁴⁴ OCDE, *Basic Income as a Policy Option: Can it Add Up?*, Policy Brief on the Future of Work, Paris, 2017.

⁴⁵ El gobierno filandés inició en enero de 2017 la prueba piloto del ingreso básico universal con duración a diciembre de 2018. Los resultados se darían a conocer posteriormente. Se cuestiona que dicho piloto era propiamente un IBU, porque se eligió a un determinado sector de la población: los desempleados. Se señaló que se trató de un plan con la idea encaminar un sistema de bienestar con menos trabas burocráticas respecto del sistema de desempleo, a partir de los pronósticos de que la automatización podría amenazar hasta un tercio de los empleos actuales. Se buscaba encontrar respuestas a ¿con el monto cobrado las personas buscarían trabajo o lo utilizarían para capacitarse en otro oficio o profesión?

3. *Recepción de la renta básica universal en América Latina*

En el contexto latinoamericano la renta básica universal se conoce como “Ingreso básico ciudadano (IBC)”, con el cual se pretende dar alivio a toda la población respecto de la satisfacción de un umbral de ingresos que cubra sus necesidades básicas, fomentar la inclusión social y la autonomía de las personas con menos recursos. Se enmarca en un nuevo estilo de desarrollo debido a las limitaciones de los programas de transferencias condicionadas y a la expansión del enfoque de derechos en política social, que vincula el acceso efectivo a los derechos a la condición de ciudadanía social mucho más que a una situación de necesidad o la condición laboral.⁴⁶

La propuesta del ingreso ciudadano universal surge a partir de la extensión de la protección social contributiva y no contributiva, así como a la provisión de servicios básicos universales de educación, salud e infraestructura.

En América Latina, la implantación del ingreso básico universal ha considerado al menos tres planteamientos: a) complemento a los programas de transferencias condicionadas; b) sustituto de tales programas, y c) mecanismos para resolver la desigualdad y la división sexual del trabajo.⁴⁷

Respecto de la implementación de dicho ingreso, también existen diversas propuestas:

- *Gradual*. Iniciar con un ingreso gradual y en paralelo con servicios sociales esenciales y universales de calidad (salud, educación y pensiones).
- *Radical*. Mecanismos para lograr un impacto en la distribución en la sociedad.
- *Individualista*. Herramienta para reducir la intervención del Estado y aumentar la libertad individual a través de la eliminación de los programas costos y paternalistas.

Sin embargo, el ingreso básico universal no sólo ha sido cuestionado por sus opositores, sino también por sectores tanto de izquierda como de derecha, lo mismo que en países desarrollados como en desarrollo.

- Como medida para atender la automatización en el trabajo, enfrenta dos grandes cuestionamientos: por un lado, se asume como un complemen-

⁴⁶ CEPAL, *Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo*, Santiago, ONU, 2017, p. 338.

⁴⁷ *Ibidem*, pp. 123 y 124.

to para el capitalismo y el liberalismo económico más agresivos, que hará que se incremente la desigualdad económica, puesto que condenarán a las personas a una precariedad permanente, y por otro lado, porque se considera que las grandes compañías tecnológicas tendrían más poder respecto de la progresiva separación entre productividad y salario.

- Como solución socaba las conquistas sociales del estado de bienestar y promueve una ciudadanía pasiva, individualista y consumista.

En general, la propuesta del ingreso básico universal forma parte de un replanteamiento de la seguridad social (para complementar o fortalecer sistemas considerados insuficientes), el desarrollo humano y el empleo sostenible. No obstante, esta prestación enfrenta dudas tanto respecto de su asequibilidad como de su viabilidad política, financiera y social (porque hasta qué punto es socialmente justa). Pese a ello, es importante reconocer que esta opción supone una manera de resolver la mercantilización del trabajo y la desprotección de las personas.

V. LAS NUEVAS FORMAS DE SEGURIDAD SOCIAL EN MÉXICO

1. *El piso de protección social en México*

En 2016, la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares reportó que 37.7% de las personas contaban con seguridad social, 45.3% recibían protección a través del seguro popular,⁴⁸ y 15.5% no tenía con ninguna afiliación; esto es, más del 60% de la población carecía de la seguridad social en sentido estricto. Por su parte, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval)⁴⁹ señala que más de 53 millones de personas viven en pobreza, y más de nueve millones en pobreza extrema.⁵⁰

⁴⁸ Sistema que fue creado en 2004.

⁴⁹ Coneval, *Informe de Evaluación de las Políticas de Desarrollo Social 2018, Resumen Ejecutivo*, México, 2018, p. 6.

⁵⁰ *Población en pobreza*. Aquella que tiene al menos una carencia social y un ingreso menor al costo de las necesidades básicas; es decir, que sus ingresos están bajo la línea de bienestar. *Población en situación de pobreza extrema*. Cuando presenta tres o más carencias sociales y su ingreso es menor al valor de la canasta alimentaria. Las carencias sociales son: educación, vivienda, salud, seguridad social, servicios.

Dicha población es atendida a través de programas sociales (no contributivos), cuya aparición se aceleró en la última década como parte de la política social para proveer servicios de salud, educación, asistencia social y de combate a la pobreza, aunque el país tiene una larga tradición en programas de combate a la pobreza y la desigualdad.

En 2013, por conducto de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, se firmó con la OIT un Convenio Marco de Cooperación para la Promoción y Establecimiento de las Medidas Conducentes a Construir un Piso de Protección Social. La firma de dicho Convenio se calificó de “histórica” por ser el primero en su categoría que se firmaba con un Estado miembro de la OIT, y tenía que ver con las prioridades de dicha organización.⁵¹

Sin embargo, no se fue más allá de la firma, aunque la literatura⁵² en su momento señaló que con los programas federales de asistencia social para la reducción de la pobreza e integrados en la estrategia global *Vivir Mejor*, la Cruzada Nacional contra el Hambre (estrategia integral de inclusión y bienestar social focalizada en la lucha contra la inseguridad alimentaria), así como los programas sociales orientados a atenuar la inseguridad de ingresos de los niños, de las personas mayores, de las personas desempleadas o de las mujeres trabajadoras se atendían las cuatro garantías del piso de protección social:

- *Acceso universal a los beneficios básicos de atención médica.* Se garantizaba mediante el seguro médico para una nueva generación, al cubrir la salud de los niños de familias de ingresos bajos no aseguradas nacidos después del 1o. de diciembre de 2006. Los menores afiliados se benefician de una cobertura hasta la edad de cinco años, y su familia podía afiliarse al seguro popular, esquema de protección para quienes no tienen acceso a una de las instituciones de seguridad social.⁵³
- *Seguridad básica de ingresos para los niños.* Se señaló que se atendía con el Programa Progresá. Programa de inclusión social⁵⁴ destinado a las fa-

⁵¹ La firma del Convenio se dio en el marco de la estrategia gubernamental de desarrollo basada en cinco metas nacionales: Un México en paz; Un México incluyente; Un México con educación de calidad; Un México próspero, y Que México sea un actor con responsabilidad global.

⁵² OIT, *Ficha técnica sobre el piso de protección social en México*, 2013, disponible en: <https://www.social-protection.org/gimi/RessourcePDF.action;jsessionid=jsfVb3cEZjSiqnsnYr6-IM8JLLp3RuF4Nqj5GLq2d2JY2OKpYsVV1533421577?id=43838>.

⁵³ El gobierno actual anunció la desaparición de este sistema y hasta febrero de 2019 no se ha señalado por qué mecanismo será sustituido.

⁵⁴ Prospera. Programa de Inclusión Social nombre asignado a partir de 2014, aunque el programa inició formalmente en 1997 como Programa de Educación, Salud y Alimentación

milias cuyo ingreso per cápita estimado era menor a la línea de bienestar mínimo y tuvieran integrantes menores de veintidos años o mujeres en edad reproductiva.

- *Seguridad básica de ingresos a las personas activas.* Se daba respuesta con el programa de empleo temporal (PET), destinado a proporcionar apoyos temporales en efectivo a las personas de dieciseis años o más desempleados (con el compromiso de participar en proyectos de beneficio familiar o comunitario).
- *Seguridad de los ingresos básicos para las personas de edad.* Se cumplía mediante los programas de 65 y más, y 70 y más, al brindar ingresos con el carácter de pensión no contributiva.

Sin embargo, los resultados no han sido los esperados, porque tales problemas no se han reducido: cincuenta millones de personas permanecen en la pobreza.⁵⁵ Los resultados negativos, quizá son atribuibles a fallas en el diseño de los programas, en su instrumentación, en la ineficiencia administrativa y en el clientelismo político, así como por no constituir una estrategia integral.

SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL INTEGRAL

<i>Propuesta de un sistema de protección social integral</i>				
	<i>Infantes</i>	<i>Adolescentes y jóvenes</i>	<i>Personas adultas</i>	<i>Personas mayores</i>
Sistema de Salud Universal	Paquete de beneficios iguales entre instituciones y utilización de los servicios de salud/centrado en atención de primer nivel/enfoque preventivo.			
Trabajo	Políticas activas de empleo			
	Seguro de desempleo			
	Licencia para maternidad			
Guarderías de beneficios iguales para cuidado y desarrollo				

(Progres), y en 2002 se denominó Programa de Desarrollo Humano Oportunidades (Oportunidades).

⁵⁵ *Diario Oficial de la Federación*, Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación de Prospera Programa de Inclusión Social, para el Ejercicio Fiscal 2016, 30 de diciembre de 2015.

	<i>Infantes</i>	<i>Adolescentes y jóvenes</i>	<i>Personas adultas</i>	<i>Personas mayores</i>
Pensiones		Aportaciones para la pensión de vejez		Pensión de vejez
		Aportaciones para la pensión de vejez		Pensión de vejez
	Pensiones e incapacidades de invalidez y vida			
	Pensión por discapacidad permanente que genera dependencia total		Pensión e incapacidades Riesgos de trabajo	
Transferencias monetarias	Pensión orfandad			
	Piso mínimo			

No contributivo

Contributivo

FUENTE: Informe de Evaluación de las Políticas de Desarrollo Social 2018, *Resumen Ejecutivo*, México.

2. El debate del ingreso ciudadano universal en México

En el país ha estado presente el debate de lo que se denomina “ingreso ciudadano universal (ICU)”. El 4 de julio de 2007, diputados del grupo parlamentario del Partido de la Revolución Democrática (PRD) presentaron una iniciativa con proyecto de decreto para crear la “Ley que establece el derecho al ingreso ciudadano universal”. La iniciativa constaba de diez artículos, y, en forma específica, el tercer artículo proponía, como ingreso ciudadano universal, una transferencia monetaria individual, no condicionada, vitalicia y no gravable, que en ningún caso podría ser inferior a la mitad del salario mínimo vigente más alto en el país. Su pago sería efectivo mensualmente y durante los doce meses del año. El monto se determinaría cada cinco años y sería revisado anualmente y ajustado al índice inflacionario. Los recursos se obtendrían de la desaparición de todos los programas sociales que de manera focalizada otorgaran derechos, que también eran exigibles para los actuales beneficiarios de dichos programas; sin embargo, después de dos años de estar en la congeladora fue rechazada.⁵⁶

⁵⁶ El 6 de octubre de 2009, la iniciativa fue discutida, y en 2011 se desechó, por carecer de fundamento constitucional y apartarse de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

En 2015, el proyecto de Constitución de la Ciudad de México señaló en su noveno artículo que “todas las personas tienen derecho a un mínimo vital para asegurar una vida digna en los términos de esta Constitución”, sin éxito. En 2016 se presentó una iniciativa, por parte de dos diputadas del grupo parlamentario de Morena,⁵⁷ para crear el derecho al ingreso ciudadano universal;⁵⁸ sin embargo, fue desechada el 1o. de agosto de 2018, a causa de no haberse dictaminado en el plazo reglamentario. Un sector de la doctrina se ha pronunciado a favor de este ingreso,⁵⁹ principalmente, para combatir la pobreza y la desigualdad, en sustitución gradual de los subsidios y apoyos gubernamentales.⁶⁰

En las pasadas elecciones presidenciales de 2018, el ingreso ciudadano universal formó parte del programa de campaña de la Coalición Por México al Frente (Partido de Acción Nacional, Partido de la Revolución Democrática y Movimiento Ciudadano). Se pretendía racionalizar los programas sociales existentes, sobre todo los de total opacidad, a fin de quitar a todos los intermediarios entre el Estado y los ciudadanos. Igualmente, el ICU ha estado presente en diversos foros académicos y políticos.⁶¹

Las propuestas nacionales se han centrado en una implantación gradual del ingreso ciudadano universal. Coinciden en el reemplazo de los más de cinco mil programas sociales y su implantación general en un plazo largo, empezando por los colectivos más vulnerables (menores de edad y mayores de 65 años), prevén el costo presupuestario e identifican las posibles fuentes de financiamiento.

⁵⁷ Iniciativa que reforma los artículos 4o. y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, suscrita por las diputadas Araceli Damián González y Norma Xóchitl Hernández Colín. La iniciativa consideraba su implementación en cuatro etapas: la primera para personas de 65 años y más, así como menores de ocho años; la segunda, para las niñas, niños y adolescentes entre ocho y diecisiete años; la tercera, para mujeres entre dieciocho y 64 años; y la última, para los hombres entre dieciocho y 64 años.

⁵⁸ Cámara de Diputados LXIII Legislatura, *Gaceta Parlamentaria*, 14 de abril de 2016.

⁵⁹ Del Val Blanco, Enrique, “Ingreso ciudadano universal”, *Revista de la Universidad*, México, núm. 78, pp. 24-27.

⁶⁰ Igualmente, esta propuesta sugería cuatro etapas: en la primera se atendería a las personas en situación de pobreza alimentaria; en la segunda, a quienes estuvieran en situación de pobreza de capacidades; en la tercera, a aquellos en situación de pobreza de patrimonio; y en la cuarta, a toda la población. Para lo anterior, se requeriría del incremento de la recaudación tributaria, así como la racionalización y reasignación del gasto público.

⁶¹ Cámara de Diputados LXIII Legislatura, *Renta básica y distribución de la riqueza*, Memorias del Seminario Internacional, México, 2016.

Scott señala que las propuestas se han motivado y desarrollado, principalmente, en el contexto de los principales retos de desigualdad y pobreza que enfrenta el país (pobreza extrema por ingresos, carencias por acceso a alimentación y a la seguridad social), así como la capacidad redistributiva y de protección social limitada que ofrece el sistema fiscal de México.⁶² Concluye este autor, que el ingreso ciudadano universal no sólo se vislumbra como un instrumento específico, sino también como un modelo de protección social para transitar del actual sistema fraccionado, desigual y truncado, hacia un estado de bienestar universal.

VI. REFLEXIONES FINALES

Es un hecho que con las nuevas modalidades de empleo los sistemas de seguridad social están enfrentando nuevos problemas acuciantes, porque tienen que abordar el reto que tales modalidades implican, así como la sostenibilidad del sistema, la protección de la población y las medidas de inclusión.

Así, el piso de protección social y la renta básica universal (ingreso básico ciudadano o ingreso ciudadano universal) como posibles respuestas a estos retos y a la naturaleza cambiante del mundo del trabajo, tienden hacia el rescate del principio de solidaridad que las reformas de los noventa a la seguridad social eliminaron. También se enmarcan en el contexto del enfoque de derechos, de los principios de justicia social y bienestar humano, así como un nuevo estilo de desarrollo basado en la igualdad y en la sostenibilidad, como mecanismos para compensar la inestabilidad que propician las nuevas categorías de empleo, lo cual implica un papel más destacado del Estado.

De las dos soluciones, la renta básica universal ha resultado ser la más polémica, controvertida y con un alto grado de escepticismo; por un lado, por su escasa factibilidad práctica, así como una experiencia exitosa, y, por otro, por considerarse que no atiende otros aspectos, como la salud esencial para todos los grupos de edad, así como el acceso a los servicios sociales, en comparación con el piso de protección social⁶³ que es financiado con impuestos y cotizaciones. Si bien pesa sobre ambas soluciones el problema del financiamiento, son mayores los obstáculos económicos de implementación y aplicación para la renta básica universal, aunque para un sector de

⁶² Scot, John, *Las posibilidades de una renta básica en México*, México, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República, 2016, p. 104.

⁶³ AISS, *Diez desafíos mundiales para la seguridad social*, Ginebra, 2016, p. 32.

la doctrina ésta podría ser un primer paso para la implantación del piso de protección.

En el caso mexicano, la protección social universal se ha topado con problemas financieros, administrativos y de decisión política, así como las reformas al actual sistema de seguridad social. Una mayor inviabilidad ha enfrentado el ingreso ciudadano universal. Sin embargo, ambas opciones forman parte de las propuestas del Coneval con miras a eliminar las acciones fragmentadas y dispersas de paquetes de beneficios diferentes, los cuales diluyen los esfuerzos gubernamentales para proteger a toda la población.

Por último, ante los cambios en el mundo del trabajo y el incremento de la desprotección sociolaboral, ambas propuestas, en cierta forma, permitirían cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible: agenda 2030, en específico el 1o. y sus metas: 1.3 implementar a nivel nacional sistemas y medidas apropiados de protección social para todos, incluidos niveles mínimos, y, de aquí a 2030, lograr una amplia cobertura de las personas pobres y vulnerables, así como el 1.4, con el que se pretende garantizar el acceso a los recursos económicos y a los servicios básicos, correlacionados con el objetivo 8, meta 8.5, relativa a lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- AISS, *Diez desafíos mundiales para la seguridad social*, Ginebra, 2016.
- ARCARONS, Jordi *et al.*, “Renta básica”, III monográfico, *Sin Permiso*, 2015.
- CÁMARA DE DIPUTADOS LXIII LEGISLATURA, *Renta básica y distribución de la riqueza*, Memorias del Seminario Internacional, México, 2016.
- CÁMARA DE DIPUTADOS, LXIII LEGISLATURA, *Gaceta Parlamentaria*, 14 de abril de 2016.
- CEPAL, *Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo*, Santiago, ONU, 2017.
- CETRÁNGOLO, Óscar *et al.*, *Protección social universal en mercados laborales con informalidad*, Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe, CEPAL, OIT, 2015.
- CICHON, Michael *et al.*, *La Iniciativa del Piso de Protección Social de las Naciones Unidas, Cambiando la tendencia en la Conferencia de la OIT de 2011*, Berlín,

- Friedrich-Ebert-Stiftung, enero de 2011, disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/iez/07997.pdf>.
- COMISIÓN EUROPEA, *Platform workers in Europe. Evidence from COLLEEM Survey*, Luxemburgo, 2018.
- CONEVAL, *Informe de Evaluación de las Políticas de Desarrollo Social 2018, Resumen Ejecutivo*, México, 2018.
- DEL VAL BLANCO, Enrique, "Ingreso ciudadano universal", *Revista de la Universidad*, México, núm. 78, 2010.
- Diario Oficial de la Federación*, Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación de Prospera Programa de Inclusión Social para el Ejercicio Fiscal 2016, 30 de diciembre, 2015.
- KRULL, Sebastián, *El cambio tecnológico y el nuevo contexto del empleo. Tendencias generales en América Latina*, Santiago, CEPAL, 2016.
- OCDE, *Basic Income as a Policy Option: Can it Add Up?*, *Policy Brief on the Future of Work*, Paris, 2017.
- OIT, *Establecimiento de normas de seguridad social en una sociedad global*, Ginebra, 2008.
- OIT, *Seguridad social para la justicia social y una globalización equitativa*, Ginebra, 2011.
- OIT, *Pisos de protección social para la justicia social y una globalización equitativa*, Ginebra, Conferencia Internacional del Trabajo, núm. 101, 2012, disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_160399.pdf.
- OIT, *Recomendación 202 Relativa a los Pisos Nacionales de Protección Social*, Ginebra, OIT, mayo-junio de 2012, disponible en: http://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/101stSession/reports/provisional-records/WCMS_183322/lang-es/index.htm.
- OIT, *Ficha técnica sobre el piso de protección social en México*, 2013, disponible en: <https://www.social-protection.org/gimi/RessourcePDF.action;jsessionid=jsfVh3cEZjSignsnYr6-IM8JLLp3RuF4Nqj5GLq2d2JY2OKpYsVV!533421577?id=43838>.
- OIT, *El empleo informal en México: situación actual, políticas y desafíos*, 2014b, *La transición de la economía informal a la economía formal*, Informe V (1), Conferencia Internacional del Trabajo, 103a. reunión, 2014.
- OIT, *La estrategia de desarrollo de los sistemas de seguridad social de la OIT, El papel de los pisos de protección social en América Latina y el Caribe*, Lima, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2014.

- OIT, *El contrato social y el futuro del trabajo: Desigualdad, seguridad de los ingresos, relaciones laborales y diálogo social*, nota informativa núm. 4, Iniciativa del centenario relativa al futuro del trabajo, Ginebra, 2016, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/documents/publication/wcms_543160.pdf.
- OIT, *El empleo atípico en el mundo; retos y perspectivas*, Ginebra, 2016, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms_534522.pdf.
- OIT, *Informe mundial sobre la protección social 2017-2019: la protección social universal para alcanzar los objetivos de Desarrollo Sostenible*, Ginebra, 2017, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms_605075.pdf.
- OIT, *El futuro del trabajo que queremos: un diálogo global*, Ginebra, 2017, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/cabinet/documents/publication/wcms_570288.pdf.
- OIT, *La calidad del trabajo en la economía de plataformas*, nota informativa núm. 5, Comisión Mundial sobre el futuro del trabajo, Ginebra, 2017, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/cabinet/documents/publication/wcms_618370.pdf.
- OIT, *Enfoques innovadores para garantizar una protección social universal para el futuro del trabajo*, nota informativa, núm. 12, Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo, Ginebra, 2017.
- OIT, *Síntesis de los diálogos nacionales sobre el futuro del trabajo*, Ginebra, 2017, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/cabinet/documents/publication/wcms_591507.pdf.
- OIT, *Garantizar un tiempo de trabajo decente*, Ginebra, 2018, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_norm/relconf/documents/meeting-document/wcms_618490.pdf.
- OIT, *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo: Cómo fomentar el trabajo decente en el mundo digital*, Ginebra, 2018, disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/publ/documents/publication/wcms_645887.pdf.
- ONU, Informe del Secretario General de la ONU, “El mejoramiento de la protección social y la reducción de la vulnerabilidad en el actual proceso de mundialización”, Comisión de Desarrollo Social, 39o. periodo de sesiones, Nueva York, 13 al 23 de febrero de 2001.

- RALLO, Juan Ramón, *Contra la renta básica porque la redistribución de la renta restringe nuestras libertades y nos empobrece a todos*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2015.
- RODRÍGUEZ, Juan Manuel, *Transformaciones tecnológicas, su impacto en el mercado de trabajo y retos para las políticas del mercado de trabajo*, Santiago, CEPAL, 2017.
- SCOT, John, *Las posibilidades de una renta básica en México*, México, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República, 2017.

Las intervenciones organizacionales y el balance vida-trabajo en la industria manufacturera

Organizational interventions and work-life balance in the manufacturing industry

Elsy Guadalupe Parada-Ruiz¹, Jaime Olea-Miranda², Luis Felipe Romero-Dessens³

Resumen

El objetivo del estudio es identificar las intervenciones organizacionales más significativas que promueven el balance vida-trabajo (BVT) en la industria manufacturera. El método es cuantitativo de tipo transversal causal aplicado a una muestra de 139 empleados operativos en industrias manufactureras del Estado de Sonora, México; los análisis se realizaron en SPSS. Los resultados presentan una correlación positiva entre las intervenciones organizacionales de capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento, recompensas financieras y no financieras y BVT, identificándose como variables predictoras del BVT, las intervenciones de capacitación y trabajo en equipo. Los hallazgos obtenidos pueden ser útiles para implementar intervenciones que contribuyan al balance de vida y trabajo de las personas y el desarrollo de las organizaciones. Los resultados presentan una aportación original en un área del conocimiento sin explorar en organizaciones industriales en México. La resistencia por parte de las industrias y el temor de los trabajadores a expresar su opinión representa un reto y una limitación en un mundo que requiere estrategias de adaptación ante los cambios demográficos, sociales y de competitividad.

Palabras clave: *balance vida-trabajo; intervenciones organizacionales; industria manufacturera.*

Abstract

The objective of the study is to identify the most significant organizational interventions that promote work-life balance (BVT) in the industry. The method is quantitative, causal and cross sectional, applied to a sample of 139 operational employees in manufacturing industries in Sonora, México; the analysis were carried out in SPSS. The results present a positive correlation between the organizational interventions of training, development, communication, teamwork, empowerment, financial and non-financial interventions. The findings obtained can be useful to implement interventions that contribute to the balance of life and work of people and development of organizations. The results present an original contribution in an unexplored area of knowledge in industrial organizations in Mexico. The resistance by the industries and the fear of the workers to express their opinion represents a challenge and a limitation in a world that requires adaptation strategies in face of demographic, social and competitive changes.

Keywords: *work-life balance, organizational interventions, manufacturing industry.*

Códigos JEL: J24, J28, M12

Artículo Recibido: 15 de agosto de 2020
Artículo Aceptado: 26 de enero de 2021

¹ Doctora en Ciencias Administrativas; Profesora-Investigadora, Departamento de Ingeniería Industrial, Unidad Regional Centro, Universidad de Sonora; líneas de investigación: balance vida-trabajo, estrategia competitiva, mejora de la productividad; elsy.parada@unison.mx, ORCID: 0000-0003-1966-0749

² Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología; Maestro de Tiempo Competo Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Unidad Regional Centro, Universidad de Sonora; líneas de investigación: estrategia competitiva, mejora de la productividad; jaimolea@unison.mx, ORCID: 0000-0003-0415-1351

³ Doctor en Ingeniería; Maestro de Tiempo Completo Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Unidad Regional Centro, Universidad de Sonora; líneas de investigación: estrategia competitiva, mejora de la productividad; luisfelipe.romero@unison.mx, ORCID: 0000-0002-8431-6365



Introducción

El desarrollo de la industria manufacturera es fundamental para el crecimiento económico de los países. Este sector comprende las unidades económicas que transforman los materiales o sustancias en artículos terminados, ensamblan, reconstruyen y mezclan productos para obtener otros diferentes. En México representa 12% de los establecimientos, 24% del personal ocupado, 35% de las remuneraciones, 37% de los ingresos y 49% de la producción bruta total nacional (INEGI, 2020).

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO, 2020) México ocupa el lugar número 20 de 152 países en el Índice de rendimiento industrial competitivo, con un PIB de \$1,254 billones de dólares y \$9,939 dólares per cápita. Destaca su posición número 4 en el Índice de manufactura de exportación en actividades de media y alta tecnología y su posición número 9 en el Índice de calidad de exportación industrial.

En el panorama mundial el sector manufacturero ha experimentado un crecimiento modesto pero constante. Este nivel de crecimiento ha contribuido a revertir la tendencia negativa en el empleo manufacturero proveniente del final de la década anterior, con efectos positivos a partir de 2012. Es de esperarse que el crecimiento del empleo tenga como efecto un crecimiento en la productividad, sin embargo, estos presentan una relación inversa. A mayor tasa de crecimiento del empleo, más baja la productividad. Por ello, la ONUDI (2019) señala la importancia formular políticas que siga aumentando la dinámica industrial y el empleo, mejorando al mismo tiempo, la eficiencia de la fuerza laboral.

Actualmente la cadena de valor en la industria se percibe compleja y con alta movilidad frente a grandes retos en un ambiente competitivo. Los líderes empresariales y gubernamentales, tienen la responsabilidad de generar empleos calificados que correspondan a las presiones de competitividad en un mundo globalizado y a su vez, atraer talento humano con mejores habilidades y que generen buenos resultados y alta productividad en el trabajo (Moavenzadeh & Bernard, 2013). Esto plantea un gran reto para las organizaciones: los mayores problemas se presentan por el bajo nivel de compromiso de los empleados, la falta de balance en sus vidas personales, altos niveles de desgaste y estrés natural por el trabajo (Panda & Kumar Sahoo, 2017). Los empleados se ven afectados por la ansiedad y enfermedades ocupacionales que pueden llegar a desencadenar enfermedades físicas y psicológicas que impiden su bienestar (Rao, 2016). El conflicto que genera esta situación se ve reflejado en las organizaciones por la rotación de personal, insatisfacción, baja productividad, ausentismo y un menor desempeño y compromiso con la organización así como una menor retención de personal competente (Greenhaus & Beutell, 1985).

Es por ello que a partir de 2004 la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011) ha realizado estudios relacionados con esta problemática presentada por los trabajadores en el ámbito mundial y que no es ajena a las comunidad mexicana, proponiendo acciones que promuevan y mejoren las condiciones laborales y generen un equilibrio entre las necesidades personales y los requerimientos de las organizaciones. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2011) lo ha considerado también un tema prioritario para la política social y económica. La literatura e investigación de este fenómeno se ha incrementado significativamente en los últimos años debido a la importancia de sus efectos (Chang et al., 2010).

Greenhaus y Singh (2003) definen el balance vida-trabajo (BVT) como el grado en el cual un individuo está igualmente comprometido y satisfecho con sus roles desempeñados en el trabajo y en su familia (considerando familia y vida personal como sinónimo).

Así como la falta de balance genera conflicto, definido como un problema de roles, en el cual la participación en el rol laboral dificulta la participación en el rol familiar y viceversa (Kahn, Wokfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), el balance vida-trabajo sugiere el aspecto positivo, definido como enriquecimiento, que es grado en el que las experiencias de un rol mejoran o afectan positivamente la

calidad de vida o el desempeño en el otro rol (Greenhaus & Powell, 2006). Es así, que cuando el enriquecimiento ocurre, los efectos positivos se generan en ambas direcciones: trabajo-vida, vida-trabajo.

En este sentido es prioritario promover el BVT en las personas generando un efecto positivo en ambos roles, estableciendo las condiciones que permitan al trabajador desarrollarse de manera eficiente en las actividades laborales. Las organizaciones que en épocas pasadas se han catalogado como “excelentes” tienen la experiencia de haber implementado prácticas de recursos humanos en beneficio de los trabajadores (Delaney, 1996). Diversos autores (Allen, 2001; Eaton, 2003) han señalado que las intervenciones organizacionales implementadas como un esfuerzo por disminuir el conflicto que experimentan los trabajadores en su vida laboral se ven reflejadas en mejores actitudes y conductas, un mayor esfuerzo y mejora en las relaciones sociales, logrando una ventaja competitiva en las organizaciones. Allen (2001) define las intervenciones organizacionales como las políticas organizacionales diseñadas para ayudar a ajustar las necesidades de los trabajadores a las exigencias de la organización. Este conjunto de prácticas que mejoran las habilidades, motivación y participación de los empleados, lo inducen para mejorar sus esfuerzos resultando en un mejor desempeño. Algunas de las prácticas más frecuentemente utilizadas son la capacitación, la retroalimentación sobre el desempeño, las compensaciones vinculadas al desempeño y los mecanismos participativos del trabajador. Los autores en esta área se refieren a estas prácticas como sistemas de trabajo de alto rendimiento, alta participación y alto compromiso (Boxall & Macky, 2009). La percepción del balance vida-trabajo puede mejorar mediante la implementación de estas prácticas, reflejándose en el mejoramiento del reclutamiento, desarrollo y administración de la fuerza laboral (Haar et al., 2014).

Para efectos de la presente investigación, se consideran como intervenciones que promueven el balance vida-trabajo, las relacionadas con la capacitación, el desarrollo, el trabajo en equipo, la comunicación, el empoderamiento y las recompensas financieras y no financieras.

La capacitación se refiere a un enfoque sistemático del desarrollo y el aprendizaje para mejorar el conocimiento, las habilidades y el comportamiento de los individuos para que sean más eficientes en el trabajo, lo que se ve reflejado automáticamente en el equipo y la organización (Ford, 2014). Las intervenciones de esta naturaleza mejoran el compromiso con la organización y las condiciones laborales que ayudan a mantener un equilibrio entre la vida personal y familiar (Rahman & Nas, 2013). Estudios han subrayado la importancia del trabajo en equipo y sus efectos positivos en el BVT, además, la comunicación en las organizaciones provee un conducto para compartir la información, tomar decisiones colaborativas coordinando eficientemente los esfuerzos laborales (Nayak, Sahoo, Mohanty, & Sundaray, 2016). Los incentivos financieros como el salario, apoyos y beneficios económicos, así como el desarrollo profesional, reconocimientos y promociones derivadas del desempeño, pueden mejorar la autoestima del trabajador y mejorar su percepción de la organización, incrementando su compromiso (Delery & Gupta, 2016). La implementación de prácticas de empoderamiento en el trabajo en equipo y los procesos participativos están también relacionados con el compromiso afectivo del trabajador hacia la organización (Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999). Estas prácticas particulares pueden mejorar las habilidades y la motivación de los empleados.

Es fundamental para las organizaciones identificar claramente cuáles son las intervenciones que promueven de forma significativa el balance vida-trabajo de los colaboradores y por consecuencia, como lo señala la literatura, se fortalezca el desarrollo de la empresa en términos de competitividad, productividad y rentabilidad, beneficiando de manera directa a los trabajadores y las organizaciones e impactando con su beneficio a la sociedad en general mediante una mejor calidad de vida de sus habitantes.

Revisión de la literatura

El BVT como estrategia de recursos humanos

Las estrategias de BVT han emergido como una forma de retener a los empleados. Para ello, se ha visto la necesidad de estar atentos de las necesidades de los empleados, ofreciéndoles mejores condiciones laborales. Las organizaciones han observado que estas medidas aumentan la moral del empleado, el compromiso y satisfacción, disminuyen los orígenes del estrés y los problemas en el trabajo y se mejora la capacidad de reclutamiento y retención de empleados talentosos y valiosos (De Cieri, Holmes, Abbott, & Pettit, 2005).

De Cieri et al. (2005) identifican algunas barreras u obstáculos que se presentan en el desarrollo e implementación de las estrategias de BVT. Entre ellas se encuentran una cultura organizacional que enfatiza y recompensa los horarios extendidos y el compromiso organizacional sin considerar la vida personal; un entorno de trabajo aislado, hostil y poco solidario para los empleados con compromisos personales ajenos a la organización; actitudes negativas y resistencia de los supervisores; preferencia de la alta gerencia por reclutar personas con percepciones similares a ellos; falta de comunicación y educación relacionados con las estrategias de BVT; éstas son solo algunas de las barreras presentadas en las organizaciones.

La literatura indica que a nivel individual, grupal u organizacional, los atributos humanos más importantes para un alto desempeño son las habilidades (destreza/capacidad), la motivación y la oportunidad. Las prácticas de recursos humanos pueden promover estas características o impedir las. Cuando éstas prácticas promueven estos aspectos, la organización manifiesta un desempeño superior. Son necesarias las tres condiciones para que se manifieste la productividad, por sí solas, no son suficientes. Para generar una ventaja competitiva es esencial desarrollar sistemas de prácticas que incluyan las tres características, solo por medio de la combinación de las tres se puede desarrollar a su máxima capacidad el potencial. Las prácticas de recursos humanos tienen una influencia tanto en la habilidades, la motivación y la oportunidad de los empleados, lo que a su vez propicia el desempeño, considerando como variables de éste, la productividad, la calidad y la efectividad (Delery & Gupta, 2016).

Capacitación

Una de las más importantes intervenciones de recursos humanos es la capacitación. Los constantes cambios económicos globales actuales generan la oportunidad de desarrollar competencias individuales y organizacionales, adaptándolas a esos cambios (Potnuru & Sahoo, 2016). La capacitación es definida como los programas formales para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas (Evans & Davis, 2005). Los empleados que participan en capacitaciones, son capaces de demostrar mejores habilidades y competencias en su trabajo y por otra parte, mejorar sus actitudes (Zumrah, Boyle, & Fein, 2013). Chen (2010) menciona que la capacitación puede tener un efecto positivo en la satisfacción en el trabajo. Para que este comportamiento sea desarrollado, los empleados deben tener las suficientes competencias para ser capaces de desarrollar sus responsabilidades de manera exitosa. La aplicación de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes proveen una nueva visión que enriquece las competencias existentes de los empleados, lo que hace que se sientan más satisfechos desempeñando su trabajo (Zumrah et al., 2013).

Desarrollo

Las investigaciones han confirmado que los esfuerzos realizados por las organizaciones para el desarrollo de los empleados es un señal para los empleados de que su organización valora sus contribuciones y cuida sus necesidades, lo que se ve reflejado en una reciprocidad por parte de los empleados con actitudes positivas hacia la organización (Rahman & Nas, 2013; Wayne, Shore, & Liden, 1997). El desarrollo de la vida laboral de un empleado está ligado a un mejor futuro. "Considerando que los

empleados son el recurso más valioso en cualquier organización, es imperativo que todos los otros recursos sean explotados para el desarrollo de ese recurso vital” (Rahman & Nas, 2013, p.567).

La globalización ha hecho indispensables cambios a nivel micro y macro y el rol de los cambios en las organizaciones deben estar enfocados en ambos, los empleados y las organizaciones. Las organizaciones requieren reclutar a las personas correctas, con los conocimientos adecuados y desarrollarlas mediante la capacitación y adquisición de habilidades, así como retenerlas. Las organizaciones en países desarrollados han reconocido la existencia de una fuerte relación entre el desarrollo del empleado y su intención de dejar el empleo. Esto ha sido demostrado cuando se ha ofrecido oportunidades de desarrollo a los empleados y en respuesta, los empleados reaccionan en forma positiva demostrando una actitud de compromiso y obligación hacia la organización. “Esto implica que, para desarrollar y mantener una reciprocidad tan positiva, las organizaciones deberían esforzarse por fomentar una cultura donde exista un gran compromiso con los programas de desarrollo para los empleados” (Chaudhry, Imran Malik, & Ahmad, 2011, p.1912).

El desarrollo de la fuerza de trabajo genera beneficios en la creación de reputación que mejora la retención y la buena percepción de la organización por parte de la sociedad, así como los ahorros en los costos por la disminución del ausentismo y los niveles de rotación, haciendo que los empleados generen experiencias positivas hacia la organización, creando una cultura del aprendizaje y la calidad y permite que perciban la existencia de un fuerte compromiso entre los empleados que ven congruencia entre sus propios objetivos y los de la organización (Joo, 2010; Kaye & Jordan-Evans, 2000; Maurer, T. & Lippstreu, 2008; McElroy, 2001; Vancouver & Kendall, 2006; Vancouver & Schmitt, 1991).

Rahman y Nas (2013) mencionan que el desarrollo tiene un doble propósito, alcanzar las metas organizacionales y las de los empleados. Eso hace que un empleado cumpla las metas organizacionales, cumpliendo a la vez sus metas personales. La sensación de progreso y mejora en las habilidades de los empleados, permite incrementar su productividad y la de su equipo.

Trabajo en equipo

Las organizaciones pueden crear equipos de trabajo cooperativos y que se apoyan mutuamente a través del entrenamiento multifuncional, simulaciones y juegos de roles. Es esencial modificar la actitud de los empleados en relación a los equipos de trabajo e implementar intervenciones que favorezcan el trabajo en equipo y el BVT de sus integrantes (Panda & Kumar Sahoo, 2017).

Salas, Sims y Shawn Burke (2005) sugiere que hay cinco variables frecuentes en los equipos de trabajo: el liderazgo del equipo, la productividad, el respaldo de los miembros del equipo, la adaptabilidad y la orientación. Estos cinco componentes promueven la efectividad de los equipos de trabajo. El liderazgo es la habilidad para dirigir y coordinar las actividades de los otros miembros del equipo, evaluar su desempeño, asignar tareas, desarrollar conocimiento, destrezas y talentos, motivar a los miembros del equipo, planear, organizar y establecer un ambiente de trabajo positivo. La productividad del equipo consistente en la habilidad de desarrollar entendimientos comunes para el equipo de trabajo y monitorear adecuadamente las estrategias implementadas por los miembros del equipo para lograr los objetivos. El respaldo de los miembros del equipo consiste en la habilidad de anticiparse a las necesidades de otros miembros del equipo a través del conocimiento de sus responsabilidades considerando la flexibilidad en las cargas de trabajo de los mismos para lograr un equilibrio de trabajo. La adaptabilidad consiste en la habilidad de ajustar las estrategias basadas en la información a través de la consideración de experiencias previas y reubicación de los recursos con los que se cuenta, es decir, alterar un curso de acción en respuesta a las condiciones internas o externas cambiantes. La orientación es considerar el comportamiento de los miembros del equipo y destacar la importancia del objetivo grupal.

Comunicación

La comunicación en las organizaciones provee un camino para compartir la información, tomar decisiones colaborativas e identificar y coordinar los esfuerzos de los miembros del equipo de trabajo, motivarlos e identificarlos. La cultura de un sistema de comunicación abierta, basado en la confianza mutua y la confidencialidad, fomentará altos niveles de relaciones interpersonales con un incremento en la satisfacción en el trabajo. Las organizaciones deben estar conscientes sobre las necesidades de comunicación explícita e implícita de los empleados y fomentar intervenciones que promuevan la integración, consistencia y coherencia para mejorar el BVT de sus colaboradores (Nayak et al., 2016)

Empoderamiento

El empoderamiento es un concepto en constante evolución que depende de los sujetos involucrados, la cultura organizacional y el contexto de la situación; consiste en la delegación de autoridad o responsabilidad otorgada de un superior hacia un subordinado (Pelit, Öztürk & Arslantürk, 2011). El empoderamiento surge del medio ambiente y del estado psicológico de los empleados. El empoderamiento en el trabajo está positivamente relacionado con la autonomía, la satisfacción en el trabajo y el desempeño (Nayak et al., 2016). Cuando los empleados están involucrados en su trabajo con el vigor, el espíritu y el compromiso, se hace una diferencia en su calidad de vida y trabajo.

Appelbaum, Karasek, Lapointe y Quelch (2015) mencionan que el empoderamiento debe implementarse primero en los altos niveles directivos e ir descendiendo a los empleados operativos para que pueda ser efectivo. Esto permite a los empleados adaptarse a las nuevas responsabilidades y guiarlos en su evolución. Primero debe evaluarse si las políticas de empoderamiento están dando los resultados esperados y cómo son percibidas por los empleados y después evaluar las necesidades específicas de los puestos (Bailey, 2009). Uno de los aspectos más complejos para analizar el empoderamiento, es la disponibilidad de los empleados, deseo y habilidad para asimilar el empoderamiento y aceptar el incremento de la responsabilidad otorgada (Appelbaum, Karasek, Lapointe, & Quelch, 2014).

Recompensas financieras y no financieras

El capital humano es extremadamente esencial para lograr y mantener la ventaja competitiva en las organizaciones. El soporte financiero proporcionado a los colaboradores como los incrementos en el salario, los beneficios, las actividades culturales, los días de descanso, las vacaciones y las recompensas no financieras como el desarrollo, la promoción basada en el desempeño y el reconocimiento pueden aumentar el nivel de autoestima en los empleados (Cooke & Jing, 2009).

Algunas de las prácticas no financieras que se promueven dentro de las organizaciones, que no generan un desembolso económico para la organización incluye solicitar el soporte moral a los trabajadores, pidiendo a los empleados el entendimiento de la situación de la compañía y lo importante de su contribución para alcanzar sus metas; cultivar un sentido de pertenencia y orgullo de los empleados hacia la organización y establecer grupos de autoayuda para reducir el estrés. Otro tipo de prácticas que incentivan al personal para seguir en una organización son los planes de desarrollo dentro de la misma, haciendo ver a los empleados las oportunidades dentro de la organización, la promoción basada en el desempeño y logros y el reconocimiento a los empleados con excelente desempeño. Dentro de las acciones relacionadas con la jornada laboral se encuentran los ajustes en los horarios que incluyen descansos y la reducción de las jornadas extraordinarias, la simplificación de las actividades laborales y la flexibilidad en los horarios de jornada laboral.

Las recompensas financieras con un costo económico para la organización incluyen el incremento de los beneficios, la organización de actividades sociales, de arte y culturales, así como eventos deportivos después de la jornada laboral y durante los días festivos, otorgar permisos para atender situaciones

personales, involucrar a los miembros de la familia y organizar viajes familiares pagados por parte de las organizaciones, entre otros. El sistema de pago afecta la atracción y retención de trabajadores, determinando las habilidades de la fuerza de trabajo y afectando también la motivación de los trabajadores (Delery & Gupta, 2016).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la presente investigación es identificar las intervenciones organizacionales más significativas que promueven el BVT. Como objetivos específicos están el análisis del impacto de las intervenciones de capacitación y desarrollo, comunicación y trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras en el BVT.

Se proponen las siguientes hipótesis:

H1. La capacitación implementada a los colaboradores tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H2. El desarrollo del colaborador dentro de la organización tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H3. La promoción de una comunicación efectiva comunicación en la organización tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

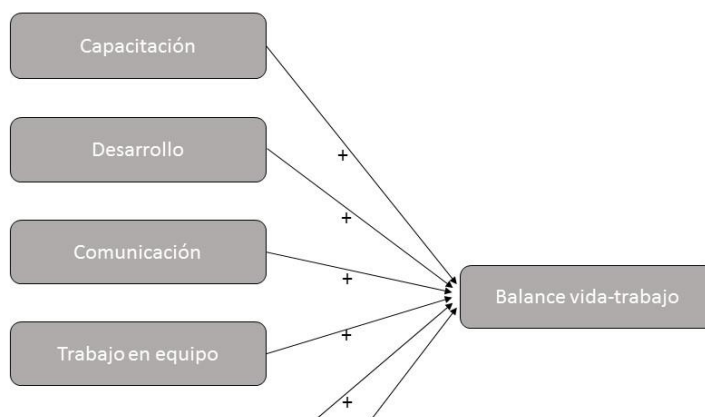
H4. El trabajo en equipo tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H5. El empoderamiento otorgado a los colaboradores tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H6. Las recompensas financieras y no financieras ofrecidas a los trabajadores tienen un impacto directo y positivo en el BVT.

Especificación del modelo

El modelo teórico de relaciones de intervenciones organizacionales con el BVT propuesto, se deriva de la revisión de la literatura identificando como variables independientes: capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras y como variable dependiente: BVT (Figura 1).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1: Propuesta del modelo teórico de relaciones de intervenciones con el BVT

Método

Diseño de investigación

El diseño de la investigación no experimental, causal, de tipo transversal. Se trata de una prueba no probabilística aplicada a 139 participantes.

Participantes y escenario

Los participantes en el estudio fueron trabajadores de nivel operativo de industrias manufactureras grandes⁴ del Estado de Sonora, México. Se recabó información demográfica y social. Los participantes fueron en su mayoría de género masculino (63% hombres, 37% mujeres), el 48% con edades de 31 a 40 años, seguido del 20% con edades de 31 a 40 años. El 91% reportó vivir con familia. En relación a la antigüedad en la organización, el 53% dijo tener menos de 3 años laborando.

Instrumento

Balance vida-trabajo fue evaluado utilizando el instrumento de Dex y Bond (2005) mediante 10 reactivos. La escala reporta alfa de Cronbach de 0.66 a 0.80. La capacitación fue medida utilizando las escalas de Panda y Kumar Sahoo (2017) y Prieto y Pérez Santana (2014) mediante 5 reactivos. Las escalas reportan alfa de Cronbach que va desde 0.86 a 0.87. Desarrollo se midió con escala de Zimmerman, Swider y Boswell (2018) mediante 5 reactivos; la escala reporta alfa de Cronbach de 0.74. Comunicación, trabajo en equipo y empoderamiento fueron medidas con escalas de Nayak et al. (2016), comunicación con 4 reactivos, trabajo en equipo con 4 reactivos y empoderamiento con 5 reactivos y alfa de Cronbach reportada de 0.797, 0.916 y 0.886 respectivamente. Recompensas financieras y no financieras se midió con escala de Panda y Kumar Sahoo (2017) con 6 reactivos y alfa de Cronbach de 0.763. Todas las afirmaciones tienen respuestas en escala de 5 puntos tipo Likert que van desde 0 = totalmente en desacuerdo a 4 = totalmente de acuerdo. Se incluyeron en el instrumento, reactivos relacionados con el género (masculino y femenino), edad, situación personal de convivencia en casa, antigüedad en el puesto, horas promedio laboradas por semana y horas promedio extra laboradas por semana.

Procedimiento

Se envió el cuestionario en línea a un total de 300 empleados por medio de mensajería instantánea. La respuesta al cuestionario fue completamente voluntaria y se informó a los participantes en relación a la

⁴ Empresas manufactureras grandes: más de 250 trabajadores, más de 250 millones de pesos de ventas anuales o tope máximo combinado de 250 (trabajadores por 10% más ventas anuales por 90%), según el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio del 2009 (México).

confidencialidad de los datos recabados en la investigación. Fueron recibidas un total de 190 cuestionarios, de los cuales 139 fueron seleccionados de acuerdo a los criterios de participación en la investigación. Se analizaron los ítems con el paquete SPSS versión 22. Se realizaron análisis descriptivos, se determinó el coeficiente de consistencia interna y se obtuvieron las correlaciones. Se realizó un análisis de regresión lineal múltiple con los promedios de las variables independientes capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras y la variable dependiente BVT para determinar la relación entre las variables y su efecto con la variable dependiente.

Resultados y discusión

Se determinó el coeficiente de consistencia interna de los factores mediante el alfa de Cronbach, obteniendo un alfa de 0.765 a 0.868 (Tabla 1), quedando para tal resultado, la escala de capacitación con un total 4 reactivos, desarrollo con 4 reactivos, comunicación con 3 reactivos, trabajo en equipo con 4 reactivos, empoderamiento con 5 reactivos, trabajo en equipo con 6 reactivos, recompensas financieras y no financieras con 6 reactivos y BVT con 9 reactivos.

Tabla 1
Consistencia interna de las escalas

Escalas/reactivos	MIN	MAX	M	D.E.	&
Capacitación					0.831
Los trabajadores tenemos programas de capacitación continua	0	4	3.12	.885	
El programa de capacitación personalizado promueve en mí, nuevas habilidades y comportamientos	0	4	3.09	.838	
Me siento cómodo con las tareas asignadas después de la capacitación	0	4	3.14	.687	
Las necesidades de capacitación son detectadas adecuadamente	0	4	2.91	.812	
Desarrollo					0.780
Quienes hacen bien su trabajo, tienen muchas oportunidades de ser promovidos a un mejor puesto	0	4	2.70	1.040	
La gente avanza tan rápido aquí como lo hacen en otros lugares	0	4	2.18	.934	
Estoy satisfecho con mis posibilidades de promoción	0	4	2.55	.919	
Se realiza una evaluación del desempeño a los empleados	0	4	2.91	.959	
Comunicación					0.804
Me puedo comunicar abiertamente sobre las dificultades laborales con mis superiores	0	4	2.94	.954	
Recibo información previa sobre los cambios en el trabajo	0	4	2.89	1.026	
Se comparten las opiniones entre los jefes y los operadores	0	4	2.83	.940	
Trabajo en equipo					0.765
El trabajo en equipo es frecuente	0	4	3.31	.700	
Me siento parte de un equipo eficiente	0	4	3.17	.881	
La carga de trabajo es compartida equitativamente por los miembros del equipo	0	4	2.81	1.053	
La experiencia del personal es respetada por los miembros del equipo	0	4	2.94	.769	
Empoderamiento					0.868
Tengo autonomía para hacer mi trabajo	0	4	3.07	.677	
Participo en las decisiones tomadas por los superiores en mi área de trabajo	0	4	2.68	.925	
Mis opiniones y sugerencias son bien recibidas por mis superiores	0	4	2.84	.862	

Tengo acceso a la información necesaria para tomar buenas decisiones	0	4	2.93	.813	
Tengo una buena comprensión del trabajo	0	4	3.25	.627	
Recompensas financieras y no financieras	0	4			0.842
Mi salario es bueno	0	4	2.73	.939	
Los aumentos de sueldo son buenos	0	4	2.53	1.131	
Mis beneficios son buenos	0	4	3.06	.800	
Recibo pagos justos por las horas extras	0	4	2.88	1.130	
Recibo agradecimientos y cumplidos	0	4	2.77	.871	
Hacen énfasis en el reconocimiento y los valores	0	4	2.96	.892	
Balance vida-trabajo					0.831
No tengo mucho tiempo para socializar o relajarme con mi pareja o ver a la familia entre semana	0	4	2.12	1.164	
Tengo que llevarme el trabajo a casa casi todas las noches	0	4	3.17	.722	
Seguido me quedo en el trabajo tarde o trabajo durante los fines de semana	0	4	2.53	1.002	
Es difícil relajarme y olvidarme de los problemas del trabajo	0	4	2.60	1.012	
Me preocupa el efecto del estrés laboral en mi salud	0	4	2.08	1.186	
La relación con mi pareja se encuentra inestable debido a la presión o las largas horas de trabajo	0	4	3.02	.821	
Mi familia no toma en cuenta mi opinión, ya sea porque no los veo lo suficiente o porque estoy demasiado cansado(a)	0	4	2.97	.963	
Es difícil encontrar tiempo para pasatiempos, actividades recreativas o para mantener amistades y relaciones familiares duraderas	0	4	2.59	1.076	
Me gustaría reducir mis horas de trabajo y mis niveles de estrés, pero siento que no tengo control sobre la situación actual	0	4	2.24	1.201	

Se calculó el promedio de las variables de cada escala y se obtuvo una prueba de validez concurrente a través de un análisis de correlación bivariada de Pearson entre las variables para determinar las relaciones con valores de suficiente significancia ($p < .05$) (Tabla 2). Todas las escalas presentaron una relación significativa positiva, en especial las escalas empoderamiento con comunicación y trabajo en equipo; capacitación con empoderamiento y recompensas financieras y no financieras; trabajo en equipo con comunicación y desarrollo con comunicación.

Tabla 2
Correlación de las escalas

		Promedio de capacitación	Promedio de desarrollo	Promedio de comunicación	Promedio de trabajo en equipo	Promedio de empoderamiento	Promedio de recompensas financieras y no financieras	Promedio de balance vida-trabajo
Promedio de capacitación	Correlación de Pearson	1	.579**	.599**	.566**	.691**	.612**	.502**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139

Promedio de desarrollo	Correlación de Pearson	.579**	1	.647**	.553**	.588**	.579**	.367**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de comunicación	Correlación de Pearson	.599**	.647**	1	.667**	.740**	.636**	.486**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de trabajo en equipo	Correlación de Pearson	.566**	.553**	.667**	1	.742**	.658**	.488**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de empoderamiento	Correlación de Pearson	.691**	.588**	.740**	.742**	1	.665**	.474**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de recompensas financieras y no financieras	Correlación de Pearson	.612**	.579**	.636**	.658**	.665**	1	.404**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de balance vida-trabajo	Correlación de Pearson	.502**	.367**	.486**	.488**	.474**	.404**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	139	139	139	139	139	139	139

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Posteriormente se realizó un análisis de regresión lineal múltiple con los promedios de las variables independientes capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras y la variable dependiente BVT. Los resultados arrojaron una $R=0.575$, R cuadrada = 0.331 y R cuadrada ajustada = 0.300. En el modelo propuesto, las variables capacitación y trabajo en equipo resultaron con un valor de $p < .05$ (Tabla 3).

Tabla 3

Coefficientes estandarizados de regresión múltiple para el modelo Balance vida-trabajo

Variable	Beta	t	p
Capacitación	.299	2.832	.005
Desarrollo	-.045	-.446	.656
Comunicación	.211	1.783	.077
Trabajo en equipo	.235	2.050	.042
Empoderamiento	-.015	-.115	.908
Recompensas financieras y no financieras	-.033	-.303	.762

$R=0.575$, R cuadrada=0.331, R cuadrada ajustada=0.300

Los resultados obtenidos confirman la teoría en relación a la identificación de las variables capacitación y trabajo en equipo como predictoras del BVT según los modelos propuestos por Nayak et al. (2016) y

Panda y Kumar Sahoo (2017), sin embargo, no se confirmó la relación causal con el resto de las variables. La explicación del modelo sugiere profundizar en relación a las numerosas variables predictoras del BVT. La aplicación de instrumentos dirigidos a sectores diferentes al industrial y poblaciones culturalmente distintas son elementos de posible afectación en los resultados obtenidos, esto en razón de la escasa literatura que existe en esta temática relacionada con organizaciones industriales; por lo que se identifica un área de oportunidad en el desarrollo de instrumentos acorde a la población y actividad económica propuesta. La presente investigación presenta resultados incipientes en un área del conocimiento sin explorar en países latinoamericanos.

Conclusiones

Investigaciones realizadas reportan que existe una relación positiva y directa entre las intervenciones organizacionales a favor del trabajador y su desempeño en las organizaciones. El incremento de la calidad de vida de los trabajadores impacta de forma positiva en el desarrollo de las organizaciones.

La intervenciones organizacionales de capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo y recompensas financieras y no financieras están relacionadas positiva y significativamente entre ellas, lo que indica que se presenta un enriquecimiento en cada beneficio organizacional en la medida en la que se mejora otro. Esto permite asegurar que la implementación de cualquiera de las intervenciones descritas refleja un panorama positivo en diversas áreas de la organización.

Las intervenciones de capacitación tienen un impacto destacado del resto de las intervenciones, considerándose un aspecto prioritario para el trabajador; en particular destaca la relación positiva con el empoderamiento y las recompensas financieras y no financieras. Un trabajador capacitado siente tener el conocimiento suficiente para tomar decisiones y proponer acciones, esto permite a su vez mejorar la comunicación y el desarrollo, impactando de manera positiva en las recompensas financieras y no financieras que obtiene. El desarrollo, por su parte, se relaciona con la comunicación y el empoderamiento principalmente. Una percepción de satisfacción por el desarrollo del colaborador al interior de la organización lo involucra de manera significativa en la misma. Por otra parte, la comunicación es fundamental para el empoderamiento y el trabajo en equipo, esto permite asumir adecuadamente la actividad laboral y establecer canales de acercamiento con el resto de los colaboradores, volviéndose en una dinámica propositiva y coordinada. Existe una relación positiva entre el BVT y la capacitación, lo que permite concluir que es fundamental para el trabajador tener el conocimiento suficiente para desempeñarse de manera adecuada en su ámbito laboral. La comunicación al interior de la empresa y la confianza de poder expresar las opiniones libremente son consideradas importantes para los trabajadores. Esta misma comunicación expresada en equipos de trabajo, mediante la colaboración y el respeto son fundamentales para percibir también un balance de vida y trabajo.

Los hallazgos de la presente investigación permiten concluir que el BVT es explicado en un 30% por las variables de comunicación y trabajo en equipo. Existe una relación significativa, directa y positiva entre estas variables independientes con la variable dependiente BVT. Los resultados permiten aceptar las hipótesis *H1* y *H4* y rechazar las hipótesis *H2*, *H3*, *H5* y *H6*.

La identificación de las intervenciones organizacionales que impactan en el BVT y la relación que existe entre estas intervenciones, permitirá tomar decisiones encaminadas a fortalecer las políticas organizacionales de estos aspectos, sabiendo de antemano que cualquier decisión que favorezca estas variables tendrá un impacto positivo en el resto de ellas, incrementando así, la percepción de BVT y el compromiso por parte del trabajador para una mejor competitividad, productividad y desarrollo de las organizaciones.

Es base a lo anterior, se proponen algunas intervenciones relacionadas con las variables descritas. Se considera conveniente que las organizaciones ofrezcan programas formales de capacitación para el desarrollo de habilidades presentes y futuras, incluyendo conocimientos técnicos e interpersonales,

utilizando maquinaria y equipos similares a los que se manipularán y se propone que se realice una retroalimentación de la capacitación recibida. Además de la instrucción relacionada con la actividad laboral específica, se consideran importantes las capacitaciones en relación con la misión y valores de la organización, las iniciativas de calidad, técnicas para resolución de problemas, habilidades para desarrollar el empoderamiento, para crear equipos de trabajo y desarrollarlos, así como de manejo del estrés y del cambio; éstas deberán hacerse extensiva tanto a los empleados recién contratados como a los que cuentan con experiencia. La capacitación es más que la adquisición de habilidades y su aplicación o no, constituye un mensaje no intencional de la organización. Es adecuado también, tener planes formales de desarrollo para los empleados y discutir con ellos sus expectativas al comienzo de cada ciclo, así como ofrecerles actividades que desarrollen sus habilidades futuras, considerando apoyos para su preparación académica si es necesario y ofrecer una clara retroalimentación de su desempeño. El establecimiento de canales de comunicación abierta tanto en sentido horizontal como vertical permite a los colaboradores acceder a información de la organización y conocer sus estrategias, permitiéndoles contribuir a su cumplimiento; la creación de sistemas de sugerencias involucra a los colaboradores haciéndolos partícipes mediante propuestas de mejora. El uso extensivo de equipos de trabajo en toda la organización es una actividad sugerida. El establecimiento de equipos autoguidados donde se combinan diferentes habilidades y talentos para trabajar sin la usual supervisión mediante un propósito común, le dará significado al trabajo y beneficios a las organizaciones. Los equipos multidisciplinarios de trabajo, conformados para la realización de proyectos o resolución de problemas son una estrategia actual y efectiva. Además, se requiere la participación de los empleados para desafiar y adaptarse a entornos cambiantes, es decir, empoderarlos para que tomen las mejores decisiones, enriqueciendo así su desempeño, haciendo su trabajo más significativo. Esto permite el involucramiento del empleado con la organización y una participación más activa mediante el acceso a los recursos. Tareas menos rigurosas y la cesión de autoridad para la toma de decisiones permitirán lograr este objetivo, incluyendo también la flexibilidad en el trabajo. Entre las intervenciones relacionadas con las recompensas financieras y no financieras se encuentran los bonos por desempeño, los incentivos individuales y grupales de corto y largo término, los incrementos regulares al sueldo y beneficios económicos en especie, así como los reconocimientos no monetarios.

Limitaciones y futuras investigaciones

La presente investigación establece las bases para futuras investigaciones del BVT en organizaciones industriales en países en desarrollo, los cuales cuentan con grandes rezagos en materia laboral relacionada con los beneficios para los trabajadores. La literatura local es escasa en esta materia por lo que se recomienda profundizar en esta problemática para identificar claramente todas las intervenciones relacionadas con el bienestar y mejoramiento del balance de vida de los trabajadores y su impacto en el desarrollo de la industria, la cual presenta grandes retos de competitividad y rigidez en sus procesos de trabajo. El estudio fue limitado a industrias del estado de Sonora, México, por lo que se sugiere ampliarlo a diferentes localidades para evaluar el comportamiento por regiones.

Como parte de las limitaciones que se tuvieron en el desarrollo de la presente investigación se detectaron el temor de los trabajadores por expresar su opinión libremente y la falta de interés de las oficinas de capital humano de las organizaciones para contribuir a la investigación. Los cuestionarios fueron aplicados en el periodo declarado como contingencia sanitaria por COVID-19 lo que dificultó el contacto personal con los encuestados.

Agradecimientos

Proyecto financiado con recursos del Programa para el Desarrollo Profesional Docente, Apoyo a la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo.

Referencias

- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2014). Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure—part I. *Industrial and Commercial Training*, 46(7), 379–386. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2013-0033>
- Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2015). Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 23–30. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2013-0034>
- Bailey, T. (2009). *Organizational culture, macro and micro empowerment dimensions, and job satisfaction: an application on concurrent mixed and multi-level methods in the federal sector*. ISBN-10: 1-59942-291-3
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Chang, A., Mcdonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. In *International Journal of Human Resource Management* 21(13): 2381–2413. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516592>
- Chaudhry, A. A., Imran Malik, M., & Ahmad, I. (2011). Examining the Relationship of Work-Life Conflict and Employee Performance (A Case from NADRA Pakistan). *International Journal of Business and Management*, 6(10): 170-177. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n10p170>
- Chen, H.-J. (2010). Linking employees' e-learning system use to their overall job outcomes: An empirical study based on the IS success model. *Computers & Education*, 55(4), 1628–1639. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.07.005>
- Cooke, F. L., & Jing, X. (2009). Work-Life Balance in China: Sources of Conflicts and Coping Strategies. *NHRD Network Journal*, 2(6), 18–28. <https://doi.org/10.1177/0974173920090603>
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90–103. <https://doi.org/10.1080/0958519042000295966>
- Delaney, J. T. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4):949-969.
- Delery, J. & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness*, 3(2), 139–163. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0028>
- Dex, S. & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. In *Work, Employment and Society*, 19(3) 627–637. <https://doi.org/10.1177/0950017005055676>
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance, *Industrial Relations*, 42(2): 145-167.
- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775. <https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- Ford, J. K. (2014). *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. Psychology Press
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Greenhaus, J. H., University, D., & Singh, R. (2003). *Sloan Network Encyclopedia Entry Work-Family Linkages*.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2014.08.010>

- INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Industria manufacturera. https://www.inegi.org.mx/temas/manufacturas/#Informacion_general
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (2000). Retention: Tag , You ' re It! *Training & Development*. <http://careersystemsintl.org/PDF%20Files/Retention%20-%20Tag%20Youre%20It.pdf>
- Maurer, T. and Lippstreu, M. (2008). Who will be committed to an organization that provides support for employee development? *Journal of Management Development*, 27(3):328-347. <https://doi.org/10.1108/02621710810858632>
- McElroy. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11(3):327-335.
- Moavenzadeh, J., & Bernard, M. (2013). *Manufacturing for Growth Strategies for Driving Growth and Employment Volume 1: Globally Competitive Policy A World Economic Forum Report in collaboration with Deloitte Touche Tohmatsu Limited 3 Manufacturing for Growth Strategies for Driving Growth and Employment*. www.weforum.org/tel:+41
- Nayak, T., Sahoo, C. K., Mohanty, P. K., & Sundaray, B. K. (2016). HR interventions and quality of work life of healthcare employees: an investigation. *Industrial and Commercial Training*, 48(5), 234–240. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0019>
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Doing better for families*.
- OIT Oficina Internacional del Trabajo. (2011). Conciliación del trabajo y la vida familiar. *Sección de Formulación de Políticas. Segmento de Empleo y Protección Social, 2000*, 1–21. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_163643.pdf
- Panda, A., & Kumar Sahoo, C. (2017). Impact of human resource interventions on work-life balance: a study on Indian IT sector. *Industrial and Commercial Training*, 49(7–8), 329–336. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0009>
- Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784–802. <https://doi.org/10.1108/09596111111153475>
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345–365. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0008>
- Prieto, M. & Pérez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior : the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: Theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564–579. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>
- Rao, M. S. (2016). Innovative tools and techniques to manage your stress to ensure work-life balance. *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 320–324. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2015-0035>
- Salas, E., Sims, D. E., & Shawn Burke, C. (2005). Is there A “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- UNIDO United Nations Industrial Development Organization (2020). *Competitive Industrial Performance Report Index 2020*. <https://www.unido.org/news/unidos-competitive-industrial-performance-index-2020-country-profiles-published>
- Vancouver, J. B., & Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1146–1153. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1146>
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). an Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333–352. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The Impact of High Involvement Work

- Processes on Organizational Effectiveness. *Group & Organization Management*, 24(3), 300–339. <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Zimmerman, R. D., Swider, B. W., & Boswell, W. R. (2018). Synthesizing content models of employee turnover. *Human Resource Management*, 58(1):99-114. <https://doi.org/10.1002/hrm.21938>
- Zumrah, A. R., Boyle, S., & Fein, E. C. (2013). The consequences of transfer of training for service quality and job satisfaction: An empirical study in the Malaysian public sector. *International Journal of Training and Development*, 17(4), 279–294. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12017>



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

Rivas Tovar, Luis Arturo
NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN
Estudios Gerenciales, núm. 82, enero-marzo, 2002, pp. 13-45
Universidad ICESI
Cali, Colombia

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208201>

- How to cite
- Complete issue
- More information about this article
- Journal's homepage in redalyc.org

redalyc.org

Scientific Information System

Network of Scientific Journals from Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal

Non-profit academic project, developed under the open access initiative

NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR

Doctor en Ciencias Administrativas por el IPN de México y Doctor en Estudios Europeos por el Instituto Universitario Ortega y Gasset de España, es catedrático y director del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás IPN de México, y profesor visitante de la Universidad Politécnica de Madrid. Es investigador nacional nivel I.
Email: larivas33@hotmail.com

ABSTRACT

This article analyzes the new appeared forms of organization in last decade. In the first part the author explains the less known forms of organization proposals by Mintzberg and discusses four new models: The horizontal organization, the organization in Network, the cellular organization and the virtual organization. Also the evidence of application of these models in organizations is offered anywhere in the world.

PALABRAS CLAVES

Organización/Modelos organizacionales/Organización virtual

Clasificación: A

1. INTRODUCCIÓN

La evolución de las formas organizacionales ha seguido la dinámica de

los grandes ciclos que han enfrentado las organizaciones contemporáneas durante el siglo XX. A partir de este siglo es posible distinguir tres grandes épocas: la primera, llamada *época de la estandarización*, que está dominada por la idea de la búsqueda de la especialización, la producción en masa, los controles y el orden para lograr la eficiencia. Este modelo de organización es el inspirado por los primeros precursores de la organización y sus conceptos básicos se encuentran reunidos en la teoría funcional y la estructura del mismo nombre.

A mediados del siglo XX, las empresas automotrices y petroleras experimentaron procesos crecientes de desconcentración y transnacionalización. Esta necesidad de adaptarse a mercados diferenciados obligó a la creación de la **organización divisional** basada en la idea de flexibili-

zar y hacer eficiente la organización vía la adaptación a cada caso en particular. Este movimiento se extiende hasta mediados de los años setenta y adopta formas híbridas tales como la *organización matricial* que permite un enfoque de doble estabilidad: segmentación de mercados emergentes, y de clientes. Un ejemplo de ello es la empresa **Boeing** que elabora tanto aviones civiles como militares y obtiene sinergias importantes para su orientación hacia el desarrollo de prototipos para la exploración espacial¹.

A partir de la década de los años ochenta, el inicio de la liberalización de los mercados internacionales y la aparición del fenómeno llamado de globalización, dificulta correlacionar competencias y rutinas organizacionales con oportunidades de mercado. Las formas tradicionales de organización parecen desbordadas ante las nuevas demandas de flexibilidad y la eclosión de las nuevas tecnologías que obligan a respuestas inmediatas.

Es en este marco donde aparece la *organización en red*. Este nuevo modelo favorece la reducción del tamaño y la orientación hacia el negocio central basado en las competencias centrales que demanda el sector industrial. Las redes de firmas proliferan a lo largo de la cadena del valor que de pronto se vuelve virtual en un continuo que rebasa los conceptos tradicionales de espacio y tiempo. La complejidad de los mercados y la sofisticación tecnológica obligan al desarrollo de nuevas formas organizacionales, con la consigna básica de

añadir valor y flexibilidad. Surge una interdependencia de empresas y la toma de decisión de equipos, tanto al interior como al exterior de dichas organizaciones, es un requisito de operación fundamental.

En los albores del siglo XXI, resulta cada vez más evidente que el intercambio de información es insuficiente para dar verdadero valor añadido a los negocios y se requiere en consecuencia, el desarrollo de nuevas formas de organización que permitan transferir el conocimiento (es decir, la información ya entendida y aplicada) tanto dentro de la organización como fuera de ella. El conocimiento tiende a agruparse en conglomerados que suelen girar en torno a un líder, por ejemplo, un notable científico, el cual reúne a personas de alto nivel que conjuntan una serie de competencias complementarias. La organización que reúne estas características de identificación y distribución del conocimiento es la *organización celular*; de la que me ocuparé más adelante. La evolución de las formas organizacionales en el último siglo puede ser resumida en el Cuadro 1.

Expresado de un modo más preciso, podemos afirmar que a partir de la década de los años ochenta han aparecido cuatro nuevos modelos de organización. El modelo orgánico de Mintzberg (adhocracia y burocracia profesional); organización horizontal, organización tipo red, la organización celular y la organización virtual.

A continuación explicaremos cada uno de ellos.

1. S. Kauffman. *At home in the universe*, New York Oxford University Press, 1995.

Cuadro 1
Evolución de modelos organizacionales

Espacio histórico	1900-1980	1981-1990	1991 - ¿?
Etapa histórica	Estandarización	Orientación al cliente	Innovación
Estructura organizacional	Jerarquizada (funcional, divisional, matricial)	Adhocracia, Horizontal, Red	Celular
Activo clave	Bienes de capital	Información	Conocimiento
Gerente clave	Gerente de operaciones	Gerente de informática	Gerente de conocimiento (Chief Knowledge officer CKO)
Competencias clave	Especialización y segmentación	Flexibilidad y capacidad de respuesta	Diseño de la creatividad

Fuente: Adaptado a partir de Miles Raymond – Charles Snow **et al.** *Organizing in the knowledge age: Anticipating the celular form.* Academy of management executive. 1997. Vol. 11 No. 4

2. MODELO ORGÁNICO DE MINTZBERG

El primero de ellos en realidad es un nuevo enfoque de transformación de la organización propuesto por Henry Mintzberg. Dicho enfoque considera cinco estructuras de organización que se crean a partir de la transformación de cuatro factores contingentes: la edad de la organización y su tamaño; las características de su sistema técnico; su medio ambiente; y el poder.

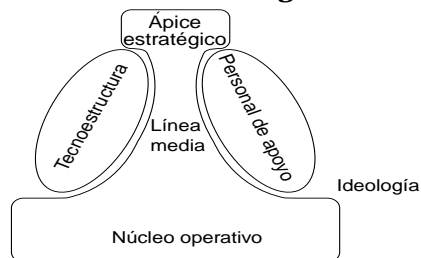
Según Henry Mintzberg, la organización puede ser dividida en cinco partes que interactúan de acuerdo con los diferentes grados de incertidumbre que son la esencia de los procesos administrativos complejos.

Con el propósito de proteger a la organización de estas incertidumbres, existen diferentes mecanismos de coordinación y supervisión, el primero de los cuales es la estandarización.

Otras medidas son la planeación, el mantenimiento preventivo, etc.

La organización de nuestros tiempos busca dominar la incertidumbre que se ha convertido en su naturaleza misma y por ello ha creado estrategias como los precios mixtos, los carteles o la integración vertical.

Gráfica 1
La estructura orgánica de Mintzberg



Fuente: Elaboración propia a partir de fuente: Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*, Prentice Hall. 1979, USA.

Según Mintzberg, la primera parte de la organización llamada **Grupo estratégico** (*Strategic apex*) es el grupo de personas encargado de asegurar que la organización sirve los propósitos de la misión que le fue asignada de un modo efectivo y atiende los requerimientos de aquellas gentes que mantienen el poder en la organización, bien sea porque son los dueños, los accionistas, un sindicato, o los altos funcionarios del gobierno.

Por lo general, las funciones de este grupo tienen que ver con diversas tareas claves como son: la supervisión directa de los proyectos estratégicos; la decisión sobre la asignación de recursos, incluyendo el propio diseño de la estructura de organización; la decisión sobre la forma en que se transmite la información al personal; la evaluación del desempeño y la definición de los incentivos y estímulos.

Así mismo, corresponde a este grupo la resolución de los problemas y conflictos, a los cuales suelen dedicar buena parte de su tiempo al servir como portavoces de la imagen de la empresa con la sociedad que constituye su entorno. Las características de este trabajo por lo general son poco rutinarias, y la discreción es fundamental, ya que los procesos de toma de decisiones siguen ciclos de largo plazo.

La segunda parte de la organización es la **Gerencia de línea** (*The middle line*), llamada también, *Mandos medios*, la cual constituye la primera línea de mando sobre el personal operativo, cuya coordinación consiste en efectuar la supervisión directa. Esto implica un contacto personal y cercano entre el gerente y los operadores, rol que no puede asumir el

grupo estratégico. Dicho de una manera general, el mando medio efectúa todas las tareas que realiza el grupo estratégico, sólo que dentro de su propia unidad gerencial.

En la tercera parte de este modelo encontramos a la **Tecno - estructura**, que incluye a los analistas quienes sirven a la organización diseñando los flujos de trabajo, modificándolos y entrenando a la gente para llevarlos a cabo. Por lo general aplican diversas metodologías tendientes a hacer el trabajo más efectivo. Estas metodologías contribuyen a estandarizar el trabajo y a la propia organización, ya que los integrantes de la *tecno - estructura* creen con firmeza en el ideal burocrático weberiano, cuya máxima aspiración es hacer normas del trabajo bien realizado. Por lo general, dentro de este grupo están ingenieros de diversas especialidades altamente entrenados. Estos expertos suelen diseñar los mecanismos de planeación estratégica, los sistemas financieros y los de información y de comunicación en la organización.

El cuarto grupo de este modelo es el **staff de apoyo**, que reúne a los especialistas que suelen apoyar a las unidades sustantivas de la organización. Dentro de este grupo se cuentan los abogados y expertos legales, la gente de relaciones públicas, los grupos de investigación y desarrollo, las personas que se ocupan de la recepción de visitantes, la vigilancia y seguridad, los servicios de correo e incluso el comedor o la cafetería. Aunque gran parte de estos servicios pueden ser externalizados, la organización debe evaluar cuidadosamente las ventajas e inconvenientes de estas decisiones ya que por ejemplo, el con-

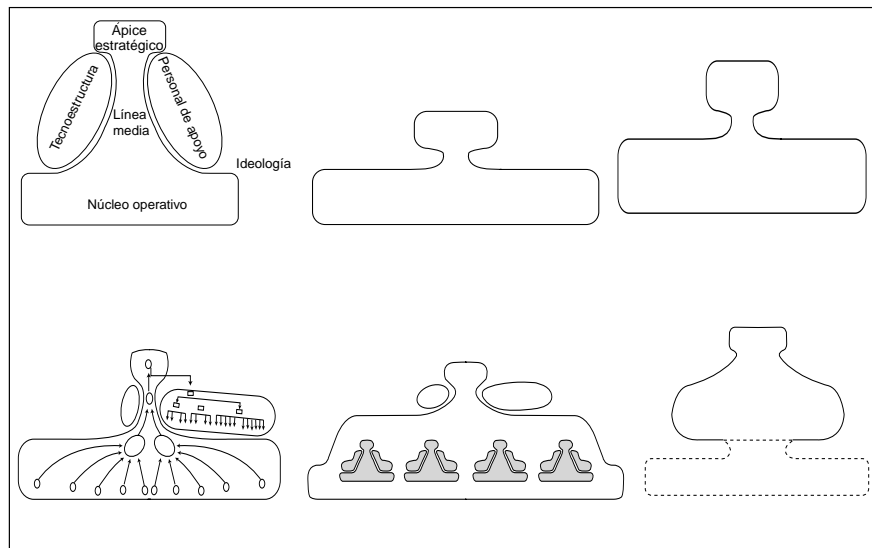
tar con una imprenta propia puede constituir un servicio fundamental para una universidad, considerando la incertidumbre implícita en estos tipos de servicios. Quien alguna vez ha publicado algo, su tesis por ejemplo, puede constatar por regla general que los editores de libros y las imprentas son informales. Esto puede tener altos costos de oportunidad que deben ser medidos antes de determinar si una función aparentemente secundaria se hace dentro de la organización y/o se externaliza.

Finalmente el **grupo operativo**, se refiere a los miembros de la organi-

zación que realizan directamente las tareas de producir o proveer los bienes o servicios. Esto puede implicar a los operadores de máquinas, a los agentes de ventas, a los ensambladores, a los choferes, a los agentes de seguridad, o a los profesores de una universidad, dependiendo de la organización de la que se trate.

Existen cinco estructuras que pueden ser creadas a partir de este modelo orgánico y son: la estructura simple (de tipo funcional); la burocracia mecánica; la burocracia profesional; la forma divisional y la adhocracia. (Ver Gráfica 2).

Gráfica 2
Estructuras básicas según Mintzberg



Fuente: Elaboración propia a partir de fuente: Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*. Prentice Hall. 1979, USA.

En cada uno de los modelos existe una parte de la organización que es considerada clave, donde se concentra el poder, dependiendo del tipo de estructura. Por ejemplo en la *estructura funcional* simple, el poder radica en el grupo estratégico; en la *burocracia mecánica* radica en la *tecnología* - estructura; en la *burocracia profesional*, cuyo ejemplo más claro es una universidad, se ubica en el grupo operativo (los profesores); en la *estructura divisional*, radica en la gerencia media; y en la *adhocracia*, en el grupo staff y el grupo operativo.

Según Henry Mintzberg, existen ocho parámetros de diseño organizacional, que son: Especialización de puesto; Entrenamiento y adoctrinamiento; Formalización de conductas; Estilos de trabajo en equipo; Tamaño de la unidad; Sistemas de planeación y control; Mecanismos de enlace; y Descentralización.

Los diferentes parámetros de diseño varían dependiendo del tipo de estructura, según se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2
Parámetros de diseño organizacional (Mintzberg)

Parámetros de diseño	Estructura funcional	Burocracia mecánica	Burocracia Profesional	Estructura divisional	Adhocracia
Especialización de puesto	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal	Mucha especialización horizontal y vertical entre divisiones y gerencias	Mucha especialización horizontal
Entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento	Mucho entrenamiento y adoctrinamiento	Poco entrenamiento y adoctrinamiento (de los gerentes divisionales)	Mucho entrenamiento
Formalización de conductas	Poca formalización orgánica	Mucha formalización burocrática	Poca formalización burocrática	Mucha formalización dentro de las divisiones, burocrática	Poca formalización orgánica
Estilos de trabajo en equipo	Usualmente funcional	Usualmente funcional	Funcional y de mercado	Mercado	Funcional y de mercado
Tamaño de la unidad	Amplio	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en la base y pequeño en la punta	Amplio en lo alto	Pequeño
Sistemas de planeación y control	Poca planeación de las acciones	Planeación de acciones	Poca planeación y control	Mucho control	Limitada planeación de acciones
Mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Mecanismos de enlace en la administración	Pocos mecanismos de enlace	Muchos mecanismos de enlace
Descentralización	Centralización	Limitada descentralización horizontal	Descentralización vertical y horizontal	Limitada descentralización horizontal	Descentralización selectiva

Fuente: Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*. Prentice Hall 1979. USA, pág. 467.

Puesto que las características de la estructura funcional, la burocracia mecánica y la estructura divisional son ampliamente conocidas, no me ocuparé de ellas. Sólo me concentraré en el interés especial que tiene la *burocracia profesional* ya que aunque similar a la mecánica en algunos aspectos difiere en varias cuestiones; y en la *adhocracia*.

2.1. La burocracia profesional

La parte clave en este tipo de organización suele estar colocada en el *grupo operativo*. Su premisa básica radica en la estandarización de habilidades. Sus factores contingentes pueden ser descritos como complejos, de ambiente estable y no regulados. Tienen un sistema técnico poco sofisticado y adaptable.

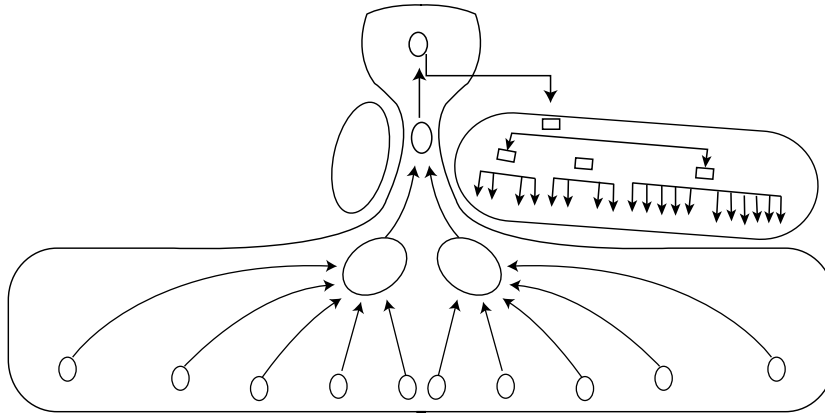
Aunque sus sistemas de control existen, éstos son mínimos y suelen dejarse a la libre interpretación de los miembros del grupo operativo, quienes por lo general los aplican de un modo independiente de otros colegas, si bien existen controles con los clientes a los que sirve. Una universidad es un ejemplo claro de este tipo de organización, ya que los profesores suelen ser altamente calificados, sin embargo, su trabajo lo desarrollan relativamente ocultos de sus superiores y colegas, con una amplia discrecionalidad en los límites del salón de clase. Otro ejemplo lo constituyen los médicos en un hospital y los contadores con respecto a los libros que llevan. Aunque existen excepciones como el Instituto Politécnico Nacional de México, las burocracias profesionales suelen ser órganos altamente descentralizados en sus dimensiones vertical y horizon-

tal. El poder de la organización radica precisamente en el grupo operativo, puesto que su trabajo es demasiado complejo para ser evaluado individualmente, los mecanismos de control suelen darse más bien entre colegas quienes se cuidan de ser demasiado severos ya que dicha severidad puede ser reversible. Con respecto al control, este es más bien un autocontrol, con tendencia a atemperar las decisiones administrativas que les afectan. Esto implica entre otras cosas que los administradores de este tipo de organizaciones suelen tener un poder bastante limitado y que la mayor parte de su tiempo lo gasten en solucionar conflictos en la organización.

El poder de los administradores, en las burocracias profesionales, tiene que ver más bien con su capacidad de relacionarse con agentes exteriores proveedores de recursos. En la medida que dichos recursos dependen de su gestión, en esta misma medida se ejerce una influencia sobre el grupo operativo y se tiene mayor poder sobre ellos. No obstante, en este tipo de organizaciones siempre existen casos en los cuales los profesionales prescinden de ayudas externas, y de la ayuda del cuerpo de la administración, con lo cual este poder proveedor de los administradores se reduce sobre estos casos específicos.

En la burocracia profesional por lo tanto, el *grupo Staff* (cafetería, biblioteca, servicios de apoyo, departamento de becas) suele ser amplio ya que es apoyo fundamental de la estructura de la organización. Su dibujo se observa en la Gráfica 3.

Gráfica 3
Burocracia Profesional



Fuente: Elaboración propia a partir de fuente: Mintzberg Henry. *The structuring of organizations*. Prentice Hall. 1979, USA.

2.2. Adhocracia

En la adhocracia, los mecanismos básicos de coordinación se basan en ajustes propios. A diferencia de otras estructuras, la parte clave de la organización radica tanto en el *grupo operativo* como en el *staff administrativo*. Este modelo suele caracterizarse por contener estructuras organizadas con importantes mecanismos de coordinación. Tiene descentralización selectiva y una especialización de puestos horizontal. Tanto el entrenamiento como el tipo de equipos de trabajo que se forman son funcionales, o agrupados con orientación al cliente. Normalmente están en ambientes complejos, altamente dinámicos. Por lo general, *la adhocracia* es una organización joven y de jóvenes, con sofisticados sistemas técnicos en

la parte administrativa. Es altamente popular, aunque no siempre la mejor elección. La especialización de los puestos está basada en un gran entrenamiento. Sus formas de innovación hacen inútil cualquier modelo que pretenda estandarizarla. Un ejemplo de este tipo de organizaciones lo constituye la agencia espacial norteamericana **Nasa**, cuya estructura de organización se autoajustó setenta veces en sólo ocho años².

Aparentemente caótica, la adhocracia, muestra sin embargo, reverencia a uno de los principios clásicos de la organización: la unidad de mando dentro de sus células de trabajo. En esta estructura, los procesos de toma de decisiones e información fluyen de manera flexible e informal. El propósito fundamental es promover cons-

2. Litzinger et. al. 1971 p. 7 citado por Mintzberg op. cit. pág. 433.

tanamente la innovación. En la adhocracia, los expertos son los que mantienen el poder, ya que por lo general son profesionales con habilidades escasas en el mercado, que requieren una gran formación y entrenamiento. Es el clásico ejemplo del poder experto. Por lo tanto, no es posible confiar en la estandarización para establecer mecanismos de coordinación. Por lo general, suelen formarse grupos de especialistas en equipos multidisciplinarios, formados alrededor de proyectos específicos de innovación. La adhocracia tiene la tendencia a realizar formación de equipos funcionales y por cliente, en una estructura de corte matricial, es decir, donde existe una doble jerarquía que nunca es confundida por los miembros del grupo operativo gracias a la alta educación de sus miembros. Son comunes los puestos de gerentes de proyecto y de gerentes integradores. Por lo general, los miembros del equipo seleccionan a su gerente, el cual no es necesariamente un gran técnico, sino más bien un coordinador. El poder de la toma de decisiones se da tanto entre gerentes como entre especialistas, dependiendo de la naturaleza de las decisiones. De hecho el grupo operativo es parecido a la burocracia profesional, con la salvedad de que el tramo de control es mucho más pequeño.

En la adhocracia, el grupo administrativo también opera de manera flexible y por lo general se integra a los mismos equipos de trabajo. Así mismo, el grupo staff es una parte crítica para el éxito de la misión. En resumen, el componente administra-

tivo de la adhocracia opera como una masa organizada y adaptable, constituida por gerentes de línea y expertos del staff, que junto con la parte operativa trabajan autoajustando sus interacciones en *proyectos ad hoc*. Desde el punto de vista de las relaciones humanas, la adhocracia sostiene que es mejor más democracia que más burocracia, por lo mismo no es una estructura recomendable para hacer cosas comunes y corrientes. Este modelo está concebido para organizaciones altamente creativas.

No todo es miel sobre hojuelas en este modelo y es común que en la adhocracia existan desequilibrios importantes en las cargas de trabajo que no son corregidos por su resistencia a los controles burocráticos, por lo cual, aunque sea fascinante y altamente popular no es la mejor elección de una estructura para climas estables y rutinarios.

Un ejemplo de otra organización que ha adoptado este modelo es la **BBC** de Londres. Como se sabe, esta es una institución cultural, donde el personal es altamente especializado. A partir de mínimas reglas que tienen que ver casi siempre con fechas de entrega y ajuste riguroso a un presupuesto, se da entera libertad creadora a la gente del grupo operativo, ya que lo que cuenta son los resultados.

Algunos de los conflictos reportados con el uso de esta estructura son los siguientes³.

- La gente frecuentemente no sabe quién es su jefe en la organización a la que sirve (en el grupo formal) y no sabe qué debe hacer en for-

3. Reser C.: *Some potencial humans problems of the proyect form of organization*. Academy Journal of Management. 1969, págs. 459-467.

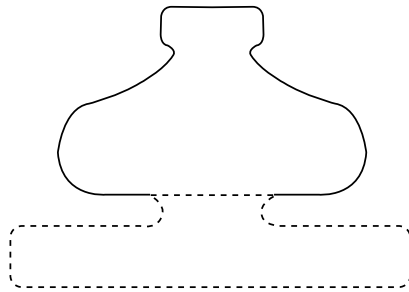
ma individual para obtener ascensos o promociones.

- Existe una baja lealtad a la organización ya que la gente se identifica por lo general con un proyecto y con su especialidad.
- El desarrollo de las personas es aleatorio y poco planeado, ya que rara vez se está el tiempo suficiente con un gerente que se haga cargo del entrenamiento de los miembros, lo cual se delega en la iniciativa personal.

El ambiente de trabajo es de una intensa competencia por los reconocimientos y premios relacionados con la conclusión exitosa de un proyecto, lo cual es fuente de conflictos.

Su estructura está representada en la Gráfica 4.

Gráfica 4
Adhocracia



Fuente: Elaboración propia a partir de fuente: Mintzberg Henry, *The structuring of organizations*. Prentice Hall. 1979, USA.

3. LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

En la zona de avisos de la Biblioteca Nacional de España encontré esta

historia que resumo libremente, desconociendo a su autor.

“...Cuentan las crónicas que se llevó a cabo una competición de remeros entre dos equipos, uno compuesto por funcionarios de los servicios periféricos de la administración central de Almería y otro de la administración pública japonesa.

Se dio la salida y los remeros japoneses empezaron a destacar desde el primer momento. Llegaron a la meta y el equipo almeriense lo hizo con una hora de retraso.

De vuelta a casa, los Directores Provinciales se reunieron en el Gobierno Civil para analizar las causas de tan bochornosa actuación y llegaron a la siguiente conclusión: Se ha podido detectar que en el equipo japonés había un jefe y diez remeros, mientras que en el almeriense, buscando un diseño organizacional más vanguardista y con una organización más “plana”, había diez jefes y un remero, por lo que tras un minucioso análisis se llega a la siguiente conclusión.

El remero es un incompetente”

Como en el caso de esta historia, dentro de la literatura especializada en Administración de Recursos Humanos y Organización de Empresas, se ha vuelto común la búsqueda de nuevos y más agresivos diseños organizacionales para los que se emplean términos como: estructura flexible, organizaciones planas, organización horizontal, por mencionar sólo algunos de los conceptos más usados para referirse a la nueva organización requerida para operar en economías abiertas.

En mi experiencia durante varios años, como responsable de la función de organización en la empresa más importante de México, clasificada entre las más grandes del mundo (según la revista **Fortune**) puedo asegurar que el tema es del máximo interés ya que los conceptos citados se han incorporado a la jerga administrativa no sólo de esta compañía, sino de muchas otras, como una respuesta pretendidamente moderna al ambiente de inestabilidad y dinamismo en el que funcionan las empresas de nuestro tiempo.

Lamentablemente a las estructuras planas les ocurre algo parecido como a la *Biblia* o al *Quijote*. Todos hablan de ellos pero pocos los conocen en verdad.

Después de que a lo largo de varios años he coordinado proyectos de reorganización, compactación, supresión y creación de nuevos órganos, de todas las áreas y especialidades que pueden existir en una empresa de más de 125.000 trabajadores, he podido percatarme que tanto funcionarios como analistas “expertos” e incluso directivos de primer nivel, usan términos como: achatar estructuras de organización; trabajar matricialmente por proyectos; substituir líderes y directores de proyecto, además de un largo y penoso etcétera. Sin embargo, en mi opinión, esto es más una moda que una verdadera nueva forma de trabajar.

Sin pretender caer en precisiones pedantemente académicas, debo decir que sin detrimento de lo anterior, detrás de esta moda discursiva, en los medios empresariales existe una preocupación auténtica por cambiar y ser modernos.

Desafortunadamente los diseños que suelen proponerse para realizar esta modernidad o achatamiento de estructuras, en la mayoría de los casos multiplican más bien los cuadros ejecutivos, creando en lugar de tres gerentes funcionales, nueve “directores de proyecto”, y en vez de cuatro subgerentes, veintiún “dueños de proceso”, que aunque ganan el mismo sueldo, aportan la tercera parte y trabajan la mitad.

Puesto que en diseños organizacionales de este tipo quedan muchos generales y poca tropa, y usualmente no existe ningún programa de cambio cultural asociado, los directivos “innovadores”, demoran la supresión de los puestos que supuestamente habían prometido realizar con “nuevo estilo de trabajo” y cuyo ahorro en el gasto de nómina se daba por seguro. La reorganización en realidad sirve, casi siempre, para justificar el costo de los elevados sueldos de los líderes “en la estructura plana”, ante la junta directiva.

Por el contrario, si el cambio organizacional implica verdaderamente una supresión de puestos debido a la reorganización, no es raro ver a estos “líderes de proyecto”, sacando copias, mecanografiando oficios y archivando, ya que como en la historia del remero, se ha sacrificado a las secretarías y al apoyo administrativo. Por lo que al final, estos “jefazos”, cuando hacen algo, realizan tareas adjetivas, sin ninguna proporción en la relación costo-beneficio con los sueldos que reciben.

El resultado es, entonces, que luego de costosos procesos de reorganización se ha contribuido a incrementar el índice de desempleo nacional, se ha

perdido talento y experiencia gerencial, teniendo que contratar al final de cuentas a costosos despachos de consultores para hacer las labores del personal desplazado, obteniendo incrementos de productividad nulos o negativos, donde se observan muchos jefes y pocos remeros.

Algunas preguntas que surgen después de todo son: ¿Se pueden diseñar estructuras planas? ¿Este cambio organizacional reporta beneficios concretos para la organización? ¿Todas las empresas deben moverse hacia diseños horizontales?

3.1. Estructuras horizontales y no estructuras planas

En primer lugar, creo que es muy importante aclarar que es un error de interpretación y traducción el referirse a una estructura plana, ya que en inglés se dice y escribe comúnmente *flatten organization*, sin embargo, lo correcto es interpretarlo como estructura horizontal.

La diferencia no es una simple discusión entre exquisitos, conforme se demuestra a continuación en el Cuadro 3.

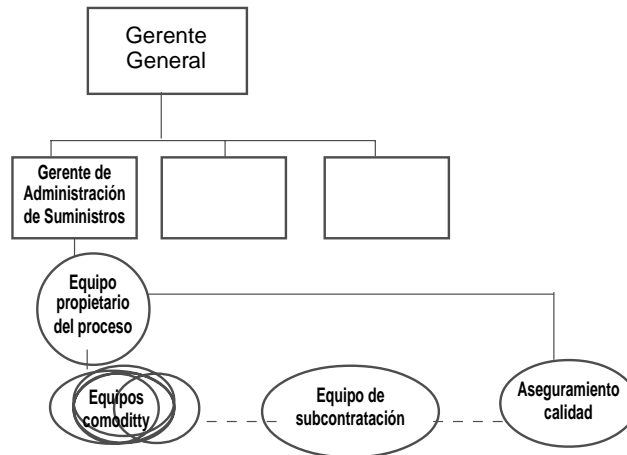
Cuadro 3
Diferencias entre estructuras planas y horizontales

Estructura plana	Estructura horizontal
<ul style="list-style-type: none"> • Los niveles ejecutivos se multiplican. • Se lleva a cabo un proceso de liquidación de trabajadores y se compactan las estructuras. • Se ajustan las funciones entre los departamentos. • Se contrata a consultores y expertos para realizar las tareas que hacía el personal liquidado. • No existen aumentos de productividad y a los meses de implantación del modelo se observa una regresión al esquema funcional. • Los sistemas de evaluación del desempeño y de compensación no se modifican. • Aunque se trabaja en equipos, esto sólo ocurre en proyectos específicos y no se altera la dependencia funcional y el esquema vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se organiza alrededor de procesos, no de funciones. • Se reducen los niveles jerárquicos. • Se utilizan equipos de trabajo como la célula de la organización. • Se maximizan los contactos con abastecedores y clientes. • Se capacita a los empleados con base en la necesidad de conocimiento, implantando un sistema de "justo a tiempo". • Se modifican los sistemas de evaluación del desempeño por sistemas de 360 grados, donde el cliente evalúa los incentivos y estos se orientan hacia el trabajo en equipo. • Existen responsables o "dueños de los procesos" y la evaluación de la productividad se hace sobre el mejoramiento de procesos de modo cuantitativo.

Como puede observarse, en las estructuras planas ocurre un cambio cosmético y en el fondo se usa un discurso "moderno" para seguir trabajando como antes. Por el contrario, la

estructura horizontal implica una transformación radical del modo de hacer y de la cultura misma de la empresa (Ver Gráfica 5).

Gráfica 5
Estructura horizontal



Proceso de administración de suministros



Fuente: Ostroff Frank-Douglas Smith, *The Horizontal Organization*. The Mckensy Quaterly, Dec. 1993

Aunque es difícil establecer una estrategia general para transformar una estructura burocrática tradicional, en una organización horizontal, algunos de los despachos de consultoría internacional, *Mckensy & Company* (1993), sugieren lo que se observa en el Cuadro 4.

El análisis de la estrategia, supone según se puede ver, una transformación radical de la gestión de la empresa, por ello se debe enfatizar que aun-

que existen beneficios innegables operando según este modelo de organización y algunos autores (Jabou Raúl, 1995) afirman que es la organización del próximo siglo, en mi experiencia puedo afirmar que no todas las compañías pueden operar adecuadamente con este modelo de organización.

Los que le han puesto cuatro candlabros y han encargado un ataúd de madera para la organización funcional, que ha predominado en el mun-

do occidental por casi un siglo, están totalmente equivocados, ya que a pesar de sus años el modelo fayolista de organización vertical aún goza de muy buena salud y es incluso, en muchos casos, el modelo más

eficiente y recomendable en ciertas condiciones, tales como ambientes estables con tecnología de ciclos de vida largos, regulación estable y sistemas de información integrados verticalmente (Ver Cuadro 5).

Cuadro 4
¿Cómo diseñar una estructura horizontal?

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4
Identificar los objetivos estratégicos de la organización. Conocer el plan de negocios o estratégico de la compañía.	Analizar las ventajas competitivas clave que permitan lograr los objetivos.	Definir los procesos clave, clarificando las acciones críticas para conseguir metas.	Organizar alrededor de los procesos, no de las funciones, debiendo vincular cada proceso clave a una tarea de la organización a un producto, un servicio, o a un cliente.

Paso 5	Paso 6	Paso 7	Paso 8
Eliminar todas las actividades que no demuestren aportar algún valor agregado a los objetivos clave.	Compactar funciones y departamentos <i>staff</i> al mínimo posible conservando, sin embargo, el talento gerencial y el conocimiento experto.	Asignar a un equipo de trabajo o a un administrador la "propiedad" de cada proceso clave.	Crear equipos multidisciplinarios a lo largo de cada proceso.
Paso 9	Paso 10	Paso 11	
Establecer objetivos específicos de desempeño para cada proceso.	Otorgar poder de decisión, autoridad e información para lograr las metas propuestas.	Entrenar, evaluar, estimular, pagar y presupuestar con sistemas que apoyen la nueva estructura y privilegien la satisfacción del cliente.	

Fuente: Mckensey & Company, Business Week. 20 Dec. 1993.

Cuadro 5
Cuándo aplicar una organización vertical

Compañías donde se recomienda la organización horizontal.	Compañías donde se recomienda la organización funcional-vertical.
Ambientes poco estables con mercados impredecibles.	Sistema de producción en serie con tecnología de poca variación.
Tecnología cambiante.	Tecnología con períodos largos de vida y poca variación.
Modificaciones constantes en la normatividad.	Normatividad y reglamentación estable.
Directivos con una clara visión estratégica.	Administración que enfatice el conocimiento experto y las promociones con base en el mérito.
Sistemas de información abiertos diseñados horizontalmente.	Sistemas de información integrados verticalmente donde la información clave la conoce sólo el director y hay niveles de acceso.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Empresas que han aplicado el modelo de organización horizontal

La experiencia internacional en la aplicación de estructuras horizontales todavía es limitada y, con excepciones, está circunscrita a las empre-

sas transnacionales, por lo cual a pesar de sus apologistas, no podemos decir que sea una práctica internacional. Los estudios de casos, sin embargo, resultan de interés en el supuesto de que el amable lector quiera aplicar el modelo a otra empresa. (Ver Cuadro 6).

Cuadro 6
Empresas que han aplicado estructuras horizontales

Ford Motors (división de servicios al cliente)	Reorganizó con base en cuatro procesos clave. Se integraron equipos de trabajo formados por un gerente de operación, un ingeniero de campo y un representante de servicios al cliente. Esto es, tres gerentes contra veinticinco de la estructura pasada. Fue implantado un sistema de evaluación de 360 grados, es decir, varias personas analizan el desempeño, incluyendo al cliente.
Xerox	Ha usado las estructuras horizontales en el diseño de nuevos productos mediante la conformación de equipos multidisciplinarios, en lugar de departamentos funcionales organizados verticalmente.

Continuación, Cuadro 6

American Express (Financial advisors)	Eliminó el puesto de gerente general de ventas, y su responsabilidad se distribuyó en siete ejecutivos cada uno, con la responsabilidad "vertical" sobre un proceso, 180 divisiones fueron reorganizadas en 45 grupos conducidos por un grupo de vicepresidentes.
G.E. Median Systems Milwaukee	Aquí también fue implantado un sistema de evaluación de 360 grados. El tiempo de instalación de equipos de rayos X se redujo de 350 horas a la tercera parte. Los equipos consisten en un grupo de ingenieros, un analista de producción y otro de abastecimientos y suministros.
Karolinska Hospital	Se organizó el trabajo con base en el flujo del paciente. Se estableció que varios especialistas valoraran a un paciente en lugar de hacerlo individualmente, reduciendo las visitas al hospital y recortando los tratamientos. Se estableció el puesto de coordinador de enfermería, cuya responsabilidad era armonizar los esfuerzos de los departamentos minimizando visitas y tratamientos. Los tiempos de cirugía se redujeron de seis y ocho meses a tres semanas.
AT&T (La división de sistemas de redes)	Con 16.000 empleados esta división se reorganiza con base en trece procesos clave, luego de haber identificado más de 130. Se establecieron presupuestos por proceso, implantándose sistemas de recompensas con base en la evaluación de los clientes.
Eastman Chemical	Una de las divisiones de Kodak creó más de 1.000 equipos de trabajo, eliminando puestos ejecutivos, motivando e incentivando las actividades que favorecen la unidad y funcionamiento de los equipos.
General Electric	Un grupo de ejecutivos de nueve a doce personas identificó más de cien procesos que incluían desde el diseño de un nuevo producto hasta su mejoramiento.
Lexmark International	Una de las divisiones formales de IBM cortó el 60% de los ejecutivos sustituyéndolos por equipos de trabajo cross-funcionales.

Fuente: Jacob Rahul. *The Struggle to create an organization for 21 st century*. Fortune, april 3 1995 pág. 60-66 y Byrne John, *The horizontal*. Business Week. Dec. 20, 1993, pág. 76-87.

La experiencia y un recorrido panorámico por el escenario internacional enseñan que existen diferencias significativas entre lo que superficialmente se conoce como estructura plana y una organización horizontal y aunque hay beneficios innegables en

la adopción del modelo, es clara la tendencia a usarse, en grandes compañías multinacionales o en áreas específicas de grandes empresas, donde se hace frente de manera cotidiana a ambientes inciertos y transformaciones tecnológicas constantes.

Como lo demuestra la historia de los remeros y contra lo que muchos amantes de la modernidad afirman, la organización fayoliana tradicional todavía goza de buena salud, por lo cual, la recomendación más importante es: no adopte modas costosas, analice primero cuál es el ambiente de su empresa y decida según la necesidad. Se ahorrará muchos pesares y no pocos pesos.

4. LA ORGANIZACION EN RED

Esta nueva forma de organización ha surgido a raíz de la aparición de las nuevas tecnologías. La idea central es que existen *nodos*, donde las jerarquías son más bien escasas, cuando no inexistentes.

Sus propuestas son en muchos casos contrarias a los supuestos de la organización tradicional, ya que el propósito básico de la organización en red no es la gestión de funciones, sino la resolución de problemas específicos.

De una manera paradójica, la nueva complejidad del entorno obliga a las organizaciones a diseñar nuevas formas de organización más sencillas y flexibles. Esta simplicidad es, sin embargo, algo que con frecuencia es bastante complicado de lograr. La esencia de esta nueva forma de organización radica en la gestión del cambio.

La organización en red significa un rompimiento de paradigmas con los grandes supuestos básicos de los modelos clásicos de la organización, donde el poder y el conflicto están relacionados con la posición de recursos y el manejo de la jerarquía para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la organización en red, el poder es tan permanente como la capacidad de los nodos de aportar información relevante. En cuanto esta capacidad desaparece, el poder también se esfuma. Esto, que es apreciable por una gente con la expectativa de jubilarse, se ha vuelto dolorosa realidad de nuestros días.

4.1. Nuevos paradigmas organizativos

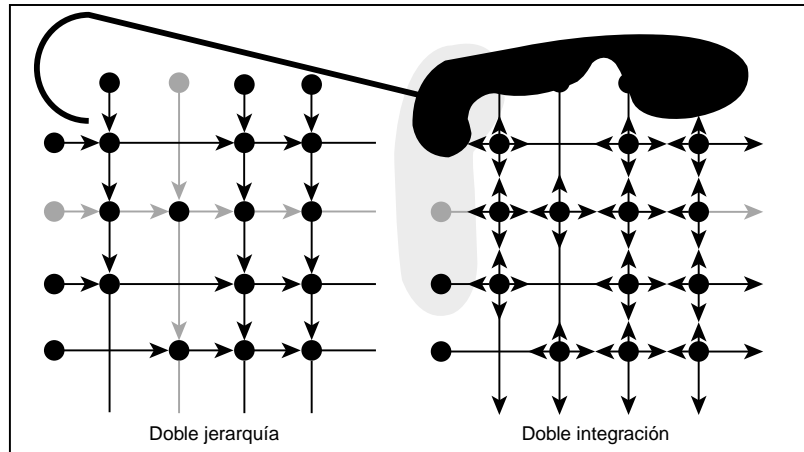
De un modo más metodológico cabe afirmar que la organización en red cuestiona severamente cinco paradigmas básicos de la organización burocrática funcional.

En primer lugar, se cuestiona la división vertical del trabajo, ya que la disociación entre el diseño del trabajo y su ejecución es uno de los principios básicos de la organización en red.

El segundo paradigma en caer, es el predominio de la coordinación mediante la jerarquía. En una organización en red, todos los nodos tienen una importancia equivalente. La relación jefe-subordinado pierde su importancia ya que los roles no son estables. Unas veces se es jefe y otras subordinado, sin ningún conflicto de rol.

El tercer paradigma consiste en cuestionar la legitimidad del líder basada en su capacidad de definir y orientar las tareas de sus subordinados. En la organización en red, el líder tiene la capacidad de generar comportamientos *autogestores* porque las distancias hacen inútil la orientación por otra vía que no sea la del conocimiento.

Gráfica 6
Transformación del concepto de jerarquía
en una empresa en red



Fuente: Stategor. *Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresa.* Biblioempresa España, 1995 pág. 347.

Los modelos de doble jerarquía que constituyen las aportaciones de los modelos clásicos más avanzados y flexibles en las organizaciones en red (estructuras matriciales de doble jerarquía) se tramsutan por un nuevo concepto de *integración múltiple*, tal y como se muestra en la Gráfica 6. Esta integración múltiple implica que el poder de la iniciativa no se reserva sólo a los coordinadores y *al personal operativo*, que de hecho no existe ya que si bien los coordinadores tienen una visión global más amplia, los operativos tienen una percepción más aguda de la realidad, que da el contacto día a día. Por ello, la activación de los procesos puede provenir de ambas fuentes, creándose esta idea de *doble integración*.

El cuarto paradigma en caer es *la diferenciación de roles operativos y normativos*. Cada responsable aporta su experiencia funcional a la concepción

de la estrategia y sus habilidades operativas a la puesta en práctica de ésta. De este modo, se destruye un problema permanente que existe en las organizaciones tradicionales, donde las personas que diseñan la estrategia raramente son las encargadas de ponerla en práctica.

Finalmente, el quinto paradigma en fenecer es *el tipo de formalización*. Los procedimientos y normas que rigen la actuación de la organización clásica son un estorbo que se sustituye por medios de regulación dinámicos.

Al poner en tela de juicio los principios de especialización, coordinación y formalización, la estructura no puede entenderse más como un espacio burocrático, donde la información es fuente de poder. *La nueva fuente de poder está en la capacidad de hacer llegar a los individuos mejor situados en la organización la información clave*. Esta capacidad de hacer llegar

información, es en realidad la nueva y única fuente de poder, ya que el rendimiento común es más importante que el éxito personal.

El concepto de delegación en consecuencia desaparece y se transforma en solidaridad.

4.2. Elementos de una estructura en red

Como se ha indicado, la organización en red cuestiona la jerarquía, la especialización y el tradicional concepto de centralización-descentralización como base del diseño de la organización. La flexibilidad de roles propuesta (unas veces jefe, otras subordinados), supone una flexibilidad en los roles basados en la *idea de la multipertenencia*. El diseño de la estructura en consecuencia no es la combinación óptima de elementos, sino la adaptación que garantiza una rápida adaptación a las demandas del entorno.

Una red está compuesta por nodos y relaciones entre nodos. Los nodos son los elementos que caracterizan las células básicas y son a la organización en red, lo que los departamentos a la organización funcional. Dichos nodos pueden adoptar distintas formas y tamaños, dependiendo del número de conexiones que existan y los nodos que participen en la organización.

Estas conexiones pueden ser de cinco tipos:

- Burocráticas (Órdenes, estándares, políticas, procedimientos).
- Económicas (Transacciones, comerciales, o financieras).
- Operativas (Toma de decisiones comunes, recursos compartidos).

- Culturales (Valores, normas de conducta, creencias, etc...).
- Informativas (Acceso a fuentes de información, intercambios, información compartida en receptorías comunes, etc...).

Más que entender el funcionamiento de una red, importa ver sus impactos y resultados. Es posible comprender su operación a partir de tres dimensiones que son: su cohesión, su potencial combinatorio y su modo de activación.

Cohesión. Está en función del grado de relación afectiva, la heterogeneidad, la multiplicidad y densidad de los nodos que la conforman. En una empresa pública, por ejemplo, los nodos tienen un mayor grado de cohesión que en una organización privada.

Potencial combinatorio. Es la cantidad de conexiones que puede realizar cada uno de los nodos, lo cual está en función de su tamaño y diversidad. El potencial combinatorio está en relación directa con su capacidad de comunicación, por ello las tecnologías de información constituyen un elemento diferenciador sobre la calidad y tamaño de la organización en red.

Poder de activación. Se refiere a la capacidad que tienen los nodos de iniciar interacciones con los miembros de la red.

Aunque las jerarquías no existen, en la práctica de su aplicación se distinguen dos modelos básicos:

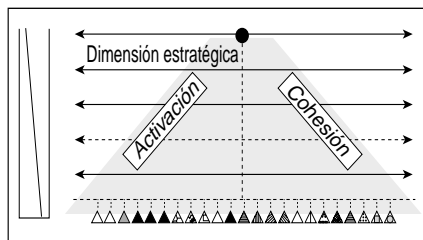
Los dirigidos, donde uno de los nodos tiene privilegios para el planteamiento de los problemas estratégicos que deben ser resueltos por algún nodo de la red. Es decir, el poder de activación se encuentra concentrado en algún nodo en concreto.

El otro modelo es el *no dirigido* donde no existe verdaderamente ninguna jerarquía de un nodo sobre otro y cualquiera tiene la posibilidad de planear los problemas estratégicos y de darles solución.

Esta capacidad anárquica tiene un poder de ebullición, que pese a su relativo caos, está limitada a la selección de la formación que realizan los otros nodos, de modo que al final se autorregula por la calidad de la información que se aporta.

Lo que importa en esta organización en sus tres dimensiones es su capacidad de generar estrategia más que de poner dicha estrategia en práctica. (Ver Gráfica 7).

Gráfica 7
Armazón básico
de una empresa en red



Fuente: Strategor. *Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresa*. Biblioempresa España, 1995. pág. 353.

Desde esta filosofía reitero, a riesgo de ser pesado, que las áreas más importantes llamadas nodos, son aquellas capaces de proporcionar más información o solucionar problemas estratégicos.

La estructura en red se parece en un principio al tipo de estructura sol, propia de los micronegocios, donde las relaciones convergen en el líder o el

dueño; sin embargo, a diferencia de ésta, en la organización en red la naturaleza y la dispersidad geográfica de los miembros son las notas discordantes con la estructura sol. El armazón básico es plano y toma la apariencia de un trapecio, tal como aparece en la Gráfica 7.

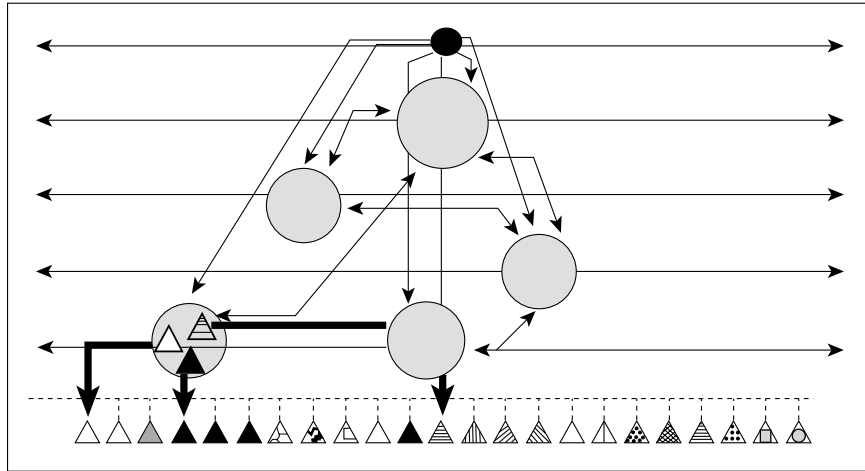
En los modelos dirigidos, para asegurar la coordinación de la red existen una cúspide estratégica y una base operativa que constituyen las competencias centrales de la organización (*core competences*).

Como lo muestra la Gráfica 8, existe un principio básico de autoorganización que se apoya en la capacidad de cada nodo de resolver nuevas demandas integrándolas a sus rutinas, de acuerdo con las capacidades de la red y los recursos de cada nodo.

En los modelos de red de activación dirigida, el papel de la cúspide estratégica es identificar los problemas estratégicos a ser planteados y luego organizar los nodos, permitiendo que la dinámica de la red interprete su papel.

La eficacia de una organización en red por lo tanto, radica en su capacidad de motivar y responsabilizar a los nodos de la red. Sin embargo, la cúspide se puede reservar el poder de detener una propuesta que considere peligrosa. Por el contrario, en los modelos de activación no dirigida la empresa se convierte en una verdadera red donde la autonomía y la autoorganización son las notas dominantes y los nodos están regidos por acuerdos que se establecen entre ellos mismos, basados en el mejor de los casos en una propia jurisprudencia y en la confianza y no en una autoridad central.

Gráfica 8
Red con modo de activación controlada



Fuente: Stategor. *Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresa*. Biblioempresa, España. 1995. pág. 356

Pese a su novedad que puede seducir a vanguardistas, la aplicación de la *organización en red* requiere de ciertas condiciones de contexto como son situaciones de complejidad y de incertidumbre fuera de lo común.

Para justificar el rompimiento de los esquemas tradicionales, también es necesario que la empresa donde se aplique enfrente retos constantes de innovación que evidentemente son favorecidos por modelos organizativos de este tipo ya que suele acelerar el ritmo en la creación de nuevos productos o servicios, gracias a la liberalización de las iniciativas.

Así mismo, los individuos o los nodos participantes deben estar altamente motivados en el beneficio común y en la aceptación de que lo importante es la resolución de los problemas estratégicos por los más aptos en la red. Para lo cual es necesario que exista

dentro de una empresa que adapte el medio, una cultura que permita la identificación con diferentes roles entre sus actores. Una característica común, por tanto, es una alta autoestima de los nodos participantes en sus propias competencias. (Ver gráfica 8).

4.2.1. Empresas que han aplicado el modelo de organización en red

Este tipo de organización se ha aplicado en las pequeñas empresas de la industria textil en el norte de Italia, donde los nodos son los diseñadores. Cuando uno de ellos desarrolla un modelo de moda que tiene éxito, se convierte en el líder de la organización. Se busca explotar con el apoyo maquilador de los nodos que se unen al negocio, hasta que la moda pase a otro modelo. Después, cualquiera de los otros nodos puede convertirse en líder, siempre que haya creado un modelo más vanguardista.

Otro ejemplo de aplicación de esta estructura se reporta en el caso de los hospitales franceses, donde grupos de especialistas operan como miembros de la red y son dirigidos por la especialidad cuyas dolencias son las básicas en un problema de salud con un paciente.

Esta organización en red es particularmente exitosa en los tratamientos y problemas de especialidades donde la multidisciplina es la nota común en los tratamientos tales como: oncología, trasplantes, geriatría, cirugías o ginecología y obstetricia⁴.

Haciendo un resumen de algunas características que distinguen a este tipo de organizaciones podemos afirmar que:

- Son organizaciones que tienen límites internos y externos con otras organizaciones bastante permeables.
- La autoridad está basada más en la experiencia y la capacidad de informar de cada nodo que en el rango que ocupan en la estructura jerárquica, la cual para propósito práctico no existe.
- La comunicación se produce sin intermediarios, ya que se apoya en tecnologías de información y no en flujos burocráticos de papeles.
- Existen amplios niveles de confianza entre los miembros de una red. Por lo tanto, las inversiones y los riesgos se toman de un modo conjunto, más con base en la palabra dada que en contratos tradicionales.

5. LA ORGANIZACIÓN CELULAR

Esta metáfora organizativa sugiere que una célula es un ser vivo que posee las principales características de la vida y puede actuar, tanto de manera independiente como en concurso con otras células, para dar origen a un ser más complejo y superior. La metáfora parte de la idea que en una organización celular existen grupos autodirigidos o unidades autónomas que pueden operar, tanto solas, como en conjunción con otras, para crear mecanismos de negocio superiores.

Cada célula en la organización tiene una responsabilidad empresarial con toda la organización. Los clientes de una célula también lo pueden ser de otras células de la organización. El otorgar responsabilidad a cada célula es un rasgo de este tipo de organización. Por supuesto es de esperar que los miembros de la célula reúnan las características empresariales requeridas para hacer uso de sus competencias. Esta necesidad de coordinarse con otros equipos o células hace que una de las habilidades básicas de este tipo de organizaciones sean *las colaborativas*.

Para reforzar los comportamientos deseables, cada célula es recompensada de acuerdo con sus resultados, ya que, como centro de resultados, los miembros desarrollan un sentido psicológico de logro en el espacio de clientes y del negocio reservado para ellos.

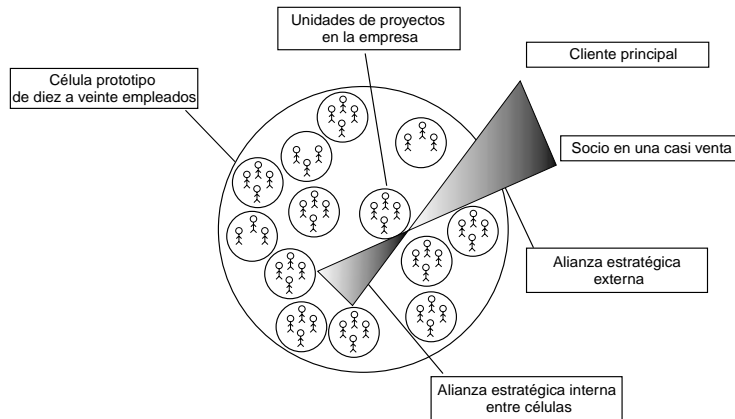
A diferencia de otros modelos organizacionales, en la organización celular, las competencias clave tanto en la parte operativa de inversiones,

4. M. Cremadez. *Le management stratégique hospitalier 2 Inter editions*, 1992 citado por Strategor. op. cit. págs. 359-362.

como en el diseño de las estrategias de adaptación, suelen estar en la cúspide en la organización celular. Este

know how se encuentra disperso a lo largo de toda la organización, a través de sus células (Ver Gráfica 9).

Gráfica 9
La organización celular



Fuente: Miles et al. op. cit. pág. 14

Existen de hecho ciertas palabras que definen una organización celular, como en el pasado lo fueron: la formalización, la centralización y la diferenciación de funciones. En la organización celular, la colaboración, la competencia técnica y empresarial, la capacidad de colaborar y trabajar en equipo con una alta orientación a logros son los marcos de competencia imprescindibles.

Para completar la metáfora organizacional, es posible caracterizar a la organización celular de la siguiente manera:

5.1. Componentes del nuevo paradigma de la organización celular

La estrategia es todo. Así como el DNA en las células determina su con-

ducta, en la organización celular la estrategia es la que dirige el ciclo de vida del negocio.

Pequeñas acciones individuales pueden generar grandes cambios. Apoyada en la *teoría del caos*, que indica que pequeños cambios de temperatura en el Pacífico pueden desencadenar huracanes en el Atlántico, en la organización celular adecuaciones de una célula pueden generar grandes transformaciones en la organización.

La evolución es la maquinaria del cambio. Los cambios del entorno deben promover una evolución de las células de la organización hacia un organismo superior.

Las células tienden a autoorganizarse. Del mismo modo que ocu-

rre con los seres vivos, las células se autodirigen y organizan los cambios del entorno.

El cambio sigue trayectorias incrementales. La dinámica de evolución implica la construcción de organismos más complejos, por la red de relaciones que se construyen.

El todo está presente en todas partes. Puesto que existen organizaciones dentro de la organización, el entendimiento del todo es vital para entender el rol de cada célula.

La forma de las interrelaciones determina los contornos del universo. La única forma de descifrar el entramado organizacional es mediante sus relaciones de intercambio.

La célula es la base del diseño organizacional. Este es realmente el único paradigma de este tipo de organizaciones. Unidades pequeñas con 10 a 20 expertos altamente especializadas enfocadas a un mercado, a un cliente o a un producto o servicio⁵.

Puesto que trabaja permanentemente con sus clientes, tal conjunción de realidad del negocio y altas competencias técnicas, permiten entre otras cosas desarrollar tecnología de vanguardia.

El proceso de triangulación desarrollado entre aliados internos, clientes y aliados externos, permite alimentar cada proyecto con necesidades reales del cliente y difundir las competencias adquiridas entre las otras células de la organización.

Algunas de las células tienen células específicas llamadas unidades regio-

nales de negocio (**RBUs**) que anuncian, venden y dan servicios de acuerdo con las necesidades específicas de cada región a la que sirven.

Otras células llamadas Unidades estratégicas de negocio (**SBU**s), son unidades de investigación y desarrollo, manufactura y distribución de productos. De este modo, se desarrollan alianzas internas ya que las unidades estratégicas regionales son los clientes de las unidades estratégicas de negocio.

5.1.1. Empresas que han aplicado el modelo de organización celular

Dentro de las empresas que han aplicado este modelo organizativo es posible mencionar al grupo **Acer**, que ha empleado los principios de la organización celular para crecer a escala global.

Sin embargo, ha sido una empresa australiana de computación *Technical and Computer Graphics (TCG)* quien ha llevado a los extremos más puros la aplicación del modelo. Esta empresa se ha organizado celularmente alrededor de trece empresas pequeñas, enfocadas en la idea de la celularidad. Cada firma tiene su propósito específico y opera de manera independiente, compartiendo características comunes y una misión global con las otras células. Algunas de ellas se han especializado en uno o más productos, mientras otras lo han hecho en software o hardware específicos. Todas las firmas se caracterizan por su alta competencia técnica. Así mismo, la celularidad es también

5. Adaptado de Bechhan Daniel. *Organic strategy and cellular organization*. Healthcare forum journal part 1 March-April 1998 pág. 60-62.

externa. Mediante alianzas estratégicas se ha creado una triangulación de las células con **Hitachi** quien es un socio externo a la firma y con el cliente principal que es **Telestra** una compañía telefónica australiana. Cada célula de la empresa está integrada por un total de diez a veinte profesionales altamente educados, quienes buscan desarrollar permanentemente nuevos productos y servicios.

Algunas otras firmas que no han adoptado el modelo celular de una manera integral, como es el caso de **Kyocera**, han mejorado sustancialmente sus procesos de manufactura. En esta empresa, cada célula consiste en un reducido grupo de máquinas y un equipo altamente entrenado de empleados que cooperan en la producción sobre un conjunto de productos bien definidos para un grupo específico de clientes. El enfoque de la organización celular permite dividir las líneas de producción en flujos paralelos dando a sus miembros la responsabilidad de planear sus operaciones asegurando la calidad de sus resultados, ya que interactúan tanto con sus proveedores como con sus clientes. De este modo pretenden dar respuestas con una eficiencia inusual.

Oticon es una empresa danesa, productora de equipos auditivos que ha aplicado parcialmente los principios de autoorganización y responsabilidad empresarial de la organización celular. Para ello eliminó las reglas, reportes y formas, logrando procesos libres de papeleo. Esto favoreció la reducción de la necesidad de planear

y supervisar, permitiendo que equipos de proyectos que se autoseleccionan hayan conseguido resultados espectaculares, ya que permanentemente buscan nuevos proyectos⁶.

Aunque existen otros casos dignos de mención, como la empresa brasileña **Semco**, la experiencia internacional indica que el modelo de organización celular reúne la independencia empresarial de la forma divisional, la capacidad de respuesta al cliente de la organización matricial, el conocimiento autoorganizativo y el compartir de información de la estructura en red. Además, es la única estructura conocida que permite agregar valor conservando el capital intelectual, ya que cada célula tiene responsabilidad empresarial y el poder de enfocar sus recursos a las oportunidades de negocio disponibles. Es por tanto, el modelo celular la estructura que permite añadir valor, mediante la difusión de conocimiento y capacidades en la organización y de hecho el nuevo paradigma para los próximos años.

La evidencia empírica en las experiencias reportadas en la literatura indica sin embargo, que la adopción de la forma celular es el resultado de una visión, que es una filosofía de empresa. Uno de sus primeros requerimientos por tanto, es la amplia disposición a invertir en las capacidades humanas, más allá de los simples y clásicos programas de entrenamiento. Esto implica tener claramente identificadas las competencias que se están demandando en la industria. Este es en realidad el quid del asunto y aunque no es una idea nueva invertir y obte-

6. L. Kolind. *Creatividad at Oticon*. Fast Company 1996-5-6.

ner ventaja competitiva a través de la gente, su implantación sí plantea un riesgo porque la inversión en las personas tiene retornos que frecuentemente son difíciles de predecir.

6. LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

La aparición de las nuevas tecnologías ha dado origen al uso y el abuso del concepto de *organización virtual*.

Las organizaciones virtuales dentro de la imaginación de los administradores poco informados pueden adquirir diferentes ideas. Tal parece que es muy popular la idea que se trata de una empresa que existe pero sólo en el ciberespacio y opera nadie sabe dónde. Este concepto, aunque sugestivo, es básicamente erróneo, porque cualquier organización, por más virtual que sea, requiere para existir de organizaciones reales que respalden su misteriosa existencia.

En realidad, más que hablar de empresas virtuales es más correcto referirnos a *grados de virtualidad* en las empresas.

Definición

...“Virtualidad es la habilidad de la organización para, de forma consciente, obtener y coordinar competencias críticas a través del diseño de procesos de negocio de valor añadido y mecanismos de gobierno, que involucren elementos internos o externos para aportar diferenciación e incremento de valor de mercado...”⁷

Hay una gran discusión entre los requisitos sobre si en realidad existen organizaciones virtuales. Las recientes catástrofes en el *Nasdaq* neoyorquino, luego de una imparable subida, han obligado a reflexionar en esta discusión.

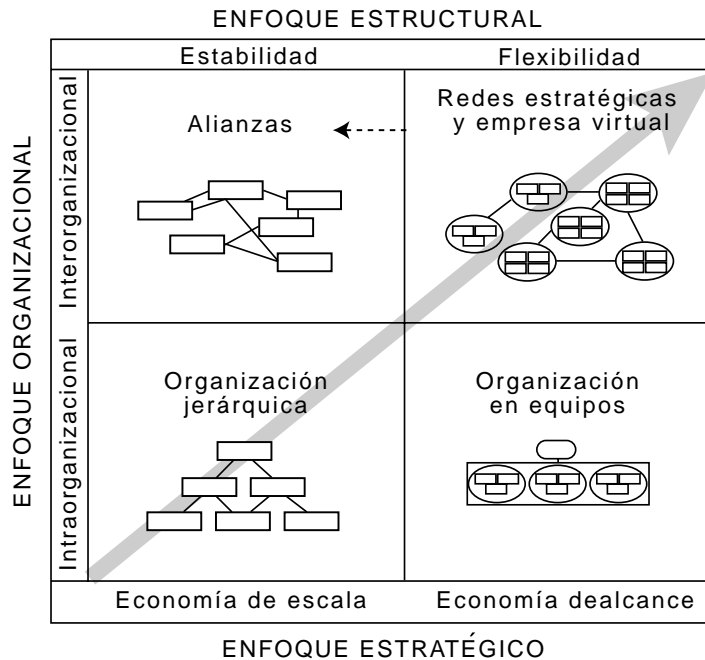
En realidad, la aparición de las nuevas formas de comunicación ha favorecido la creación de nuevos mercados que antes parecían muy lejanos. El surgimiento de nuevos productos y la demanda de una mayor flexibilidad por parte de las empresas, en especial las pequeñas y medianas (**Pymes**), las cuales en todo el mundo tienen carencias similares. Referido a la idea de la organización a través de redes, con sinergias y capacidades complementarias ha popularizado a la llamada organización virtual.

Los mecanismos de cooperación entre empresas se han vuelto un tema de actualidad, y es común escuchar aun en los medios masivos, términos como alianzas estratégicas, *join venture* (negocios de riesgo conjunto), organización a través de equipos autodirigidos mediante redes, y un amplio etcétera.

La necesidad de desarrollar economías de escala y las demandas de estabilidad o flexibilidad del ambiente organizacional, permiten sugerir el tipo de organización adecuado, bien sea que esta necesidad de cooperación se dé a niveles interno o externo.

7. Venkatrama y Henderson, 1996, citado por Criado Fernández Mar. *Caracterización de modelos de cooperación entre organizaciones como base para la obtención de estructuras flexibles y competitivas*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, 2000. Pág. 425.

Gráfica 10
Evolución de los modelos organizativos



Fuente: Adaptado de Bleicher 1996, por Criado Fernández Mar. op. cit. pág. 260

Dentro de las nuevas formas de cooperación entre empresas, existe un continuo de formas que va desde los simples acuerdos de maquila para ampliar la capacidad productiva, hasta las fusiones de empresas. Estrategias muy frecuentes en ciertos sectores industriales, tales como la aviación, la banca y las empresas automotrices que en los últimos años requieren grandes volúmenes de ventas para enfrentar la creciente competencia internacional. (Ver gráfica 10).

6.1. ¿Qué es una organización virtual?

En la literatura sobre el tema existen numerosas definiciones, dentro de ellas he seleccionado la siguiente:

Definición

“...La organización virtual es una red temporal de organizaciones independientes, vinculadas por tecnologías de información para compartir riesgos, costes y acceso a otros mercados. Las organizaciones se unen de forma rápida para explotar una oportunidad específica, y a continuación se dispersarán”... (Byrne, 1997) .

Aunque **Byrne** limita este tipo de modelos a organizaciones, una organización virtual también puede estar constituida por personas o grupos de empresas, donde resulta claro que las empresas participantes incorporan aquellas competencias que dentro de sus respectivas cadenas del valor

constituyen su fuente de ventaja competitiva y que en una organización temporal en el espacio y el tiempo, se reúnen para explotar una oportunidad de negocio.

6.1.1. Características de la organización virtual

De la definición se deben destacar cinco características que son:

- Las organizaciones virtuales están soportadas en tecnologías de información.
- Son organizaciones independientes, basadas en la confianza, donde la base de la colaboración es la confianza.
- No tienen localización física precisa, aunque están potencialmente presentes y su existencia es cambiante.
- Están soportadas por organizaciones reales que se apoyan en medidas de cooperación.
- Se busca explotar oportunidades de mercado ya que usualmente existen competencias complementarias.

Una organización virtual, en realidad, propone relaciones menos formales y permanentes entre sus miembros ya que sus fronteras se difuminan con los avances del proyecto, hasta desaparecer cuando la oportunidad de negocio ha concluido. Siempre que existan oportunidades de negocio las empresas participantes en la empresa virtual se mantendrán unidas. Puesto que la Organización Virtual nace de las oportunidades, en la medida que

crecen los incentivos del mercado, se incrementan los riesgos a asumir.

La propiedad de una empresa virtual, por tanto, es necesariamente compartida, y si una empresa participante percibe que sus intereses no están siendo alcanzados o no se lograrán nunca, la Organización Virtual morirá. Lo mismo ocurre con los sistemas de control tradicionales, los cuales son sustituidos por la información, el conocimiento y la confianza.

Los liderazgos en la organización virtual se comparten y son por lo general un liderazgo de tipo experto. Cuando son demandadas las competencias de uno de los participantes, éste asume el liderazgo y cuando los requerimientos del cliente cambian, este liderazgo también se modifica.

Puesto que dependen de la innovación para subsistir resulta casi redundante decir que estas organizaciones no tienen un organigrama ya que no hay jerarquías que dibujar y la comunicación fluye en todas direcciones sin cortapisas. El interés central y el corazón de la organización virtual es el servicio al cliente, por ello cuando se han satisfecho sus demandas la organización virtual se transforma, se incuba o sencillamente desaparece.

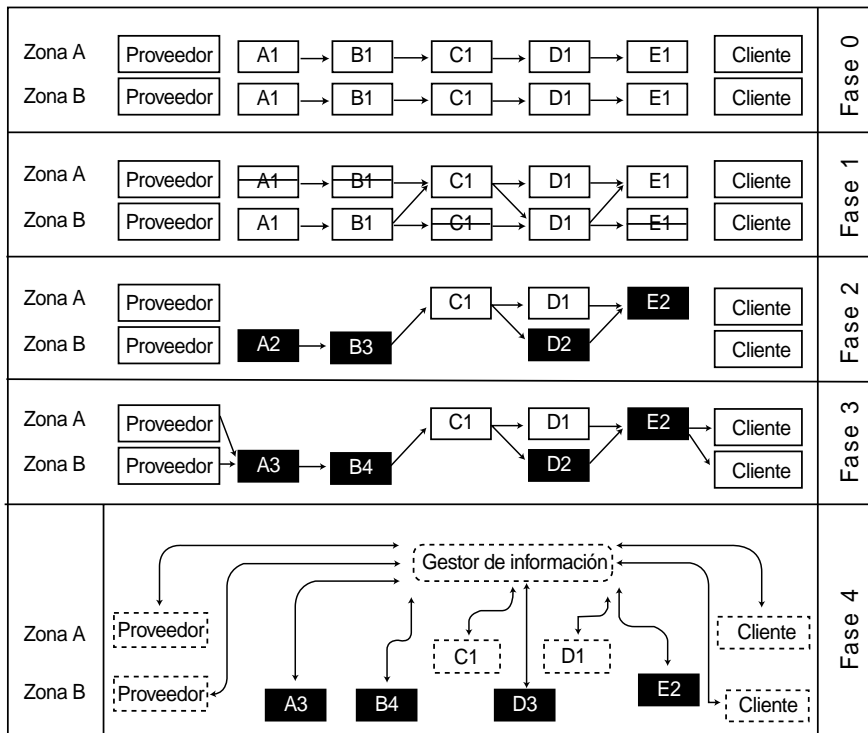
En el proceso de constitución de una organización virtual, normalmente hay al menos cuatro fases de evolución, ya que aunque existan las tecnologías soporte, es obvio que los participantes se van culturizando y aprendiendo de experiencias pasadas, por lo cual una etapa previa siempre implica un nivel de desarrollo inferior.

Según Arnold Faisst Hartling y Sieber (1995), existen cuatro fases en la

construcción de una organización virtual. En la primera por lo general, se inicia con decisiones de tipo *outsourcing* (externalización de funciones a terceros). A partir de la identificación de los centros de costos y los centros de resultados, los primeros son some-

tidos al escrutinio de la eficiencia y de la importancia que tienen para la empresa al realizar una función específica en casa. Derivado de este análisis, se decide qué parte del proceso se puede y conviene externalizar a terceros (Ver Gráfica 11).

Gráfica 11
Evolución de la organización virtual



Fuente: Arnold, Faisst, Härterling y Sieber, citado por Criado Fernández Mar. op. cit. página 321

En la *segunda fase* es indispensable tener sistemas de información que permitan interacciones tanto entre las unidades organizacionales internas como externas. En esta fase son comunes las decisiones de contrata-

ción y los acuerdos de cooperación con empresas externas, mediante contratos de fábrica y entregas de tipo *just in time*. Una parte crítica, tanto en esta fase como en las posteriores, es que de los medios de dis-

tribución y los acuerdos con los proveedores, depende la nueva eficiencia organizativa.

En la *tercera fase* existe una integración tanto para adelante con el cliente, como para atrás con los proveedores, evolucionando la organización a una estructura *tipo red*, ya que existen nodos independientes, aunque vinculados estrechamente por las oportunidades del negocio, y la conveniencia recíproca. Si la empresa ha aprendido de las experiencias pasadas, puede ser que pase a convertirse desde esta fase, en un gestor de información (*información broker*) de las habilidades y competencias creadas por las organizaciones participantes en la red.

Finalmente, en la *cuarta fase*, es posible que la empresa ya haya externalizado todas sus competencias y que dependa de una red de información virtualizando con ello la empresa en su nivel más desarrollado. Esto, aunque representa el modelo más avanzado, entraña graves riesgos si se abusa del *outsourcing*, ya que es posible que se convierta en una *organización hueca* y que su red de información, que es su activo más importante, sea robado o copiado, con lo cual desaparezcan sus fuentes de ventaja competitiva y con ello se vuelva un gestor de actividades marginales⁸.

6.1.2. Tipologías de organizaciones virtuales

Existen diversas formas de clasificar las organizaciones virtuales. En la propuesta elaborada por Probsr, Bitschnau y Sieber (1997) se identifican

tres modelos básicos: El modelo orgánico, el modelo de asociación de una organización extendida y el modelo *top-down*.

El primero de ellos es el más habitual y está constituido por dos grupos de organizaciones, las que conforman el grupo central quienes constituyen los pioneros de las organizaciones participantes y el grupo periférico que reúne a organizaciones que participan esporádicamente.

La organización extendida se da entre empresas que comparten una red de procesos de valor común, por ejemplo un cliente con su proveedor. Al inicio se le otorga a dichos proveedores amplios grados de autonomía hasta que se convierten en socios. Estas organizaciones por lo general se apoyan en sistemas de información interorganizacionales del tipo **EDI** (intercambio electrónico de datos).

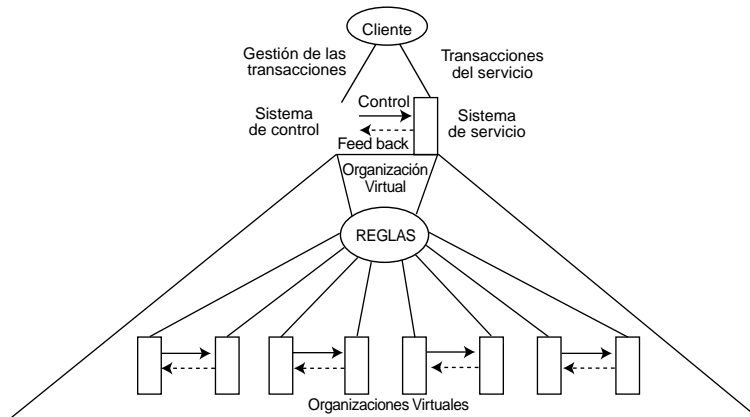
El modelo *top-down* por lo general se trata de una compañía fuerte que puede ser pública y privada y que define a priori las reglas de participación. Esta empresa nace de un modo virtual a la vera de este organismo como su socio colaborador.

Conforme se muestra en la Gráfica 12, la organización virtual para ser operativa y funcional está basada en un conjunto de reglas.

Con independencia del modelo del que se trate, una organización virtual para tener éxito debe descomponer el sistema de negocio en un subsistema de control de la gestión y en un subsistema de servicios o transacciones.

8. Criado Fernández Mar. op. cit. Págs. 319-320.

Gráfica 12



Estructura de reglas de la organización virtual

Fuente: Zimmermann, citado por Criado Fernández Mar. op. cit. página 358

Los subsistemas de gestión se encuentran conectados a las organizaciones reales y son los que determinan las bases jurídicas de la colaboración, las cuales como se ha dicho se basan en la confianza.

Por lo que respecta al subsistema de transacciones, por lo general existe un proceso secuencial que va desde la búsqueda de información, la contratación, la operación y fortalecimiento de los intercambios. En la primera fase, se decide cómo aprovechar el potencial de los clientes, quién realizará las campañas de promoción y mercadotecnia. En la fase de contratación se determina quién negociará con los clientes y quién hace los contratos. Finalmente, en la fase de operación se determinan las contribuciones de los socios participantes, quién

dará el servicio y la atención postventa y cómo se llevarán la contabilidad y la repartición de beneficios⁹.

6.1.3. Empresas que han aplicado el modelo de organización virtual

Aunque no hay muchos datos empíricos en la literatura, en una investigación reciente llevada en España en 150 empresas, Criado Fernández (2000) encontró que la virtualización de las organizaciones, si repercute positivamente en su posición competitiva. Discriminando dos grandes grupos de organizaciones, que son empresas con capacidad para establecer relaciones interorganizativas con soporte tecnológico, y empresas con capacidad para establecer dichas interacciones sin soporte tecnológico.

9. Para mayor información sobre el tema consultar el foro de discusión Votalk Newlist (<http://www.virtual-organization.net>).

Criado probó que entre mayor sea el grado de integración de sus tecnologías de información, en particular las organizativas, más probabilidades tienen de operar con éxito en el mercado y que son precisamente estas organizaciones las que tienen mayor potencial para participar en organizaciones virtuales¹⁰.

En los Estados Unidos, en una investigación realizada por Davenport T – Pearlson (1998), entre 100 de las 500 empresas industriales más grandes del mundo (*Fortune 500*), se encontró que las industrias con mayores preferencias por el trabajo y la organización virtual fueron las de información tecnológica, tales como IBM, Digital Equipment, AT&T, Pacific Bell, Hewlett-Packard, Compaq, Xerox. En las de consumo de productos tales como Frito – Lay, Procter & Gamble. Así como en las empresas de servicios profesionales tales como la mayor parte de las empresas de Big six, Chiat /Day; y Gemini Consulting.

Las funciones que por regla general son más propensas a virtualizarse son las ventas y el servicio, y el soporte técnico de funciones *staff*, tales como sistemas de información, recursos humanos, y asistencia legal. Así mismo, el desarrollo de productos, la ingeniería, la investigación y la administración en general¹¹.

7. CONCLUSIONES

Partiendo de los modelos de Mintzberg menos conocidos, en los últimos años han aparecido cuatro modelos de organización que buscan flexibilizar

y dar respuesta a los ambientes cambiantes, inciertos y altamente inestables que caracterizan a las empresas de nuestro tiempo. Una característica común a todos los modelos es el rompimiento de los principios clásicos de la organización tales como formalización, centralización, estandarización, etc. Las nuevas demandas del entorno internacional han hecho de la coordinación y de la cooperación las nuevas competencias centrales de una organización, las cuales, en conjunción con la confianza y las nuevas tecnologías favorecen configuraciones orgánicas mutables y versátiles que dan respuesta a oportunidades de negocio, donde su estructura se incuba, se reconfigura o de plano desaparece dando paso a organismos más complejos cuyo entendimiento sólo puede darse a través de sus relaciones. El unir competencias complementarias y hacer de las sinergias de la cadena el valor de organizaciones distintas ha transformado la idea clásica del proveedor - cliente, por el de socio. En estos nuevos modelos de configuración se busca relaciones ganar - ganar, por ello los principios de jerarquías y autoridad han sido sustituidos por el conocimiento y la información.

Los reportes internacionales de la aplicación de estos modelos son escasos en calidad y número por lo cual, en el caso de México, las investigaciones y los informes siguen esta misma tendencia. Sin embargo, su conocimiento y difusión propiciarán una versatilidad en el diseño de nuevas formas de organización.

10. Criado Fernández op. cit. Pág. 643-647.

11. Davenport Thomas - Pearlson Kerl. *Two Cheers for the virtual office*. Sloan management Review, Summer 1998 pag.52.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Frank OSTROFF - Smith DOUGLAS. *La organización horizontal*. Cuadernos de Gestión No. 6.
- JACOB Rahul. *The Struggle to create an organization for 21 st century*. Fortune, april 3, 1995.
- BYRNE John. *The horizontal*. Business Week. Dec. 20. 1993.
- ILUNDÁIN VILÁ José. *De las estructuras tradicionales a la organización flexible*. De Gestión 2000.S.A. España, 1996.
- STATEGOR. *Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de empresa*. Biblioem-presa. España, 1995.
- S. KAUFFMAN. *At home in the universe*. New York Oxford University Press, 1995.
- LITZINGER et al, 1971.
- RESER C. *Some potencial humans problems of the proyect form of organization*. Academy Journal of Management, 1969.
- M. CREMADEZ. *Le management strattégice hospitalier: 2 Inter editions*, 1992.
- BECHHAN Daniel. *Organic strategy and cellular organization*. Healthcare Forum Journal part 1. March /April, 1998.
- L. KOLIND. *Creatividad at Oticon*. Fast Company, 1996.
- Foro de discusión *Votalk Newlist* (<http://www.virtual-organization.net>)
- DAVENPORT Thomas – PEARLSON Keri. *Two Cheers for the virtual office*. Sloan Management Review. Summer, 1998.
- CRiado FERNÁNDEZ, María del Mar. *Caracterización de modelos de cooperación entre organizaciones como base para la obtención de estructuras flexibles y competitivas*. Tesis doctoral. Madrid, 2000☼

Proyecto de investigación

Duración: 01/01/2018 al 31/12/2019

Empleo, organización del trabajo y procesos de aprendizaje ante la emergencia de nuevas tecnologías

Sonia Roitter, Analía Erbes, Martín Rodríguez Miglio y Marcelo Delfini

Instituto de Industria, Área Economía del Conocimiento

Universidad Nacional de General Sarmiento

Resumen

A partir de fines de la década del sesenta y principios del setenta la economía mundial y el proceso de acumulación general experimentaron algunas transformaciones, expresión de los cambios en la organización de la producción. Estos cambios, tecnológicos pero también organizacionales, comenzaron a consolidar un conjunto de nuevos modelos de organización de la producción que, entre otras cuestiones, se traducen en fuertes reconfiguraciones del proceso de trabajo: fragmentación, externalización, constitución de extensas cadenas de producción, etc. Esta reconfiguración implicó por el lado de la empresa y la gestión de recursos humanos, transformaciones en la dinámica de producción de conocimientos y desarrollo de aprendizajes a nivel de la firma, mientras que por otro lado, en el plano laboral, afectó los niveles de calidad del empleo y la propia reproducción de los trabajadores, especialmente asociado a las condiciones de trabajo y a sus posibilidades de desarrollo profesional y personal que se expresa como segmentación y polarización y a la satisfacción laboral de los mismos. A los cambios mencionados, se adicionan en la actualidad, los efectos que la llamada "Cuarta Revolución Industrial", caracterizada por los desarrollos que se están produciendo en genética, inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, impresión 3D y biotecnología, sobre la organización de la producción, y por consiguiente sobre el trabajo y el empleo del futuro.

En este contexto, resulta pertinente preguntarse cuáles son las relaciones que se establecen entre la aplicación de estos nuevos desarrollos tecnológicos, la organización de la producción, el empleo, y las formas de organizar el trabajo y su impacto tanto en el plano productivo como en el laboral, incluso en condiciones de organización de la producción tanto anteriores como posteriores a la reconfiguración indicada en el párrafo anterior. Así, la organización de la producción debe ser pensada en este nuevo contexto, y en diálogo, por un lado, con la dinámica de aprendizaje organizacional y, por el otro, con los niveles diferenciales de calidad del empleo. Asimismo, y por último, cabe preguntarse por la unidad de todo este movimiento, es decir por la relación entre la adopción de nuevas tecnologías, la organización de la producción, el empleo, la dinámica de aprendizaje y la calidad del empleo, de manera conjunta.

Así, el objetivo general de este proyecto apunta a profundizar y reflexionar conceptualmente sobre estas relaciones, evaluando los efectos que se esperan de la fuerte aceleración del avance tecnológico y la robotización sobre la organización del proceso productivo, el empleo y el trabajo. Para ello, partiendo de diferentes antecedentes y de desarrollos realizados por el propio equipo de investigación, se propone un esquema de trabajo que incluye una exhaustiva revisión bibliográfica que permita precisar y profundizar conceptos asociados con estas relaciones, para luego construir un marco conceptual y metodológico de aplicación general en el vínculo entre tecnología y empleo, organización de la producción, procesos de aprendizaje y calidad del empleo.

Palabras clave: tecnología, trabajo, organización del trabajo, aprendizaje, calidad de empleo

1. Presentación y relevancia del problema

El proceso de reconversión productiva que comienza a consolidarse a partir de la década del setenta fue acompañado por nuevas formas de organizar el trabajo que, en el marco de una mayor descentralización productiva y en diálogo con ella, se caracterizaron la emergencia del trabajo en equipo, en el plano laboral, y la adopción de la producción justo a tiempo, en el plano productivo, aunque también se destaca la relevancia de otros rasgos de la organización de la producción entre los cuales sobresalen el sistema kanban y el control de calidad descentralizado así como prácticas de gestión de recursos humanos relacionadas con el otorgamiento de crecientes niveles de autonomía, y participación y/o imbricación de los trabajadores.

Estas prácticas generaron nuevas dinámicas en términos del proceso de trabajo. En este sentido, Coriat (2001) sostiene que una de las transformaciones fundamentales vinculadas con la producción en masa fue la incorporación de la línea de montaje, lo cual profundizó la parcelación y la repetitividad del trabajo y requirió una calificación obrera mínima y superespecializada. Pese a sus bondades iniciales, a través del tiempo este esquema también habría mostrado debilidades en su capacidad para sostener los elevados niveles de productividad requeridos por el capital que se pusieron de manifiesto a partir de los crecientes niveles de ausentismo, de la alta rotación de trabajadores entre empresas y del crecimiento de los defectos de fabricación, todo esto en el marco de un fuerte desgaste de la fuerza de trabajo derivado de su uso intensivo y de una nueva eficacia de la resistencia obrera que devino de la homogeneización y unificación de la clase. Para contrarrestar esta tendencia que comenzaba a poner en serio riesgo la acumulación de capital, se introdujeron modificaciones en la línea de montaje que permitieron relanzarla, sin abandonar los dos principios básicos que venían posibilitando su funcionamiento desde principios de siglo: la producción de flujo continuo y el fraccionamiento del trabajo (Coriat, 2001).

Así, la línea de montaje abandonó la correlación entre un hombre, una tarea y un puesto, y se constituyeron equipos de trabajo pequeños donde las indicaciones -ya no al individuo sino al grupo- sobre qué producir siguieron siendo asignadas por la dirección. La incorporación de estos equipos de trabajo permitió la descentralización de algunas tareas y configuró un nuevo espacio de trabajo. También mutaron los atributos requeridos a la fuerza de trabajo y desde las gerencias comenzó a manifestarse la necesidad de trabajadores polivalentes, calificados y autónomos que dinamizaran el trabajo al interior de los equipos y distribuyeran las tareas libremente al interior de los mismos.

A estas nuevas prácticas productivas la literatura socioeconómica las denominó postfordistas, en contraposición a las vigentes desde la instauración de la línea de montaje. Pese a la relevancia que fueron adquiriendo, estas nuevas formas de organización de la producción coexisten, aún hoy, con formas pretéritas de organización del trabajo basadas en el control sobre el proceso productivo mediante la escisión entre la concepción y la ejecución (taylorismo), las cuales se orientan fundamentalmente a incrementar la intensidad del trabajo y, consecuentemente, la productividad.

Una de las principales características de estas nuevas formas organizacionales es la producción justo-a-tiempo (just-in-time, JIT), también llamada toyotismo/ohnismo por haber sido aplicada por primera vez en la empresa japonesa según las ideas de Ohno Taiichi. El objetivo de esta práctica productiva es la eliminación de las existencias reguladoras (inventarios). Para lograrlo se trata de ajustar la producción a las necesidades de venta, lo cual permite minimizar los requerimientos de capital y espacio destinados a almacenamiento no sólo de los productos finales, sino también de los insumos y de las piezas intermedias. Dado que la

reducción de existencias eleva el riesgo implícito en el sistema productivo, esta práctica aparece fuertemente asociada a la eliminación de errores durante el proceso productivo y al control de la calidad (Sayer, 1986).

El sistema JIT tiene fuertes impactos dentro y fuera de la empresa, ya que esta configuración productiva implica una red de empresas subsidiarias (Finkel, 1994), proveedores y subcontratistas que, o bien operan bajo su misma lógica, o están en condiciones de adecuarse a la dinámica propuesta por la empresa principal. Esta articulación puede ser conflictiva ya que las grandes decisiones (tiempos, calidad, etc.) se concentran en la empresa principal. Coriat (1992) sostiene que las relaciones de subcontratación que han generado las nuevas prácticas productivas se caracterizan por i) estabilidad de largo plazo, ii) vínculos institucionalizados y jerarquizados, iii) contractualización, y iv) porque favorecen a la internalización de la innovación.

Por su parte, la eliminación de desperdicios significa la búsqueda de la calidad total en el proceso productivo, para lo cual se requieren crecientes niveles de compromiso de los actores intervinientes. Esta dinámica generalmente se complementa con el trabajo en equipo, cooperativo, en círculos de calidad, donde se discuten los problemas y se proponen soluciones. En este marco de trabajo conjunto se pregonaba una suerte de dilución de jerarquías entre trabajadores manuales e intelectuales.

Los crecientes niveles de compromiso necesarios en el marco de este modelo de producción se logran a partir de proporcionar a los trabajadores espacios de participación más amplios en la organización del proceso productivo -como alternativa a la organización científica del trabajo- con el objetivo de generar una "higiene mental positiva" en la vida industrial (Finkel, 1994). Esta perspectiva considera la existencia de un sistema socio-técnico compuesto por un entorno técnico y por un entorno social, y sostiene que para que el sistema funcione bien técnicamente y se eviten problemas (ausentismo, accidentes laborales, baja productividad), deben atenderse las cuestiones del entorno social, corriendo la mirada desde el individuo hacia el grupo.

Esta breve caracterización pone de manifiesto la incidencia potencial que han tenido —y aún tienen— las transformaciones operadas al interior de los procesos de trabajo sobre dos dimensiones clave asociadas con la dinámica de la empresa. Por un lado, el pasaje de formas de organización del trabajo del tipo taylorista-fordista a otras consideradas posfordistas, implica cambios, entre otras cosas¹, en la forma en la que se producen conocimientos y se desarrollan los procesos de aprendizaje que conducen a la construcción colectiva de saberes organizacionales en los cuales se sustentan los procesos de diferenciación respecto de otros agentes. Por otro lado, es innegable que lo anterior genera modificaciones en los niveles normativos y percibidos de la calidad del empleo cuando se considera a la organización del trabajo como un aspecto determinante en su configuración.

En este marco, la comprensión de las nuevas formas de organizar el trabajo, atendiendo a las particularidades que estas adquieren respecto de las anteriores modalidades de organización, representa un elemento central para dar cuenta de dinámicas productivas en las cuales el desarrollo de procesos de

¹ Estos cambios también implicaron además modificaciones en los atributos productivos necesarios para realizar la tarea laboral, la calificación requerida, el valor de la fuerza de trabajo, etc.

aprendizaje y elevados niveles en la calidad del empleo² constituyan objetivos complementarios y no antagónicos.

2. Objetivos

En el contexto anteriormente mencionado, esta investigación pretende aportar al estudio de la importancia que adquieren las características de la organización del trabajo, tanto en el desarrollo de procesos de aprendizaje, como en la determinación de niveles diferenciales de calidad del empleo, a nivel de firma.

Objetivo general:

- Elaborar un marco analítico y metodológico que dé cuenta de las relaciones existentes entre el desarrollo de procesos de aprendizaje y niveles de calidad del empleo a nivel de firma, mediadas por la forma que adquiere la organización del trabajo. Todo esto en un marco donde cobra relevancia el examen del impacto de las nuevas tecnologías digitales sobre la organización de la producción.

Objetivos específicos:

- A partir del marco analítico desarrollado
 - revisar las distintas formas de organización del trabajo identificadas en la literatura a partir de un conjunto de dimensiones vinculadas con los rasgos que adquieren los equipos de trabajo, los procesos de participación, adquisición de capacidades, control, autonomía y flexibilidad en el desarrollo de las tareas, al interior de la empresa.
 - revisar distintas perspectivas de análisis sobre las relaciones existentes entre la organización del trabajo y sus dimensiones constitutivas, por un lado, y la determinación de niveles diferenciales de calidad del empleo a nivel de firma, por el otro.
 - Analizar las relaciones anteriores en el contexto de la emergencia de nuevas tecnologías.

3. Antecedentes

El desarrollo de los objetivos definidos en la sección anterior implica considerar los aportes y antecedentes relacionados con cuatro áreas principales, que son las que permiten establecer los puntos de partida para el análisis propuesto.

a. Sobre el concepto y las dimensiones de análisis de la organización del trabajo

² La utilización del concepto “calidad de empleo” se relaciona fundamentalmente con el objeto de estudio propuesto en este proyecto, que es la empresa. Tal como lo señala Neffa (1999:12), el empleo “es una relación que vincula el trabajo de una persona con una organización dentro de un marco institucional y jurídico que está definido independientemente de aquella, y que se constituyó antes de su ingreso en la empresa. Se trata de un trabajo abstracto, que es susceptible de ser dividido en unidades elementales y de reagruparlas alrededor de un puesto de trabajo, que es reconocido como socialmente útil”. Dado que lo que se busca es conceptualizar y evaluar la calidad en el marco de una relación laboral salarial, se considera más apropiado conceptualmente referir en este caso a la noción de empleo en lugar de la noción de trabajo.

Uno de los principales aportes relacionados con la conceptualización de la organización del trabajo fue realizado por Novick (2000), quien destaca la importancia tanto de los aspectos técnicos como de los sociales que intervienen en la definición de distintas configuraciones. En este sentido, la organización del trabajo remite directamente a la división del trabajo que permite la producción de un bien o servicio, y que tiene lugar no solamente entre las personas, sino también entre las personas y las máquinas y, de esta manera, el trabajador, la tecnología y los otros trabajadores constituyen un sistema de actividad humana. Complementariamente, en dicha organización inciden también las características del medioambiente y diferentes dimensiones presentes en cualquier prestación laboral.

El desarrollo de una estructura organizacional posibilita el ordenamiento de una secuencia de actividades, a partir de un conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción, lo cual permite otorgarle sentido y coherencia al proceso productivo. Estas reglas y normas no son atemporales ni invariables sino que, por el contrario, pueden modificarse a partir de circunstancias sociales y/o históricas que permiten transformar la configuración adoptada por cada empresa en un momento dado. A su vez, cada forma organizacional responde a un principio de racionalidad específico que también se corresponde a un momento histórico particular (Finkel, 1994), lo que permite desarrollar una estructura organizativa en base a la cual se materializan las relaciones entre los componentes que dan lugar a diferentes configuraciones.

De acuerdo a lo planteado por Finkel (1994: 113-116) la estructura organizativa arquetípica de las sociedades modernas es la burocracia, la cual se caracteriza por la distribución fija de las tareas; por el principio de jerarquía funcional; por un sistema de regulación definido a partir de normas impersonales e imprevisibles; por un modelo de conducta de acción racional como rasgo sobresaliente entre los miembros de la organización, y por la promoción basada en el mérito y la calificación.

Las condiciones de producción capitalista han dado lugar, a través del tiempo, a la emergencia de distintas formas de organizar el trabajo. Algunos aportes sugieren que el surgimiento de distintas formas de organización de la producción es el resultado de una dinámica en la cual capitalistas y trabajadores pugnan por el control sobre el conocimiento propio y del proceso productivo y, en particular, de los ajustes requeridos por el capital mantener o incrementar los niveles de productividad y la tasa de ganancia asociada a los mismos.

En este marco, especialmente a partir de la década del '70, se inicia un proceso de complejización de la concepción y organización del trabajo, que redundó en el avance de nuevas formas sobre las preexistentes, aunque sin lograr la superación absoluta de estas últimas. Esto implica que, aún hoy, sea posible individualizar situaciones en las que coexisten distintas formas organizativas, incluso con predominio de las modalidades menos recientes.

En términos generales, se acepta que los estudios realizados por Taylor en relación a la dirección científica constituyen el punto de partida para analizar en detalle las formas de organización de la producción. Al sistema taylorista, caracterizado por la separación entre el diseño y la ejecución del trabajo, por la fragmentación y especialización de las tareas y por el establecimiento de un sistema de remuneración basado en el salario, le sucedió el sistema de producción masiva fordista. Este modelo introduce como uno de los cambios más significativos la producción en cadena, lo cual conduce a reemplazar la concepción de la productividad en términos individuales, por un abordaje colectivo que se sustenta en la asignación de tareas acotadas y específicas para cada trabajador que deben ser realizadas en los tiempos definidos por el mismo ritmo de la cadena. El cuestionamiento del modelo fordista durante la década del '70 vino acompañado por

nuevas formas organizacionales, nucleadas genéricamente bajo el concepto de especialización flexible. Estos modelos se caracterizan por la reducción de los stocks y la producción justo a tiempo, por la pequeña producción en lotes, por la importancia de los productos diferenciados, por los requerimientos de mayores niveles de calificación de la fuerza de trabajo, por la desintegración vertical y por la relevancia tanto de las interacciones entre los miembros de una organización, como entre las organizaciones y su entorno (Finkel, 1994).

Cada una de estas formas de organización de la producción implica particularidades en términos de la organización del trabajo, que se relacionan tanto con la arquitectura o diseño organizativo del trabajo, como con las herramientas de gestión social que están asociadas a esa estructura y que son las que permiten que la misma sea puesta en práctica. La identificación y el análisis de estas especificidades requiere considerar un conjunto de aspectos o factores que también permitan establecer puntos de quiebre y continuidades entre los distintos modelos. Estos factores se listan y describen a continuación.

Equipos de trabajo

La forma en la que se realizan las actividades centrales de la firma está condicionada por la existencia y la complejidad de los equipos de trabajo. Este factor considera las cuestiones más elementales del proceso productivo al analizar si este se desarrolla individual o colectivamente. Se trata de uno de los aspectos centrales de la dinámica formativa de las empresas, por cuanto el trabajo grupal, como herramienta social, permite que la actividad adquiera características enriquecedoras en la medida que promueve intercambios entre los trabajadores a partir de las experiencias compartidas. Sin embargo, la mera existencia de equipos de trabajo no es suficiente para favorecer los procesos de aprendizaje, sino que también es necesario considerar las características de estos equipos en términos de las tareas y responsabilidades que se les asignan al interior de los mismos.

Autonomía

La autonomía se relaciona con un conjunto de aspectos que se traducen en una competencia transversal necesaria para la profesionalización de cualquier ocupación (Zarifian, 1996) y remite particularmente a la actitud y a la posición que asume el trabajador frente al trabajo y a la dinámica productiva prescripta. Implica, entonces, la posibilidad de advertir anticipadamente desvíos, resolver problemas e introducir acciones correctivas considerando criterios preestablecidos pero sin la necesidad de una supervisión directa. De esta manera, el grado de autonomía en el trabajo puede entenderse como la capacidad de los operarios para intervenir en el proceso productivo, no sólo como ejecutantes, sino como actores, y puede emerger en dos sentidos distintos: o forma parte del sistema y debe cumplirse al igual que otras normas preestablecidas, o surge como parte de un proceso dinámico y permite la resolución de problemas. En este último caso, la autonomía asume un papel motivador y propicia el desenvolvimiento de procesos de aprendizaje (Mallet, 1995).

Adquisición de competencias

La adquisición de competencias se asocia con las acciones desarrolladas por la firma para efectivizar la adquisición de conocimientos, competencias y experiencias, tanto a través de estrategias explícitas de formación -externamente y en el puesto de trabajo- y de sistemas de capacitación, como de planes de rotación de personal. Los procesos de capacitación y de formación externa pueden caracterizarse por distintos niveles de formalidad, inclusión de los trabajadores y especificidad de las temáticas abordadas (Grimshaw et al, 2002), dando lugar a un gradiente de situaciones que abarca desde los programas de

formación general y continua, hasta aquellos específicos y puntuales encarados con el objetivo de desarrollar capacidades específicas. Dado que las estrategias de formación y los sistemas de capacitación son procesos sistémicos y que se retroalimentan mutuamente, raramente pueden dar cuenta en sí mismos de la dinámica de adquisición de capacidades al interior de una firma. Por el contrario, generalmente requieren ser complementados mediante actividades vinculadas con la formación en el puesto y una dinámica de rotación, que implica la realización de distintas tareas que son planificadas y que se asocian con niveles crecientes de complejidad de las actividades y de las calificaciones. En cualquiera de sus alternativas, los procesos de adquisición de competencias dan lugar a la emergencia de un trabajador polivalente, la cual solamente es enriquecedora en la medida que promueva la aparición de nuevos conocimientos colectivos que impliquen una ampliación de los conocimientos individuales.

Participación

El factor asociado con la participación y el involucramiento de los trabajadores tal vez sea en el que cobra mayor importancia la vinculación entre las acciones de la empresa y de los empleados. Esto es así porque en su análisis se considera tanto la actitud de la empresa hacia la participación de los empleados -por ejemplo, la receptividad frente a las propuestas y los mecanismos e incentivos establecidos para la realización de sugerencias y para la inclusión en equipos de mejora continua-, como la propensión de los empleados a realizar aportes que permitan mejorar sus procesos de trabajo y cumplir los objetivos definidos por la firma. Se trata de un factor que para algunos autores es considerado una nueva manera de garantizar el control de los trabajadores (Braverman, 1978), mientras que para otros se configura como un elemento central para lograr esquemas y espacios de trabajo más gratificantes (Piore y Sabel, 1984, citados en Finkel, 1994). La inclusión de los trabajadores en equipos de mejora o en círculos de calidad ha sido vista, en las décadas más recientes, como la forma consolidada de participación de los trabajadores. Sin embargo, en el análisis de esta dimensión es importante no desconocer la relevancia de otras formas de participación que son igualmente interesantes, las cuales implican un nivel de acceso diferencial a la información y que conviven en un marco de formas menos participativas de gestión (Finkel, 1994).

Flexibilidad

La flexibilidad se asocia a la capacidad con la que cuentan los trabajadores para desarrollar eficientemente distintas tareas en momentos específicos que son definidos por las necesidades de la organización y del mercado. Así, Bosch y Lehndorff (2001) introducen a la flexibilidad como una dimensión clave que se define en función de la orientación de las actividades hacia el mercado, de las características particulares de la demanda, de la mayor o menor asignación de responsabilidades entre los trabajadores y del nivel de calificaciones que es requerido. En este marco, es posible distinguir un tipo de flexibilidad pasiva u horaria, de otra activa o funcional. El primer tipo resulta habitual en organizaciones que requieren la disponibilidad de los trabajadores en horarios y bajo esquemas de trabajo no siempre convencionales. Se trata de una flexibilidad de tipo numérica y que responde a puestos individuales con tareas estandarizadas, donde los trabajadores pueden ser reemplazados en cualquier momento y la dotación de personal puede variar considerablemente en concordancia, fundamentalmente, con la demanda del mercado. Por su parte, la flexibilidad activa se manifiesta cuando las firmas no están dispuestas a prescindir del conocimiento, las habilidades y la experiencia individual de sus trabajadores y, en consecuencia, se apoyan en las capacidades de sus empleados para autoorganizarse y gestionar su tiempo de trabajo. Este tipo de flexibilidad funcional permite dar respuesta a los requerimientos del mercado en términos de una fuerza de trabajo con elevada calificación y gran disponibilidad horaria.

Control

El control se materializa en los dispositivos organizacionales desarrollados para garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos por la empresa. En particular, es posible considerar la existencia de distintos esquemas que abarcan desde el seguimiento jerárquico directo de la actividad de los trabajadores, hasta mecanismos indirectos-externos -vía evaluación por parte de pares- o de autocontrol, en los cuales lo que se busca garantizar es el logro de los objetivos a partir del involucramiento de los trabajadores pero sin incidir directamente en la forma en la que estos desarrollan sus actividades. Mientras que el control externo o directo se sustenta fundamentalmente en la coerción sobre el trabajador, la autonomía responsable en términos de Friedman (1977) implica una adaptabilidad del trabajador a ciertas iniciativas definidas por la empresa, en el marco de lo cual se requiere una supervisión mínima de los trabajadores y una elevada responsabilidad por parte de los mismos. En este sentido, Edwards (1979) destaca la emergencia de formas estructurales de control, asociadas a la estructura organizativa del trabajo por oposición a las formas personalizadas y, en la misma dirección, Burawoy (1989) señala la importancia de lo que este autor llama el 'individualismo competitivo' como elemento que permite la internalización del control, no sólo para con el entorno productivo de la empresa, sino también para con la satisfacción y el logro de objetivos del propio trabajador.

En la determinación de distintas formas de organizar el trabajo, no solamente son relevantes los rasgos que adquiere cada uno de estos factores de manera individual, sino también las interacciones que se producen entre estos aspectos. En este sentido, es posible sostener que las relaciones que tienen lugar entre los distintos factores permiten configurar distintas formas organizacionales, ya sea que se trate de formas estructuradas cercanas a lo propuesto por el taylorismo o el fordismo, o formas más flexibles y dinámicas. Mientras que las primeras se caracterizan fundamentalmente por la ausencia de trabajo en equipo, por reducidos niveles de participación y autonomía de los trabajadores, por mecanismos de control jerárquicos, por procesos de adquisición de capacidades fragmentarios y por esquemas de flexibilidad pasiva, las organizaciones flexibles o formativas tienden a adoptar las características contrarias. Entre ambos extremos, es posible identificar situaciones intermedias o híbridas que adquieren en distinta medida los rasgos presentados por cada uno de los extremos anteriores.

b. Sobre la relación entre organización del trabajo y desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional

El análisis de relación existente entre organización del trabajo y desarrollo de procesos de aprendizaje puede considerarse un objeto de estudio específico en el marco de los aportes realizados por las teorías del aprendizaje organizacional, las cuales retoman contribuciones de la psicología cognitiva para comprender los procesos micro (a nivel económico y social) que conducen a que las organizaciones desarrollen nuevas ideas para resolver sus problemas (Hodgkinson, 2003, citado en Lam, 2005). En este sentido, el eje de análisis son los procesos diferenciales de aprendizaje organizacional y de creación de conocimientos que surgen a partir de distintas formas estructurales, posibilitando la creación de capacidades innovativas características de determinados tipos de firmas.³

³ Las teorías del aprendizaje organizacional constituyen, especialmente a partir de los últimos 15 años, uno de los principales aportes realizados para explicar las características y la dinámica que caracterizan a las llamadas "organizaciones que aprenden". A pesar de su relevancia, es preciso reconocer las contribuciones realizadas en la misma dirección por las teorías del diseño organizacional -centradas en el análisis de las características estructurales de una

En este marco, pueden identificarse dos aportes significativos para explicar la dinámica de aprendizaje: por un lado, las relaciones existentes entre conocimiento y aprendizaje individual y colectivo y, por el otro, la definición del conocimiento organizacional como un esquema cognitivo compartido y un entendimiento común distribuido que facilita la transferencia y el intercambio de conocimientos (Nonaka, 1994; Agyris y Schon, 1978). Pese a que las distinciones anteriores han conducido a intensos debates en torno a la forma en la que el conocimiento se produce y circula al interior de las organizaciones⁴, existe un conjunto de aspectos comunes que caracterizan al conocimiento y a su producción que se reconocen en el marco de las distintas discusiones. Por un lado, se acepta que el conocimiento es dinámico, dado que su valor disminuye a lo largo del tiempo y a medida que aparecen nuevos conocimientos, por lo que solamente mantiene su importancia si se regenera y amplía a partir de procesos de aprendizaje. Por otro lado, es relacional y contextual en tanto el conocimiento se produce y adquiere significado en un marco de contextos de acción específicos en los que se socializan las experiencias. Estas características le asignan especial importancia a los contextos cognitivos que se construyen al interior de la empresa para que esta pueda desarrollar sus actividades centrales, los cuales incluyen no solamente la información que es posible transmitir, sino también otros tipos de conocimientos que no son fácilmente trasmisibles ni posibles de ser capturados a partir de un código.

El carácter relacional de la producción de conocimientos requiere de dos procesos de articulación que, si bien tienen sus particularidades, se retroalimentan mutuamente y muestran fuertes vínculos entre sí. El primero de ellos se asocia a las interacciones necesarias entre los distintos miembros y áreas de la propia organización. Si bien el conocimiento es detentado por los individuos, su carácter relacional define que este no se desarrolle de manera aislada sino que, por el contrario, se produzca en un contexto de interdependencia con otros actores: quien aprende es el individuo y para que este aprendizaje pueda caracterizarse como organizacional debe ser procesado en un ambiente colectivo (Montero Leite, 1996). El segundo proceso de articulación refiere a los vínculos que establece la empresa con su entorno con el objetivo de captar conocimientos externos que complementen su propio *stock* de saberes, de manera tal que la firma potencie las dinámicas internas de aprendizaje organizacional.

En ambos procesos de articulación, las rutinas de la empresa adquieren una importancia fundamental, en tanto operan como instrumento de memoria organizacional y como mecanismo de coordinación entre diferentes objetivos e intereses individuales. Como memoria organizacional, la rutina permite la integración de conocimientos internos y su articulación con los conocimientos externos. La rutinización de las actividades constituye, para Nelson y Winter (1982) una forma de almacenar el conocimiento específico de la organización, y la puesta en práctica de los conocimientos almacenados es la manera de recordar lo aprendido. La memoria de la organización consta tanto de registros formales que contienen conocimientos fundamentalmente codificados como de prácticas no formalizadas. Entre estas últimas se encuentran las

organización que le permiten incrementar sus posibilidades de innovar a través de la promoción de procesos de aprendizaje y generación de conocimientos- y de las teorías del cambio organizacional -que enfatizan la relevancia de los procesos de creación de nuevas formas organizacionales como consecuencia de la necesidad de las empresas de cambiar y adaptarse ante las transformaciones que se producen en el ambiente (Lam, 2005).

⁴ Entre todos ellos, quizás uno de los más relevantes es el que se ha desarrollado en torno a las lógicas subyacentes en los tipos de conocimientos tácitos y codificados, y en las posibilidades de conversión o complementación entre los mismos. En este marco, se destacan los aportes realizados por Cowan, David y Foray (2000), Johnson, Lorenz y Lundvall (2000), Nonaka, Toyama y Nagata (2000) y Erbes et. al (2006), entre otros.

habilidades asociadas con recibir e interpretar distintos tipos de flujos de información, de manera tal que se pueda ejecutar la rutina apropiada para cada situación y problema que se presenta. Como mecanismo de coordinación en general, y en la búsqueda y producción de conocimientos, en particular, las rutinas actúan como un elemento homogeneizador, como un espacio de articulación y coordinación entre agentes con diferentes características y objetivos, evitando o resolviendo conflictos. Así, las rutinas desarrolladas operan como mecanismos de control en presencia de situaciones conflictivas que reflejan fundamentalmente confrontaciones de necesidades e intereses. Al mismo tiempo, en su rol de coordinación, las rutinas pueden facilitar los procesos de traducción que hacen posible la integración de conocimientos internos y externos orientados a la generación de dinámicas de aprendizaje que complementan las habilidades y los saberes, y enriquezcan el contexto cognitivo de la firma.

De esta manera, las rutinas constituyen los patrones de conducta y los mecanismos de coordinación en el marco de los cuales la organización desarrolla todas sus actividades. A su vez, el quiebre de estos patrones para dar lugar a la emergencia de nuevos comportamientos implica necesariamente la posibilidad de desarrollar nuevos procesos de aprendizaje en los cuales intervienen los procesos de articulación de saberes y conocimientos, tanto al interior de la empresa como con el exterior de la misma. Dicho de otra manera, las rutinas son elementos centrales para desarrollar las capacidades de absorción (Cohen y Levinthal, 1989, 1990; Zahra y George, 2002) y de combinación (Kogut y Zander, 1992; Koza y Lewin, 1998) las cuales, a partir de la integración de los saberes preexistentes y del acceso a otros nuevos, permiten transformar y generar conocimiento orientado, entre otras cuestiones, a resolver problemas.

En particular, la capacidad de absorción es entendida, en términos de Cohen y Levinthal (1989, 1990), como la habilidad para evaluar, asimilar y aplicar nuevo conocimiento. Al igual que las rutinas, la capacidad de absorción de la organización difiere de la sumatoria de habilidades individuales relacionadas con la gestión del conocimiento, en tanto la primera se construye a partir de la interacción entre estas últimas en el marco de un contexto organizacional específico en el que el sendero recorrido en relación con la producción de conocimientos es importante. En esta conceptualización de la capacidad de absorción están implícitos los dos procesos de articulación de conocimientos mencionados en los párrafos anteriores -al interior y con el exterior de la firma- que son necesarios para desarrollar procesos de aprendizaje. Por su parte, la capacidad de combinación remite a las habilidades necesarias para generar nuevas aplicaciones sobre la base del conocimiento existente (Kogut y Zander, 1992). Esta capacidad aparece fuertemente asociada a la explotación del conocimiento de la firma con el objetivo de aprovechar oportunidades tecnológicas. De esta manera, la de absorción y de combinación son dos capacidades que contribuyen a explicar complejidad de los procesos de aprendizaje desarrollados en las firmas y, al mismo tiempo, dan cuenta del potencial de estas últimas en términos de sus posibilidades de generar nuevos conocimientos.

El desarrollo de las capacidades de absorción y combinación se encuentra estrechamente vinculado, entre otras rutinas, con aquellas que se asocian a la forma en la que se organizan los procesos de trabajo. Las dinámicas de aprendizaje organizacional se ven favorecidas por mecanismos que aparecen ligados al “diseño” de la organización del trabajo y a la aplicación de un conjunto de políticas de gestión que operan como condiciones facilitadoras del aprendizaje. Así, el ambiente organizacional, a través de su estructura y/o diseño, condiciona las posibilidades de generar este tipo de dinámicas (Zarifian, 1996) y de desarrollar las capacidades de absorción y combinación ligadas a la producción de nuevo conocimiento. La organización del proceso laboral puede estimular o limitar la dinámica de circulación de conocimientos y, por lo tanto, el trabajo en sí mismo puede considerarse una instancia importante en el proceso de aprendizaje: se aprende mediante la realización de operaciones y actividades laborales y el dominio en la resolución de problemas

que se presentan en la ejecución de las tareas (Gore, 2003). Lo anterior se complementa con la importancia de las interacciones comunicativas entre los trabajadores, tanto en el marco de equipos de trabajo, como de experiencias y conocimientos compartidos a través de canales menos formalizados. Desde la perspectiva de Zarifian (1996), los cambios en el papel del lenguaje que caracteriza a la empresa -en su dimensión instrumental, cognitiva y social-, se articulan estrechamente con las transformaciones de los procesos de trabajo: trabajar juntos en las condiciones modernas de producción es comunicar, en el sentido de construir y desarrollar un espacio de intersubjetividad y de comprensión recíproca.

Lo anterior implica que no cualquier forma organizacional promueve el desarrollo de procesos de aprendizaje y de las capacidades de absorción y combinación sino que, por el contrario, ciertas tipologías tienden a potenciar estas dinámicas mientras que otras a limitarlas. En particular, es posible sostener que cuando la organización del trabajo favorece la producción de conocimientos y el desarrollo de procesos de aprendizaje, genera también mayores niveles de complejidad en sus capacidades de absorción y combinación. Estos niveles de complejidad creciente se vinculan principalmente con la producción de nuevos conocimientos y dotan a la firma de una mayor capacidad para aprovechar las transformaciones de su entorno productivo y competitivo (conductas reactivas) y para anticipar estas modificaciones (conductas proactivas). Así, es posible sostener que mientras que las organizaciones formativas cuentan con ciertos rasgos en sus factores constitutivos que favorecen este tipo de dinámicas, las organizaciones tayloristas, definidas por las características opuestas a las de la forma anterior, limitan la complejidad alcanzada por estos procesos (Roitter, Erbes y Kababe, 2013; Erbes, Roitter y Kababe, 2013; Erbes, Roitter y Delfini, 2009).

c. Sobre la relación entre organización del trabajo y calidad del empleo

La relación existente entre organización del trabajo y calidad del empleo parte del reconocimiento de la primera como una dimensión constitutiva y explicativa de la segunda. Pese a que en la actualidad la existencia de esta relación es escasamente cuestionada, es importante señalar que el vínculo entre organización del trabajo y calidad del empleo no ha sido invariable a través del tiempo. En particular, algunas perspectivas que pueden considerarse antecedentes a la conceptualización de la calidad del empleo han resaltado la relevancia de la organización del trabajo como factor explicativo mientras que otras la han obviado completamente. Esto es así porque los distintos aportes que contribuyeron al desarrollo del concepto de calidad del empleo, aún hoy en elaboración, representan construcciones socio-históricas y, como tales, responden a las necesidades y problemáticas más representativas del momento en el que se desarrollan.

De esta manera, es posible identificar un extenso trayecto asociado a una evolución conceptual que culmina en la definición de la calidad del empleo como un término que recoge dimensiones de análisis y herramientas metodológicas propias de distintos abordajes. En el caso particular de Argentina, los avances sobre el tema se articulan, al menos parcialmente, con los cambios que se fueron sucediendo a nivel internacional, incluso en lo que respecta a la incorporación o marginalización de ciertas dimensiones a medida que se fue avanzando en el estudio sobre esta temática.

Así, por ejemplo, en la década del 80 tuvo lugar el enfoque renovador que, en Argentina, se plasmó en la adopción de normativas vinculadas a las condiciones y el medioambiente de trabajo, las cuales se conocieron bajo la sigla CyMAT. A diferencia de la antigua concepción de higiene y seguridad que ponía el acento fundamentalmente en las tareas manuales y de ejecución, las CyMAT incluyeron múltiples dimensiones que no sólo se relacionan con el cuidado de la salud de los trabajadores y la resolución de

conflictos derivados de esta problemática, sino también con las actividades de prevención tendientes a reducir o limitar los riesgos laborales. En este sentido, las dimensiones contempladas en las CyMAT están estrechamente vinculadas a las características que adoptan los procesos de trabajo y se desprenden del modelo analítico formulado por el CEIL (Neffa, 1995).

Hacia finales de la década del 80 y principios del 90, se adoptaron las perspectivas de la informalidad laboral y del trabajo precario (TP). Desde la perspectiva de la informalidad laboral se focalizó tanto en la situación de los trabajadores que se desempeñan en los sectores económicos atrasados, marginales o de baja productividad (Lindemboim, 1990), como en la segmentación de los ocupados en función del registro de la relación de trabajo (Novick, Mazorra y Schleser, 2008). Por su parte, los análisis sobre precariedad se basaron en la caracterización de esta situación en contraposición a la del empleo típico (Feldman y Galin; 1990). Estos enfoques, pero especialmente los referidos a la precarización, introdujeron modificaciones claves en torno a las dimensiones consideradas en las CyMAT: por un lado, se dejó de considerar la importancia de la organización del trabajo para el desarrollo de capacidades en los trabajadores y, por el otro, se incorporó la tercerización como mecanismo relevante para el estudio del fenómeno de la precariedad laboral.

Durante los primeros años del nuevo siglo se instaló en el país una nueva categoría analítica, la de trabajo decente (TD), cuyos antecedentes se remontan, en el plano internacional, hacia la segunda mitad de la década del 90. Bajo esta nueva categoría se buscó desarrollar un marco para el diseño de programas orientados a mejorar las condiciones de empleo e ingresos, la protección social y el fortalecimiento del diálogo social. Así, el TD se incorporó como tema de agenda con el objetivo de reducir su déficit, enfatizando en las condiciones necesarias para la promoción del trabajo productivo, es decir, aquel considerado como justamente remunerado, en condiciones de libertad, equidad, seguridad, dignidad y en el cual los derechos eran respetados. Actualmente, si bien se reconoce la potencia del concepto de trabajo decente cuando se busca situar la problemática en la agenda de diversos actores institucionales y decisores gubernamentales, también se asume que dicha categoría resulta limitada desde el punto de vista del estudio integral del fenómeno (Mocelin, 2008).

En términos generales, las perspectivas descritas tienden a concentrarse en un conjunto de cuestiones jurídico-institucionales que definen las características de la relación laboral (modalidad de contratación, registro, nivel de ingresos, extensión de la jornada, protección social, etc.) e impactan en el trabajador fundamentalmente en términos económicos. Pese a su importancia, estas dimensiones presentan algunas limitaciones para describir aspectos que se derivan de la dinámica laboral, entre ellos el proceso de desarrollo profesional y personal de los trabajadores. A su vez, estas perspectivas no contribuyen a describir y explicar el impacto que tiene la organización productiva sobre la calidad de vida del trabajador.

En este contexto, en la actualidad, el interés se centra en el concepto de Calidad del Empleo (CE), el cual ha comenzado a ser ampliamente utilizado desde principios del 2000 por considerarse una categoría que, a diferencia de las ideas sobre trabajo precario y trabajo decente, contempla la perspectiva de los empleadores, la de los trabajadores y la del Estado. De los aportes realizados por distintos estudios (Slaughter, 1998; Infante & Vega Centeno, 1999; Valenzuela & Reinecke, 2000; Vanbastelaer & Hussmann, 2000) se deriva que un empleo de calidad implica salarios adecuados y crecientes, estabilidad laboral, horarios de tiempo completo, seguridad social y posibilidades de formación, entre otras cuestiones, aunque también implica ciertas características que determinan la capacidad del empleo de satisfacer necesidades asociadas al bienestar económico, social, psíquico y de salud física de los trabajadores. Así, puede

sostenerse que la calidad del empleo se define a partir de un conjunto de factores asociados al sistema de relaciones laborales, tales como la remuneración adecuada, la existencia de beneficios sociales y la estabilidad en el empleo, a la vez que considera aspectos referidos a las condiciones que ofrece la organización en materia de posibilidades de formación y aprendizaje, oportunidades de desarrollo laboral y movilidad en la estructura ocupacional (Pujol, 2007; Amorin y Erbes, 2007; Barros y Mendonca, 1999; Infante y Vega-Centeno, 1999).

En este marco, las características de la gestión productiva y la organización del trabajo, de distintos aspectos institucionales y de la representación sindical, configuran tres dimensiones claves para dar cuenta de niveles diferenciales de calidad del empleo (Roitter et. al, 2013). En particular, la primera de estas dimensiones se define un conjunto de elementos capaces de explicar el desarrollo de procesos de aprendizaje que revisten una doble importancia. Por un lado, potencian la dinámica productiva y competitiva de la empresa en tanto facilitan la innovación. Por el otro, generan oportunidades laborales que permiten el crecimiento profesional y personal de los trabajadores. Si bien ambos objetivos pueden concatenarse y promoverse simultáneamente, vastos segmentos de la literatura especializada han concluido que la implementación de ciertas dinámicas asociadas fundamentalmente a los nuevos modelos de producción genera beneficios para la empresa que no se traducen necesariamente en una mejora en el bienestar del trabajador. Esto ha conducido a importantes debates sobre la relevancia y características que deben adquirir los distintos factores que dan cuenta de la organización del trabajo para dotar a los empleos de mayor calidad y, por lo tanto, proporcionar una mejor calidad de vida al trabajador.

Así, cada uno de los factores descritos en el primer apartado de esta sección se manifiesta de manera diferencial en el marco de los distintos modelos productivos que se han sucedido históricamente, con un impacto también heterogéneo en la determinación de niveles variables de calidad del empleo. En términos estilizados, es posible pensar que calidad del empleo se incrementa en las siguientes circunstancias:

- Cuando existe trabajo en equipo que le permite al trabajador apropiarse de las operaciones e intervenir en las rutinas de trabajo creativamente proponiendo mejoras e innovaciones, resolviendo problemas, optimizando procesos, etc. Esta complejización discute el carácter positivo de la mera existencia del trabajo grupal y pone en evidencia la posibilidad de generar insatisfacción entre los trabajadores cuando los equipos conducen a la rutinización de las tareas operativas sin generar espacios de aprendizaje.
- Cuando los procesos de adquisición de capacidades están asociados tanto con una dinámica de rotación en el espacio productivo que implica el tránsito del trabajador por puestos de complejidad creciente según un esquema planificado, como con espacios de capacitación formal. En este sentido, se trata de promover la aparición de conocimientos individuales y colectivos nuevos (Méhaut, 1994) evitando, al mismo tiempo, los potenciales efectos negativos asociados a la polivalencia.
- Ante crecientes niveles de autonomía que colocan al trabajador en el lugar de “actor” en el proceso productivo, generan espacios para el aprendizaje y no redundan únicamente en un aumento de su responsabilidad respecto de las tareas que desarrolla. En este caso, la autonomía asume un papel motivador y propicia el desenvolvimiento de procesos de aprendizaje (Mallet, 1995) y se contrapone con la idea de autonomía como una norma de trabajo preestablecida.
- Cuando la dinámica de participación e involucramiento no es impuesta sino que emerge como necesidad, tanto de la empresa como del trabajador, y los aportes realizados por este último son

retomados, valorados y retribuidos. Esto implica superar la concepción negativa de la participación como un mecanismo de control de los trabajadores Braverman (1978) y utilizarla como elemento central en la construcción de esquemas y espacios de trabajo más gratificantes (Piore y Sabel, 1984; Finkel, 1994).

- Siempre que los mecanismos de control implementados no se sustenten en la coerción del trabajador sino que, por el contrario, impliquen dispositivos en los que el cumplimiento de los objetivos se realiza a partir de la adaptabilidad del trabajador a ciertas iniciativas definidas por la empresa y generan un proceso de aprendizaje y de desarrollo de capacidades. Una de las principales cristalizaciones de estas ideas es el concepto de “autonomía responsable” (Friedman, 1977).
- Ante esquemas de flexibilidad, tanto horaria como funcional, que no condicionen negativamente el desarrollo de actividades extra-laborales y la salud de los trabajadores. Esto implica la existencia de esquemas de compensación que superen el resarcimiento económico, dado que este no subsana los eventuales riesgos en la salud vinculados con exigencias y jornadas laborales desmedidas, aun cuando es aceptado por los trabajadores (Vidal, 2013).
- Cuando la organización del trabajo considera la promoción de la salud y la seguridad psíquica y física de las personas, y garantiza recursos y procesos de capacitación y participación de los trabajadores en la gestión de ambientes de trabajo saludables. En este planteo está implícito que las formas en que se organiza el trabajo condicionan la salud de los trabajadores e implican siempre algún nivel de riesgo (Volkoff, 1993). Así, cuando las formas organizacionales implican una intensificación en el uso de las capacidades, cuando los comportamientos se estereotipan de manera tal que el trabajador no puede desarrollar defensas frente a la prescripción de las tareas (Korinfeld, et al, 2001; Dejours, 1998) o cuando la fragmentación y automatización de las tareas y de la despersonalización generan angustia y sufrimiento en el trabajador (Dejours, 1988), los riesgos ocupacionales -entendidos en términos de Neffa, 1995)- que atentan contra la salud psíquica y/o física aumentan y se deteriora la calidad del empleo.

Algunos de estos consensos son parciales, y las relaciones existentes entre las características que adquieren estos factores en el marco de los nuevos modelos productivos, así como su impacto sobre los niveles de calidad del empleo, están siendo fuertemente discutidas. Uno de los principales ejes de estas discusiones vuelve a centrarse en la perspectiva de los actores, esto es, en las diferencias establecidas en términos del impacto generado por las distintas formas de organizar el trabajo, según se considere una perspectiva normativa o prescriptiva asociada a las condiciones materiales concretas en que se inscribe la actividad laboral, o una perspectiva subjetiva que remite a la percepción de los trabajadores sobre su inserción laboral y considera, por lo tanto, las experiencias de trabajo vivenciadas subjetivamente.

d. Sobre la relación entre desarrollo tecnológico y empleo

El estudio de la relación entre cambio tecnológico y empleo se remonta al trabajo de los primeros economistas clásicos, quienes enfocaron su análisis en los efectos de compensación, totales o parciales, que eran esperables al introducir innovaciones (Smith, 2001, primera edición 1776; Ricardo 1985, tercera ed. 1821; Petit, 1998, primera edición 1995; Pianta, 2003; Vivarelli, 2007; Piva y Vivarelli, 2005; Spiezia y Vivarelli, 2000). Luego de los clásicos, la relación entre cambio tecnológico y empleo también fue considerada por Marx en su análisis sistémico del capitalismo. Según el autor, la competencia entre capitales

por apropiarse de la plusvalía generada conduce a la incorporación de nuevas maquinarias, revolucionando los procesos de trabajo e incrementando la productividad. Este proceso implica el reemplazo de trabajo vivo por maquinaria y, si bien el proceso de división social del trabajo absorbería, en un principio, empleo en otras actividades, la generalización del desarrollo de las distintas actividades impacta generando población sobrante de manera creciente. Si bien el cambio tecnológico no sólo incluye transformaciones en los procesos productivos sino también en los productos, el impacto del primer tipo de cambio es el que generó mayor preocupación entre estos economistas.

Pese a la diversidad de las críticas a la teoría de la compensación clásica, un aspecto bastante generalizado es el cuestionamiento sobre su efecto total y en cualquier contexto histórico-institucional. En cambio, diferentes estudios empíricos de autores contemporáneos continúan poniendo a prueba hipótesis acordes con la existencia de compensación parcial y algunas de ellas han sido corroboradas (Spiezia y Vivarelli, 2000; Vivarelli, 2007; Benavente y Lauterbach, 2006). También Freeman, Clark y Soete (1982) relativizan los efectos positivos que podría generar la inversión en maquinarias, al afirmar que las nuevas máquinas pueden ser parte de inversiones adicionales o simplemente ser utilizadas para sustituir a otras maquinarias obsoletas, por lo que en este último caso -generalmente el más frecuente- no existe compensación.

Con el correr de los años, se desarrollaron nuevos aportes que contribuyeron a complejizar el análisis de la relación entre innovación y empleo. Entre ellos, se destacan los planteos de la escuela marginalista en lo que respecta a la sustitución entre capital y trabajo, pero también los de Keynes y Schumpeter, quienes no se dedicaron a estudiar específicamente la relación entre cambio tecnológico y empleo sino que el primero se abocó a cuestiones de empleo, desde un enfoque claramente macroeconómico, mientras el segundo se centró en el cambio tecnológico, considerando sólo efectos del ciclo sobre el empleo (Schumpeter, 1997, primera edición 1912; Petit, 1998).

Desde la década de 1980 han cobrado relevancia los enfoques que consideran la perspectiva del desequilibrio. Entre ellos, la corriente evolucionista se centró principalmente en el análisis de la innovación (en un sentido amplio acorde a la definición de Schumpeter) y su impacto sobre el nivel de empleo, aunque continúa discutiendo la relevancia de los mecanismos de compensación planteados originariamente por los clásicos. Asimismo, estos enfoques, y específicamente la corriente que enfatiza la relevancia de los sistemas de innovación, plantean la necesidad de analizar esta relación empleo-innovación en contextos específicos teniendo en cuenta cuestiones tales como el tipo de innovación predominante, la característica de la estructura productiva y las instituciones que regulan la actividad económica, entre otras (Freeman, 1995; Ocampo, 2008; Novick et al, 2009). Estos elementos son los que, en última instancia, condicionan las posibilidades no sólo de generar tecnología, sino también de distribuirla homogéneamente al interior de un aparato productivo.

Si bien es notoria la falta de trabajos empíricos en los países en desarrollo que permitan contrastar las diversas hipótesis que podrían surgir en el marco de los enfoques teóricos desarrollados, sí se han llevado a cabo diferentes estudios en los países más desarrollados. Así, por ejemplo, el análisis empírico a nivel de las empresas ha mostrado resultados positivos sobre el empleo ya que la innovación permite ganar mayores cuotas de mercado que no se circunscriben a aquellas firmas que introducen innovaciones de producto. Por su parte, Vivarelli (2007) mostró que partiendo de un enfoque microeconómico, los estudios empíricos dan cuenta del efecto de la innovación sobre el empleo revelando las formas concretas en que los nuevos productos pueden generar nuevos empleos y cómo las innovaciones de proceso -ahorradoras de trabajo- pueden destruir los antiguos puestos. Adicionalmente, Evangelista (2000) y Evangelista y Savona (2002) encontraron una relación positiva en las industrias más innovadoras y actividades intensivas en

conocimiento y una relación negativa en aquellos sectores más tradicionales. También cabe mencionar los resultados obtenidos para el caso de las empresas metalmeccánicas de Argentina con un perfil más dinámico en términos de innovación (“reestructuradas”), las cuales mostraron una mayor estabilidad frente al ciclo de la demanda de empleo, junto a una mayor generación de puestos por parte de las mismas cuando se toma un período más amplio, frente a aquellas parcialmente reestructuradas y, más aún, frente a las que no emprendieron estrategias de reestructuración alguna (Roitter, 2010).

En la actualidad, cobra relevancia el debate acerca de los efectos que las nuevas tecnologías, fundamentalmente digitales tendrán sobre la organización de la producción y sobre el trabajo. El debate está altamente polarizado con opiniones divididas, algunas de carácter optimista, como la de los llamados “tecno-utópicos” y otras, como las de los “tecno-escépticos”, más pesimista, algunos de los cuales auguran el “Fin del trabajo”. Una de las variables críticas en esta dinámica es el carácter más o menos rutinario de las ocupaciones reemplazadas y los niveles de calificación requeridos en las nuevas actividades.

De esta manera, la revisión de la literatura que analiza el impacto de la innovación sobre el empleo reconoce fundamentalmente el aporte de los economistas clásicos en torno a los posibles efectos de compensación que se generan ante la incorporación de tecnología, básicamente mediante la compra de maquinarias. A su vez, los análisis evolucionista y neoschumpeteriano sugieren que no puede establecerse de modo cierto cómo impacta la innovación sobre el empleo, ya que esto depende de múltiples factores (tipo de innovación, sustituibilidad con los bienes existentes, nivel de análisis, tipo de firma, contexto económico e institucional, etc.) que generan efectos no lineales ni monotónicos, impidiendo determinar ex ante el signo y la magnitud de la correlación entre innovación y empleo y las discusiones más recientes enfatizan la relevancia de la pérdida de puestos aún de aquellos que requieren altos niveles de calificación.

4. Aportes y resultados de estudios previos relacionados con el tema de estudio⁵

El equipo de investigación que llevará adelante este proyecto cuenta con una vasta experiencia en el análisis del impacto del cambio tecnológico sobre el empleo y de la organización del trabajo, en general, así como también en el estudio de la relevancia que esta adquiere para el desarrollo de procesos de aprendizaje y para la determinación de niveles diferenciales de calidad del empleo en el contexto de la firma.

En primer lugar, en relación con la conceptualización de la organización del trabajo, el equipo de investigación ha desarrollado importantes avances vinculados con la identificación de diferentes configuraciones y de los factores que permiten caracterizar a cada una de las mismas. Estos aportes comenzaron a desarrollarse a partir de los estudios realizados en la industria manufacturera (Roitter et. al, 2007; Erbes, Roitter y Delfini, 2008; Erbes, Roitter y Delfini, 2011) y alcanzaron su expresión más acabada con el tratamiento de las actividades de servicios (Roitter, Erbes y Rodríguez Miglio, 2014; Roitter, et. al, 2011; Roitter y Erbes, 2010), lo cual permitió discutir y reformular algunos de los hallazgos realizados a partir del análisis de diferentes sectores industriales. En este marco, tanto para las actividades industriales como de servicios, pudieron identificarse seis factores (equipos de trabajo, autonomía, participación e

⁵ Para el desarrollo de esta sección, se consideran fundamentalmente los aportes publicados en libros o revistas especializadas. En este sentido, es preciso destacar que existe también un importante volumen de comunicaciones en congresos y/o seminarios que han permitido desarrollar las publicaciones mencionadas, a partir de la contribución de valiosas discusiones. Entre estas últimas solamente se citan las más representativas a los fines de este proyecto.

involucramiento, adquisición de competencias, control y flexibilidad) que condicionan las características que asume la organización del trabajo. A partir de dichos factores, en distintos trabajos se comprobó la sinergia entre los mismos para dar cuenta de formas de organización con rasgos, en un extremo, tayloristas-fordistas y, en el otro, formativas, aunque también fue posible identificar la presencia de uno o más grupos híbridos que articulan de distintas maneras características de las modalidades anteriores.

En segundo lugar, el análisis de la relación entre organización del trabajo y desarrollo de procesos de aprendizaje se ha plasmado en distintos trabajos, entre ellos algunos de los referenciados en el párrafo anterior, que permiten dar cuenta de las particularidades de esta relación en sectores específicos. En este marco, resulta importante destacar los análisis realizados sobre los sectores de software y servicios informáticos (Roitter, Erbes y Rodríguez Miglio, 2013; Roitter, Erbes y Kababe, 2012) y automotriz y siderurgia (Roitter et. al, 2007; Erbes, Roitter y Delfini, 2008; Erbes, Roitter y Delfini, 2011). En algunos casos, estos análisis se han realizado considerando la perspectiva de las empresas, mientras que en otros el abordaje considerado ha sido el de los trabajadores. En el sector automotriz, se han podido desarrollar ambos enfoques, aunque no se ha logrado aún reunir estos resultados en un mismo trabajo.

En tercer lugar, como se mencionó en secciones precedentes, la importancia de la organización del trabajo en la definición de niveles diferenciales de calidad del empleo ha sido retomada por el equipo de investigación a partir de la inclusión de la primera como una dimensión analítica de la segunda. A diferencia de los dos temas anteriores, en este caso se cuenta con avances que son fundamentalmente conceptuales y metodológicos (Rodríguez Miglio et. al, 2013; Rodríguez Miglio et. al, 2012; Amorín y Erbes, 2007), y con otros que integran los planteos anteriores con análisis empíricos (Roitter et. al, 2013; Pujol, et. al, 2012; Erbes y Amorín, 2009). También en este caso se ha considerado tanto la perspectiva de las empresas como la de los trabajadores.

En cuarto lugar, sobre el vínculo entra cambio tecnológico y empleo, el equipo de trabajo participó de diversos proyectos en los que se abordó la temática. Entre otros, cabe mencionar el referido al estudio del comportamiento heterogéneo de las firmas frente al empleo en el caso de la industria metalmeccánica argentina en los noventa; el análisis de diversas tramas productivas argentinas y la vinculación entre innovación y empleo, y el examen de la relación entre crecimiento, innovación y dinámica del empleo en la industria Argentina de la post-convertibilidad

Pese a los avances logrados, es importante destacar que el trabajo realizado hasta el momento se ha concentrado fundamentalmente en la identificación de dimensiones relevantes y en la contrastación empírica de esa importancia. Resta ahora avanzar en una mayor sistematización en términos conceptuales y metodológicos que permitan la elaboración de marcos analíticos más amplios que los aplicados a las experiencias concretas relevadas. A partir de allí, en función de los antecedentes presentados, el desarrollo de este proyecto permitirá que el equipo de investigación avance en la construcción de un marco analítico y metodológico que sintetice las relaciones existentes entre desarrollo de procesos de aprendizaje e incremento de los niveles de calidad del empleo a nivel de firma. Para realizar esta construcción se asume que los objetivos propuestos por las organizaciones no siempre están disociados de los objetivos e intereses de sus miembros. Esto implica considerar que el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional redundará también en un incremento del conocimiento de sus integrantes, y que mejoras en los niveles de calidad del empleo, al menos en lo que respecta a la dimensión de organización de los procesos de trabajo,

implican también mejores condiciones de trabajo y de vida para los trabajadores. Sobre estas cuestiones se pretende avanzar en el presente proyecto.

5. Construcción de hipótesis

Las contribuciones presentadas en las secciones precedentes permiten postular, como hipótesis general de esta investigación, que las características que adquiere la introducción y avance de las nuevas tecnologías ejerce una influencia relevante sobre la forma de organización de la producción y sobre la organización del proceso de trabajo en particular. Esto a su vez condiciona fuertemente las posibilidades de la firma, tanto en lo que respecta al desarrollo de procesos de aprendizaje, como a la generación de empleos con mayores niveles de calidad. En este marco, la organización del trabajo puede actuar como un mediador en la relación entre procesos de aprendizaje y calidad del empleo a nivel de firma, y se constituye en un elemento central para analizar y construir dinámicas organizativas que contribuyan simultáneamente al desarrollo de las organizaciones y de los trabajadores que se desempeñan en las mismas.

Las relaciones que se suponen entre organización del trabajo, procesos de aprendizaje y calidad del empleo se sintetizan en el Esquema 1 y conducen a desarrollar las hipótesis específicas que se presentan a continuación.

Esquema 1.



Fuente: elaboración propia.

Hipótesis específicas

- La introducción y avance de nuevas tecnologías ejerce efectos relevantes sobre la organización productiva que, a la vez, repercuten sobre la forma de organización del trabajo, el desarrollo de los procesos de aprendizaje y la calidad del empleo.
- *Existe una fuerte relación positiva entre la existencia de formas de organización del trabajo de carácter formativo y el desarrollo de procesos de aprendizaje a nivel de firma.* En particular, es esperable que el aprendizaje organizacional se vea favorecido por formas de organización del trabajo que se traducen en una estructura y en herramientas de gestión vinculadas con: i) la presencia de equipos de trabajo con una elevada intervención de los integrantes no sólo en el desarrollo sino también en la especificación de

las tareas, ii) elevados niveles de autonomía vinculados a la posibilidad de tomar decisiones sobre el proceso de producción; iii), una participación de los trabajadores que permite resolver problemas; iv) procesos de adquisición de capacidades y competencias que incluyan tanto la rotación hacia puestos de mayor complejidad, como la formación en el puesto de trabajo y la capacitación estructurada; v) esquemas de flexibilidad en el desarrollo de las tareas, especialmente en términos funcionales, y vi) mecanismos de control basados en el cumplimiento de objetivos y en el control por pares, de manera tal que no se constituyan en meros instrumentos disciplinadores sino que contribuyan al logro de los objetivos del trabajador. Formas organizacionales definidas por las características opuestas a las recién mencionadas, limitarían la dinámica de aprendizaje al interior de la firma.

- *La relación entre formas de organización del trabajo y niveles de calidad del empleo es positiva cuando estos últimos se analizan desde una perspectiva prescriptiva.* Esta perspectiva refleja el carácter normativo asociado a las condiciones materiales concretas en las que se inscribe la actividad laboral y estructuran, por lo tanto, las características de la organización del trabajo en términos de dinámicas de equipo, procesos de participación, desarrollo de autonomía y capacidades, y esquemas de control y flexibilidad. *Por el contrario, la misma relación es ambigua cuando se considera a la calidad del empleo desde una perspectiva subjetiva, es decir, a partir de las vivencias desarrolladas por el trabajador.* En este caso, ciertos rasgos vinculados con los factores que configuran los rasgos predominantes de la organización del proceso de trabajo –entre ellos, las exigencias de autonomía, flexibilidad, capacitación y participación; las incertidumbres características de procesos de rotación no planificados; los esquemas de autocontrol o control por pares, y las dinámicas impuestas en los grupos de trabajo- pueden ser percibidos negativamente por el trabajador y afectar sus niveles de satisfacción y disfrute en el empleo.
- *Entre el desarrollo de procesos de aprendizaje y la calidad del empleo evaluados a nivel de la firma existe una fuerte relación positiva que está mediada por las características que adquiere la organización del trabajo y, en particular, por las dimensiones que permiten diferenciar a las distintas configuraciones.* Lo anterior redundaría en espacios de retroalimentación positiva en los que formas organizacionales caracterizadas por rasgos formativos que promueven dinámicas de aprendizaje y producción de conocimientos colectivos, generan también un incremento en los saberes y en las posibilidades de desarrollo personal de los trabajadores que se traduce en mayores niveles de satisfacción y calidad relacionados con su empleo. En este marco, es posible sostener que, en términos agregados, dicha relación persiste aún en presencia del potencial impacto negativo de ciertos rasgos de la organización del trabajo sobre la calidad del empleo cuando esta se considera desde la perspectiva subjetiva.

6. Metodología: diseño de investigación y métodos

Tal como se desprende de las secciones precedentes, en especial de lo especificado en la cuarta de ellas, el equipo de investigación que llevará a cabo este proyecto ha realizado importantes avances en el estudio de la temática propuesta. En este sentido, este proyecto realiza un recorte específico sobre los temas abordados hasta el momento y plantea una sistematización que permita elaborar un marco conceptual y metodológico centrado en la relevancia de la organización del trabajo, tanto para el desarrollo de procesos de aprendizaje como para incrementar los niveles de calidad del empleo. Una vez definida la propuesta metodológica se pretende ponerla en evaluación con distintos referentes y/o informantes clave.

Una primera precisión que resulta necesario realizar es que el análisis propuesto considera a la empresa como unidad de análisis principal. Por lo tanto, el énfasis estará puesto en la forma en la que esta organiza

sus procesos de trabajo, genera sus dinámicas de aprendizaje organizacional y promueve el desarrollo de prácticas que favorecen el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, a partir de su desarrollo personal y de la adquisición de saberes individuales.

En este marco, para el desarrollo de este proyecto, se prevén distintas instancias de trabajo que articulan el análisis profundo de los debates retomados en la literatura más reciente, con la validación de la metodología desarrollada a partir de entrevistas con informantes claves tales como trabajadores, representantes sindicales y empresariales, académicos, etc. con un relevamiento que permita dar cuenta de las especificidades que adquieren las relaciones planteadas en el caso de Argentina. La Tabla 1 sintetiza los objetivos presentados y la metodología utilizada para el abordaje de cada uno de los mismos.

De esta manera, la primera etapa de la investigación estará centrada en una revisión bibliográfica exhaustiva que permita precisar diferentes conceptos vinculados con las formas de organización del trabajo y sus factores explicativos. A su vez, se repasará bibliografía que contribuya a profundizar la comprensión sobre las relaciones existentes entre organización del trabajo, por un lado, y procesos de aprendizaje y calidad del empleo, por el otro, considerando especialmente los debates más recientes derivados de la implementación de los modelos productivos posteriores al fordismo. Como resultado de lo anterior, se obtendrá una sistematización de las relaciones planteadas y se avanzará en la contrastación de las tres hipótesis específicas planteadas en la quinta sección de este proyecto.

A partir de estos elementos, se desarrollará la segunda etapa de este proyecto, que consiste en la elaboración de un marco analítico y metodológico a partir del cual sea posible identificar y sistematizar las relaciones existentes entre procesos de aprendizaje y calidad del empleo, considerando a la organización del trabajo como elemento mediador. Esto dará lugar a la construcción de diferentes indicadores referidos a la organización del trabajo. Para la construcción de los indicadores se partirá de los avances ya realizados por el grupo de investigación, y se considerarán los ajustes necesarios a partir de la revisión bibliográfica realizada. Asimismo, también como consecuencia de la revisión anterior, no se descarta la posibilidad de introducir nuevos factores explicativos de los distintos tipos de organización del trabajo.

La tercera etapa consiste en la validación del marco conceptual y los indicadores construidos para recolectar datos a nivel de firma sobre las distintas dimensiones consideradas en este análisis. Para ello se prevé la reconstrucción cualitativa del proceso de trabajo, intentando identificar cómo emergen las categorías utilizadas en dicho proceso, tanto en términos de calidad de empleo como de proceso de aprendizaje. La metodología para tal reconstrucción se conforma mediante entrevistas en profundidad con informantes clave, tanto de la parte empleadora (gerencias de recursos humanos, producción, etc.) como por parte de los trabajadores (trabajadores de base, delegados y/o direcciones gremiales).

Finalmente, como cierre de este proyecto, se avanzará en la articulación entre los análisis teórico y metodológico realizados en las distintas etapas de este plan de investigación.

Tabla 1. Síntesis de objetivos específicos y metodología utilizada para el abordaje de los mismos.

Etapa	Objetivos específicos	Metodología de abordaje
Primera	Identificar distintas formas de organización del trabajo y los factores que explican a estas configuraciones	Revisión bibliográfica. Revisión de conceptos y categorías de análisis
	Analizar las relaciones entre formas de organización del trabajo y desarrollo de procesos de aprendizaje	Revisión bibliográfica. Sistematización de las relaciones
	Analizar las relaciones entre formas de organización del trabajo y calidad del empleo	Revisión bibliográfica. Sistematización de las relaciones
Segunda	Elaborar un marco analítico y metodológico que permita evaluar la relación entre desarrollo de procesos de aprendizaje y calidad del empleo	Construcción del marco analítico y metodológico. Desarrollo de indicadores para evaluar la relación
Tercera	Evaluar potencialidad de la metodología desarrollada	Entrevistas en profundidad a trabajadores de base, delegados o responsables de gerencias de recursos humanos/producción

7. Cronograma de trabajo

A continuación, se presenta de manera esquemática la programación de las actividades para el desarrollo integral del proyecto por bimestres. El mismo tiene una duración de dos años.

Actividades	Bimestres del primer año						Bimestres del segundo año					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Revisión bibliográfica sobre las diferentes dimensiones y sus relaciones	x	x	x	x	x	x						
2. Construcción de marco analítico-metodológico							x	x	x			
3. Validación del marco										x	x	X
4. Elaboración de materiales de divulgación y discusión				x	x	x	x	x	x	x	x	X

8. Vinculación con otros proyectos de investigación concluidos y en curso

El presente proyecto aporta continuidad a un conjunto de trabajos que se están desarrollando en la línea de investigación de Empleo, Organización del trabajo y Aprendizaje en el Área de Economía del Conocimiento del Instituto de Industria de la UNGS. En este sentido, se detallan a continuación las vinculaciones más relevantes, tanto con proyectos finalizados desarrollados incluso antes de la creación del área en 2009, como con otros actualmente en curso.

- **“Empresas multinacionales: gestión de la fuerza de trabajo y respuestas sindicales 2003-2013”** (en curso, aprobado en junio de 2014). Director: Dr. Marcelo Delfini. Se trata de un proyecto interdisciplinario desarrollado de manera conjunta con investigadores del CEIL-PIETTE de CONICET, con financiamiento del FONCyT. Tiene como objetivo aportar a los estudios interesados en las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo y el impacto que estas pueden tener sobre las

relaciones laborales en general y, más específicamente, sobre la representación de los trabajadores en la empresa y en las instituciones que regulan su desarrollo.

- **“Innovación y capacidades en firmas argentinas de software y servicios informáticos”** (en curso, desde julio de 2013). Dirigido por el Lic. Gabriel Yoguel y financiado por el FONCyT. Se propone contribuir al estudio de los procesos de innovación y desarrollo de capacidades en empresas de software y servicios informáticos (SSI) en Argentina, siendo el estudio de la organización del trabajo en este sector un objetivo específico de este proyecto.
- **“La organización de trabajo en servicios: software y servicios informáticos en Argentina”** (concluido, enero 2013-enero2014). Dirigido por la Dra. Sonia Roitter y financiado por la UNGS. Se propuso como objetivo general analizar las particularidades que adquiere la organización del trabajo en una actividad de servicios intensiva en conocimiento como lo es la producción de software y servicios informáticos.
- **“Crecimiento, innovación y dinámica del empleo. Análisis de la industria Argentina post-convertibilidad”** (concluido, diciembre 2010-octubre 2013). Dirigido por la Dra. Sonia Roitter y co-financiado por la UNGS y el FONCyT. Sus objetivos generales estuvieron concentrados en identificar y analizar las transformaciones en los motores de crecimiento del producto industrial entre el período de la convertibilidad y el actual, y estudiar los efectos que estos cambios ocasionaron sobre la evolución del empleo generado y su calidad, así como también sobre lo acontecido en materia de innovación tecnológica.
- **“Creación de ventajas competitivas en tramas productivas argentinas”** (concluido, agosto 2007-diciembre 2010). Dirigido por el Lic. Gabriel Yoguel y co-financiado por la UNGS y por IDRC. Este proyecto se centró en el estudio del proceso de generación y circulación de conocimiento y de apropiación de cuasi-rentas (proceso de integración) en diversas tramas productivas de Argentina, considerando las similitudes y diferencias a partir de diferentes ejes de análisis, entre ellos, el de la organización del trabajo.
- **“Tramas productivas, Innovación y empleo en Argentina”** (concluido, febrero 2005-mayo 2008). Dirigido por el Lic. Gabriel Yoguel y financiado por el FONCyT en el marco del Programa de Áreas de Vacancia (PAV). El objetivo principal del proyecto fue estudiar la relación entre innovación y empleo en distintas tramas productivas de Argentina.

Los avances realizados en el estudio de la organización del trabajo, la calidad del empleo y los procesos de aprendizaje contribuyen significativamente al desarrollo de este proyecto, tal como se detalla en la sección 4.

9. Bibliografía

Amorín, D. y Erbes, A. (2007). “Los aspectos microeconómicos de la calidad del empleo y su importancia para la estabilidad del empleo frente al ciclo económico”. *8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)*. Buenos Aires.

Argyris, C., y Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

Bosch, G. y Lehndorff, S. (2001). “New Forms of Employment and Working Time in the Service Economy”. *Final Report, TSER Programme of European Commission, Directorate General for Science, Research and Development. Institut Arbeit und Technik (IAT), Alemania.*

- Barros, R. P. y Mendoça, R. S. (1999). "Una evaluación de la calidad del empleo en Brasil. 1982-1996". En Infante (Ed.). *La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos*. OIT-Lima.
- Benavente, J. y Lauterbach, R. (2006) "Technological Innovation and Employment: Complements or Substitutes?". *Serie de Documentos de Trabajo*, N° 221. Departamento de Economía, Universidad Nacional de Chile.
- Braverman, H. (1978). *Trabajo y capital monopolista*. Editorial Nuestro Tiempo, México.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1989) "Innovation and Learning. The two faces of R&D". *Economic Journal*, 99, 569-596.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Coriat, B. (2001). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. España: Siglo XXI.
- Coriat, B. (1992). *El Taller y el Robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción de masa en la era de la electrónica*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Cowan, R.; David, P. y Foray, D. (2000) "The explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness", *Industrial and Corporate Change*, Vol 9 Nro 2.
- Dejours, C. (1998). *El factor humano*. PIETTE/CONICET. Buenos Aires.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*. Heinemann, Londres.
- Dejours, C. (1988). *Trabajo y desgaste mental. Ensayo de Psicopatología del Trabajo*. Flora Tristán, Centro de la Mujer Peruana. Lima, Perú.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*. Heinemann, Londres.
- Erbes, A. y Amorín, D. (2009). "La medición de la calidad del empleo: una aproximación a partir de datos sobre tramas productivas argentinas". *9º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)*. Buenos Aires. Agosto. Publicado en CD-ROM. ISBN: 978-987-98870-4-2.
- Erbes, A.; Robert, V.; Yoguel, G.; Borello, J. y Lebedinsky, V. (2006) "Regímenes tecnológico, de conocimiento y competencia en diferentes formas organizacionales: la dinámica entre difusión y apropiación", en *Revista Desarrollo Económico*, vol. 46, N° 181, abril-junio.
- Erbes, A.; Roitter, S. y Delfini, M. (2011) "Organización del trabajo e innovación: un estudio comparativo entre tramas productivas argentinas". *Revista Economía: Teoría y Práctica*. N° 34, enero-junio, pp. 101-132. Universidad Autónoma Metropolitana, México. ISSN: 0188-8250.
- Erbes, A.; Roitter, S. y Delfini, M. (2008) "Conocimiento, organización del trabajo y empleo en tramas productivas". *Revista de Trabajo. Nueva Época*. Vol. 4, num. 5, pp. 73-86. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. ISSN: 0328-0764.
- Evangelista, R. (2000) "Sectoral Patterns of Technological Change in Services". *Economics of Innovation and New Technology*. Vol. 9, N° 3, pp. 183-222.
- Evangelista, R. y Savona, M.a (2002) "The Impact of Innovation on Employment in Services: evidence from Italy". *International Review of Applied Economics*. Taylor and Francis Journals, Vol. 16, N° 3, pp. 309-318, Julio.
- Feldman, S. y Galin, P. (1990). "Nota Introductoria". En: *La Precarización del Empleo en la Argentina*, Pablo Galín y Marta Novick, Buenos Aires: OIT-CLACSO-Centro Editor de América Latina.
- Finkel, L. (1994). *La organización social del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Friedman, A. (1977). *Industry and Labour. Class struggle at work and monopoly capitalism*. The Macmillan Pres, Londres.

- Freeman, C. (1994) *Work for All or Mass Unemployment? Computerised Technical Change into the Twenty-first Century*, London-New York, Pinter.
- Freeman, C. (1995) "The 'National System of Innovation' in Historical Perspective". *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 19, Nº1.
- Freeman, C., Clark, J. y Soete, L. (1982) *Unemployment and Technical Innovation: a Study of Long Waves and Economic Development*, London: Francis Pinter.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectiva*. Buenos Aires, Garnica.
- Grimshaw, D.; Huw, B.; Rubery, J. y Ward, K. (2002) "The restructuring of career paths in large service sector organizations: 'delaying', upskilling and polarisation". The Editorial Board of *The Sociological Review* 2002. Published by Blackwell Publishers.
- Hodgkinson, G., (2003). "The Interface of Cognitive and Industrial, Work and Organizational Psychology". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, 1-24.
- Infante, R. y Vega Centeno, M. (1999). La calidad del empleo: lecciones y tareas. En Infante, R. (1999) (Ed.). *La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos*. OIT-Lima.
- Johnson, B.; Lorenz, E. y Lundvall, B-A, (2000) "Why all this fuss about codified and tacit knowledge", *Industrial and Corporate Change*, Vol 11, Nro 2.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology". *Organization Science*, VI. 3, Nº 3, pp. 383-397.
- Korinfeld, S.; Marcos, M. F y Alimena, S (2001). "El Nuevo paradigma económico productivo y las condiciones de trabajo". *5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Agosto. Buenos Aires
- Koza, M. y Lewin, A. (1998) "The co-evolution of strategic alliances". *Organization Studies*, 9, 255-264.
- Lam, A., (2005). "Organizational innovation". En Fagerberg, I; Mowery, D., Nelson, R. (ed.) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Lindenboim, J. (1990). "Microempresas, situación ocupacional y precariedad". En *La precarización del empleo en la Argentina*, Pedro Galín y Marta Novick, Buenos Aires: Ed. Centro Editor de América Latina-CIAT/OIT-CLACSO.
- Marx, K. (1961, primera edición 1867) *Capital*, Moscow, Foreign Languages Publishing House.
- Mallet, L. (1995) "Organización formativa, coordinación y motivación". *Revista Europea de formación Profesional*, Nº 5. París. Cedefop, pp 11-17.
- Méhaut, P. (1994). "Transformaciones organizativas y políticas de formación: ¿Cuáles son las lógicas de las competencias?". *Revista Europea de formación Profesional*. Núm. 5.
- Mocelin., D. (2008). "¿Del trabajo precario al trabajo decente? La calidad del empleo como perspectiva analítica". *VI Congreso Regional de las Américas*. Buenos Aires.
- Montero Leite, (1996) *El rescate de la calificación*, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Montevideo.
- Neffa, J. (1999). "Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate". *Orientación y Sociedad*, vol. 1.
- Neffa, J. (1995) *Las condiciones y medio ambiente de trabajo. Presentación de la concepción dominante y una visión alternativa*. Buenos Aires: CEIL PIETTE.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nonaka, I.; Toyama, R. y Nagata, A. (2000) "A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm", *Industrial and Corporate Change*, Vol 9, Nro 1.
- Nonaka, I., (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science* 5, 14-37.

- Novick, M. (2000). "La transformación de la organización del trabajo". En: De la Garza Toledo, E. *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*, FCE, México.
- Novick, M., Mazorra, X. y Schleser, D. (2008). "Un nuevo esquema de políticas públicas para la reducción de la informalidad laboral". En: *Aportes a una nueva visión de la informalidad laboral en la Argentina*. Buenos Aires: Banco Mundial-Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2008.
- Novick, M., Rojo, S., Rotondo, S. y Yoguel, G. (2009) "La compleja relación entre innovación y empleo". *Congreso Anual AEDA*.
- Ocampo, J. A. (2008) "La búsqueda de la eficiencia dinámica: dinámica estructural y crecimiento económico en los países en desarrollo", *Revista de Trabajo: Desarrollo e innovación, empleo y competencias*, Año 4, N° 5, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Argentina.
- Petit, P. (1998; primera edición en 1995) "Employment and Technological Change". En Stoneman (ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*; Blackwell, Oxford, UK.
- Piore, M. y Sabel, C. (1984). *The second industrial divide: possibilities of prosperity*. Basic Books, Nueva York.
- Pujol, A.; Roitter, S.; Delfini, M.; Rodriguez Miglio, M.; Erbes, A. y Agüero, S. (2012) "Trabajar en la industria alimentaria y automotriz: una aproximación a la calidad del empleo desde la perspectiva de los trabajadores". *XVII Reunión Anual de la Red PyMEs MERCOSUR: "PyMEs, Clusters e Innovación: una Agenda para el MERCOSUR"*. Escola Politécnica da Universidade de Sao Paulo, Brasil. 26, 27 y 28 de septiembre.
- Pujol, A. (2007). *Salud mental y trabajo: nuevos escenarios. Nuevos problemas y nuevas perspectivas*. *Curso Anual de Actualización en Problemáticas de Salud Mental*. Dirección de Salud Mental. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Ed. Corintios. Córdoba.
- Rodriguez Miglio, M.; Erbes, A.; Roitter, S. y Pujol, A. (2013) "Nuevas formas de organización de la producción: una mirada crítica desde la calidad del empleo". *VI Jornadas de Economía Crítica*. Mendoza. Agosto.
- Rodriguez Miglio, M.; Kababe, Y., Roitter, S.; Erbes, A. y Delfini, M. (2012) "La calidad del trabajo a través del tiempo: distintos enfoques". *VII Jornadas de Sociología*. Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires. 24-25 de abril.
- Roitter, S. (2010) "El comportamiento heterogéneo de las firmas frente al empleo: determinantes cíclicos y estructurales - El caso de la industria metalmeccánica argentina en el período 1993-2007 -". *Tesis de doctorado en Ciencias Económicas orientación Economía*, Universidad Nacional de Córdoba.
- Roitter, S.; Erbes, A. y Rodriguez Miglio, M. (2013) "La importancia de la organización del trabajo para el desarrollo de procesos de aprendizaje en las empresas: el caso del sector de software y servicios informáticos". *XVIII Reunión Anual de la Red PyMEs MERCOSUR: 'PYMEs, Instituciones y Desarrollo Territorial Sostenible: aportes y reflexiones desde un enfoque sistémico'*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste, Resistencia, Chaco. Septiembre.
- Roitter, S.; Erbes, A.; Pujol, A.; Rodriguez Miglio, M. y Delfini, M. (2013) "La calidad del empleo en actividades manufactureras: un análisis de la perspectiva de los trabajadores automotrices y de la alimentación". *11º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET): 'El mundo del trabajo en discusión. Avances y temas pendientes'*. Buenos Aires. Agosto.
- Roitter, S.; Erbes, A. y Kababe, Y. (2012) "Procesos de aprendizaje en el sector servicios: nuevas formas de organización del trabajo?", Cap. 13 en Suárez, D. (comp.) *El sistema argentino de innovación: instituciones, empresas y redes. El desafío de la producción y la apropiación de conocimiento*. UNGS.
- Roitter, S.; Erbes, A.; Yoguel, G.; Delfini, M. y Pujol, A. (2007) "Competencias endógenas y vinculaciones en agentes pertenecientes a las tramas productivas automotriz y siderúrgica". *Revista Economía: Teoría y Práctica*. N° 26, pp. 69-118. Casa abierta al tiempo, Universidad Autónoma Metropolitana. México. ISSN: 0188-8250.
- Sayer, A. (1986). "Nuevos desarrollos en la fabricación: el sistema Justo a Tiempo. Capital and Class, N° 30, 43-60.
- Schumpeter, J. (1997, primera edición 1912) *Teoría del Desarrollo Económico*, Fondo de Cultura Económica, México.

- Slaughter, J. (1998). "La producción depurada y los buenos empleos". En *Reestructuración, integración y mercado laboral. Crecimiento y calidad del empleo en economías abiertas*. OIT.
- Valenzuela, M.E. y Reinecke, G. (Eds.) (2000). *Más y mejores empleos para las mujeres? La experiencia de los países del Mercosur y Chile*. OIT-Chile.
- Spiezia, V. y Vivarelli, M. (2000) "The analysis of technological change and employment"; en Vivarelli, Marco y Pianta, Mario (ed), *The Employment Impact of Innovation, Evidence and policy*, Routledge Studies in the Modern World Economy, London and New York; pp.12-25.
- Van Bastelaer, A. y Hussmann, R. (2000). "Measurement of the quality of employment: introduction and overview". Documento presentado al *Joint ECE-Eurostat-Ilo Seminar on Measurement of the Quality of Employment*. Geneva.
- Vidal, Matt. "Low-autonomy work and bad jobs in postfordist capitalism". En *Human Relations*, Vol 66, N° 4, 2013: 587-612.
- Vivarelli, Marco (2007): "Innovation and Employment: A Survey". *Discussion Papers Series* N° 2621. IZA.
- Zahra, S. y George, G. (2002) "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extensión". *Academy of Management Review*, Vol. 27, 185-203.
- Zarifian, P. (1996). *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, París, PUF.

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:

Núlan

**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2519/>

Ensayo

El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas

The impact of ICT on organizational structures and the work of man in business

Jorge Roberto Volpentesta*

Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Argentina

Resumen

Las tecnologías de la información y la comunicación representan en este siglo el vector impulsor de profundos y estructurales cambios en los hombres y en las sociedades. Y, dentro de éstas, las empresas no solo son las que más intensivamente hacen uso de aquellas sino que en muchas ocasiones son las que las desarrollan e impulsan. Aun cuando el impacto en la productividad empresarial puede ser muy importante, debido a las nuevas formas de gestionar y estructurar los negocios sobre la base de las tecnologías de la información y la comunicación, no es menos cierto que esto plantea un desafío para los gestores del futuro: armonizar la tendencia tecno-eficientista con el cambio cultural que implica para las personas que integran esas empresas adaptarse a esas nuevas tecnologías, las que a su vez provocan profundos cambios las estructuras organizacionales.

Palabras claves: tecnología, información, innovación, empresas, productividad.

Abstract

Information and communications technologies in this century boost deep and structural changes in men and societies. And within these, companies not only make intensive use of those technologies but often develop and promote them. While the impact on business productivity can be very important due to new ways of managing and structuring business on the basis of the information and communications technology, it is no less true that this poses a challenge for future managers: harmonizing the tech-efficient trend with the cultural change implied for the people in these companies who need to adapt to these new technologies, which in turn cause profound changes in organizational structures.

Keywords: technology, information, innovation, business, productivity.

* jorge.volpentesta@hotmail.com

Recibido 8 de enero 2016 / Revisado 24 marzo 2016 / Aceptado 19 mayo 2016

Introducción

La sociedad del conocimiento por la que transitamos ha generado un subproducto que la realimenta y le provee más impulso en su desarrollo plagado de cambios e innovaciones: las tecnologías de la información y de la comunicación conocidas por su sigla TIC[†]. El rápido desarrollo que han adquirido estas técnicas ha modificado profundamente las formas de trabajar y vivir, ya que la difusión y generalización de las TIC está asociada a innovaciones sociales, comerciales, empresariales y legales. La sociedad del conocimiento ya tiene instalado su paradigma: su bien más valioso es la inversión en capital intangible, humano y social, siendo sus activadores y factores clave el conocimiento y la creatividad (Polanco, 2006).

Con las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación muchos, como por ejemplo Artus y Virard (2009), han visto la aparición de una “nueva economía”, pero lo que ellas provocaron en realidad es que el capitalismo se haya globalizado de manera tal que no se cambió de sistema económico sino que se generó un capitalismo informacional (Castells, 1996). De una u otra manera, lo cierto es que las TIC ya modificaron de manera profunda e irreversible muchas de las formas de actuación y comportamiento de las personas, las organizaciones, las empresas y muchos aspectos de la vida de las sociedades en general (Scolari, 2012).

Hoy, la cotidianeidad del hombre se encuentra integrada a un contexto tecnológico que modifica tanto su vida personal como social. Las nuevas tecnologías no solo están transformando la manera de relacionarse con los demás sino también las estructuras que articulan la vida cotidiana. La característica multimedia de las TIC está produciendo cambios profundos en las personas que interactúan a través de diversos dispositivos de recepción y transmisión de información en función de sus intereses, creando y desarrollando verdaderas “comunidades virtuales”. El mundo real y tangible se entrelaza con el virtual pasándose de la contigüidad a la conectividad, de las relaciones basadas en la proximidad física a la intermediación de ésta por sistemas tecnológicos de información y comunicación (Kaufmann, 2002). La instantaneidad y la inmaterialidad que caracterizan a las TIC permiten que la información se traslade inmediatamente a lugares alejados físicamente a través de las “autopistas virtuales” ya que no necesita para ello estar sujeta a ningún medio físico. El acceso a la información se facilita puesto que puede realizarse a través de diversos dispositivos de comunicación que permiten no solo tomar lo que se necesita -tanto información sincrónica como asincrónica- sino también generar contenidos, editando y difundiendo textos, imágenes, vídeos y cualquier otro producto.

[†] Cabe aclarar que se utiliza la sigla sin “s” final como aparece en numerosas obras, pues la Real Academia Española indica que “debe evitarse el uso, copiado del inglés, de realizar el plural de las siglas añadiendo al final una “s” minúscula, con o sin apóstrofo”.

Asimismo, la influencia de las TIC se siente en las sociedades en diferentes áreas. En educación, se potencian las herramientas de enseñanza tradicionales así como se abren nuevos canales como la formación a distancia *-e-learning-* que permite su expansión geográfica, posibilitando la inclusión de personas que habitan zonas rurales así como también a aquellas pertenecientes a sectores de bajos recursos económicos. En el área de salud aparece la telemedicina que facilita los diagnósticos o su confirmación, los estudios clínicos a distancia así como se posibilitan las consultas de urgencia sin necesidad de realizar el traslado físico de los pacientes. Además, se potencia la posibilidad de seguimiento a través del monitoreo de los tratamientos y la administración de los medicamentos.

Así también en las empresas las TIC generan, además de profundos cambios, desafíos y retos de cara al futuro, ya que han transformado -y lo seguirán haciendo cada día más- la manera de trabajar y gestionar los recursos empresariales. Las TIC han logrado hacer más productivo el trabajo de las personas agilizando las comunicaciones, facilitando el trabajo en equipo, administrando eficientemente los recursos disponibles y poniendo al alcance de los consumidores productos innovadores y cada vez más efectivos (Vásquez-Rizo y Gabalán-Coello, 2015). Las TIC han tenido una importante influencia en el incremento de la productividad de las empresas, generando mayor cantidad de bienes en un menor tiempo y con mejor calidad, optimizando el servicio al cliente y acelerando, al mismo tiempo, los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos y de nuevos canales de acceso a ellos.

Pero aun cuando las ventajas proporcionadas por las TIC en el ámbito empresarial son numerosas, también plantean desafíos relacionados con el diseño de sus estructuras, el acortamiento de los ciclos de vida de sus productos y de sus procesos de innovación, la necesidad de mantenerse competitivos en mercados que se presentan con cambios continuos y disruptivos y, especialmente, la modalidad de gestión de las personas que se necesitan para hacerlas viables. En la continuidad del presente artículo, se consideran algunos aspectos que se relacionan con modificaciones que la influencia de las TIC provoca en las empresas, observando en particular cómo impactan en sus estructuras y en sus integrantes.

Aspectos empresariales estratégicos y de gestión impactados por las TIC

La productividad de las empresas ha crecido de la mano de la incorporación masiva de las TIC a sus procesos de negocios. Las TIC reducen los impactos económicos de las distancias físicas y los costos de acceso a la información y, por lo tanto, aumentan el poder de los consumidores generando mayor competencia en los mercados. La masiva difusión y libre disposición de información y conocimiento han generado “presiones” que se sienten en el accionar empresarial: acortamiento del ciclo de vida de los productos, necesidad imperiosa de disminución de costos, innovación y creación permanente de nuevos conocimientos, productos y servicios.

La economía informacional está afectando seriamente las estructuras organizativas y comerciales de las empresas. Así como las TIC están forzando al

replanteo de los procesos logísticos de las empresas proveedoras de productos físicos actuando no solo sobre la cadena de distribución sino sobre toda su cadena de valor, también están presionando en busca de productos y servicios totalmente nuevos. En muchos casos los cambios se dan en varias dimensiones, desde lo que la empresa produce hasta cómo lo vende y cómo lo pone a disposición de sus clientes. En definitiva, se están modificando muchos modelos de negocios que perduraron inalterables por muchísimos años, pero que en la actualidad se ven obligados a adaptarse o, en su defecto, desaparecer. Numerosos trabajos de investigación revelan la relación positiva entre la adopción de nuevas prácticas de trabajo basadas en las TIC y el crecimiento de la productividad, razón necesaria para la supervivencia y el crecimiento de las empresas (entre otros Olszak, 2014; Addison, Siebert, Wagner y Wei, 2000; Black y Lynch, 2000; Ramsay, Scholarios y Harley, 2000; Bresnahan, Brynjolfsson y Hitt, 2002).

La innovación como fuente de ventaja competitiva ha estado en la agenda de los gestores de empresas desde los años ochenta del siglo pasado y, aunque siempre fue claro que el futuro de una empresa depende de su capacidad para mejorar sus productos y procesos, en los últimos años se han producido cambios en su orientación. Hasta no hace mucho tiempo, las empresas estaban enfocadas en lo que se denominan innovaciones de apoyo (Christensen, 1997), caracterizadas por una mejora continua del funcionamiento de un producto o proceso. Pero, en los últimos tiempos, debido al impulso de las TIC se vienen manifestando innovaciones denominadas disruptivas que interrumpen o redefinen la trayectoria del funcionamiento de un producto o servicio (Cortez, 2014; Yoo, 2013). Estas innovaciones, que por lo general presentan soluciones relativamente simples y directas pero que modifican tanto al producto como a los canales de comercialización, tienden a desplazar a productos -y a sus empresas- instalados sólidamente en los mercados.

Tal vez el ejemplo más característico de una innovación disruptiva se ha dado en la industria de la música. No hace tanto tiempo que la música podía ser adquirida solo a través de un soporte físico -disco compacto, CD- siendo que el actual modelo de distribución se realiza en línea a través de plataformas especializadas -por ejemplo *iTunes*- generando un proceso de desintermediación que deja fuera de la cadena de valor a una gran cantidad de empresas y personas.

El caso de la música, al igual que otros paradigmáticos como el del libro electrónico o la fotografía digital, son ejemplos del tipo de innovación disruptiva denominada de nuevo mercado: su objetivo es satisfacer necesidades de los no consumidores. En tanto las de bajo nivel consisten en captar la demanda de los clientes menos exigentes ya establecidos, ofreciendo nuevos productos o servicios más baratos y de calidad inferior que los productos existentes. En ambos casos, hoy las TIC tienen una importancia fundamental para su desarrollo y están detrás de cada (Sieber y Valor, 2007).

Las empresas deben enfocarse cada vez más en generar procesos de innovación y creación de nuevos conocimientos con el fin de mejorar sus productos y procesos. Pero, contrariamente a lo que sucedía no hace mucho, hoy las ventajas competitivas basadas en TIC no se presentan duraderas ya que en poco tiempo son igualadas por la competencia, diluyéndose de esa manera la posibilidad de rentas extraordinarias, las que finalmente terminan siendo

transferidas a los consumidores. La adopción de estas nuevas tecnologías no debe verse únicamente como una amenaza a la cadena de valor tradicional, sino como una potente herramienta de la competitividad de las empresas.

La tecnología y el hombre en las organizaciones empresariales

En el actual horizonte empresarial un hecho resulta incontrovertible: la progresiva incorporación de las TIC por parte de las empresas, sean éstas grandes, medianas o pequeñas. Irreversiblemente, el ámbito de la gestión empresarial se tornó tecnológico. La cantidad de TIC incorporada a las empresas se incrementó geométricamente así como la información disponible, en tanto que la capacidad real de las organizaciones y de las personas para sacar verdadero provecho de ellas lo hizo en forma aritmética.

La actual sobrecarga es generada por información irrelevante produciendo una “inoficación” que inhibe la efectiva utilización de aquella que es relevante. El fabuloso potencial de procesamiento de datos que proveen las TIC ha llevado a que en los últimos años la gestión empresarial adopte un profundo sesgo informático. Aun cuando mayoritariamente las personas manifiestan adhesión a estas nuevas tecnologías, en muchas íntimamente subyace un sentimiento de frustración ya que, independientemente de las dificultades de adaptación, perciben que no están recibiendo lo que realmente necesitan. Muchos integrantes de las empresas sienten crecer un profundo “sentimiento tecnofóbico”.

La realidad muestra que el enfoque de invertir exclusivamente en tecnología, simplemente no funciona. Es una falacia suponer que por sí misma resuelve todos los problemas. Los dispositivos tecnológicos son aliados que prestan una poderosa ayuda pero lo cierto es que, para que funcione realmente bien, se les debe otorgar a las personas una función preponderante. Aun cuando las TIC cubren hoy todas las áreas de una empresa, el conocimiento de los hombres sobre ciertas tareas resulta insustituible. Esto obliga a re-significar y ponderar debidamente la actuación de los hombres en su rol de generadores de nuevos conocimientos, necesarios e insustituibles para la creación de nuevas oportunidades de negocios y ventajas competitivas.

Pero, además del rol que el hombre ocupe para hacer productivas las inversiones en TIC, no debe olvidarse que las organizaciones son sistemas con características sociotécnicas en las que se manifiestan fuertes interdependencias entre sus componentes: personas, tareas, tecnología y estructura. Este aspecto debe ser tenido en cuenta en momentos en los que es masiva la incorporación de nueva tecnología en las empresas ya que existe una fuerte tendencia por parte de los proveedores de las TIC de poner el énfasis en ellas, sin contemplar los efectos y consecuencias que sobre las personas se producen. Las implantaciones hostiles de tecnología han desconocido sistemáticamente que las organizaciones son entes sociales y relacionales y que, al interactuar las personas con la tecnología, conforman un sistema sociotécnico donde aún hoy, y a pesar del avance de las TIC, el hombre sigue siendo la pieza más importante y la menos fácilmente reemplazable. En ese sentido, su colaboración para la implantación de nuevas tecnologías termina siendo determinante (Madsen, Bødker y Tøth, 2015).

Todas las consideraciones técnicas que puedan realizarse, todos los adelantos tecnológicos que puedan incorporarse, todos los aportes de inteligencia artificial que puedan ser agregados, deben tener como último destino al hombre, el que será, en definitiva, aquel que haga productivo ese capital tecnológico (Volpentesta, 2004). En la no contemplación de estos factores se encuentran muchas de las razones de por qué fracasan algunas implantaciones de tecnología (Dwivedi *et al.*, 2015).

La tecnología y la incorporación de las nuevas generaciones al mundo del trabajo

La economía informacional y electrónica ya está cambiando muchas cosas al interior de las empresas y, como consecuencia de esto, surge un reclamo por personas con formación y conocimientos acordes a las exigencias que plantean las TIC. Los empresarios están encontrando dificultades para contratar personas formadas en las TIC, pues uno de los cambios más evidentes que suponen las nuevas tecnologías se refiere a la mayor demanda de trabajadores altamente calificados, con saberes y habilidades suficientes para afrontar con éxito cambios que se producen a velocidades cada vez mayores. De hecho, en un número creciente de compañías, especialmente en el sector de los servicios, el principal activo no se manifiesta a través de los elementos tangibles, sino que viene dado por el conocimiento de sus integrantes (Sánchez-Mangas, 2007).

En el sentido de estas reflexiones, se está produciendo en la actualidad un fenómeno que está generando grandes expectativas en el mundo empresarial: la incorporación a ese mundo de la denominada Generación Y, a los que también algunos llaman “nativos digitales”. El ingreso en los ámbitos laborales de una nueva generación que presenta características tan definidas y divergentes respecto de sus antecesoras impone que se analicen las consecuencias que se vislumbran y las posibles respuestas organizacionales. Sus representantes provocan en las empresas no solo replanteos en el rol de las personas y las tareas que realizan, sino también en la tecnología y en su estructura ya que, si bien cuentan con un buen dominio de las nuevas tecnologías, también constituyen un reto en el sentido de su integración con las demás generaciones que ya habitan las empresas.

Además de las particularidades específicas que poseen los representantes de la Generación Y como grupo etario que interesa especialmente a las empresas de todo el mundo, en nuestro país su encuadre se asocia a las siguientes particularidades: a) representan fundamentalmente un fenómeno urbano impactado por la globalización y con acceso a bienes y servicios diversos; b) dominan el inglés como segunda lengua; c) durante su crianza han gozado de buen estándar de vida; d) participaron y participan de una vida social muy activa; e) tuvieron la posibilidad de realizar viajes a diferentes lugares del país y del exterior; f) se educaron en instituciones con buen nivel educativo; g) desde su niñez han tenido acceso a las TIC, ya que contaron en su hogar con computadoras personales y teléfonos celulares; h) en su núcleo familiar fueron escuchados y se privilegió su crianza y formación, siendo protegidos contra todo aquello que sus

padres podían interpretar como situaciones de hostilidad o dificultad respecto de sus hijos; i) fueron sobreprotegidos respecto de sus posibles fracasos tanto en la vida escolar como en otros ámbitos; j) incorporaron de sus padres y abuelos conocimiento sobre las características del ámbito laboral, en especial la enseñanza de que no siempre resulta beneficioso privilegiar el valor del trabajo sobre otros valores -familia, amistades, diversión-; k) el aspecto tecnológico marcó sus vidas, ya que imprimió en su inconsciente como natural e inevitable los cambios y la velocidad a la que estos se producen, al vivir y aceptar las permanentes actualizaciones de los sistemas tecnológicos con los que interactúan.

Aun cuando muchas de las características generales de los Generación Y son ya conocidas, se destacan algunas de las más significativas en función del impacto que pueden tener en el ámbito laboral:

- Toman la tecnología como algo inherente a sus vidas ya que se formaron interactuando con ella y asumiendo su velocidad de evolución y cambio (Piscitelli, 2009).
- Tienen una visión multicultural y predisposición por conocer y vivir en lugares diferentes a los de su nacimiento, especialmente de otros países.
- Su conexión a mecanismos de comunicación y socialización es de 24 horas, los 7 días a la semana -24/7-.
- Asumen que todo lo digital es de libre disponibilidad y sin propietario -música, vídeos, escritos- teniendo dificultad para diferenciar las categorías de creador, propietario y consumidor.
- Poseen mucha habilidad multitarea -*multitasking*- que puede representar tanto una fortaleza como una limitación de sus capacidades.
- Se formaron preferentemente a través de trabajos en equipos, con prevalencia de situaciones prácticas por sobre las teóricas y con fuerte utilización de la tecnología/Internet.
- Les cuesta atarse a metodologías de resolución de problemas ya que prefieren los procesos iterativos de ensayo/error.
- Tienen dificultad para darle formalidad a sus comunicaciones -lo que choca con las conductas “apropiadas” de comunicación empresarial- especialmente a través de la escritura, agravándose si ésta debe realizarse sin la intervención de un teclado, como la escritura a mano.
- Detestan perder el tiempo, de manera que para ellos la ubicación del trabajo es un factor fundamental: no quieren perder largas horas viajando para llegar. Y si tienen que hacerlo, prefieren los medios públicos de transporte o bicicletas, ya que eligen no viajar en autos.
- Son contrarios a las reuniones, ya que si algo puede solucionarse a distancia, de manera virtual, no encuentran justificación para las reuniones personales.
- Son impacientes, lo quieren todo ya. Todo su entorno es en tiempo real y están siempre conectados.

No existen dudas que esta generación tiene todo el potencial de convertirse en la más productiva en la historia de la humanidad, pero a su vez, sus particulares características generan en las empresas serios problemas de adaptación a los esquemas tradicionales de producción, muchos de los cuales deben ajustarse para poder dar cabida a estas personas que poseen amplio dominio tecnológico así como una capacidad innata para procesar adaptaciones en lapsos breves de tiempo.

Las TIC y su impacto en las estructuras empresariales

Cualquier actividad humana plantea dos requisitos a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en diferentes tareas que deben realizarse y la coordinación entre éstas. A la estructura de una organización, como lo plantea Mintzberg (1998), puede definírsela simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Para establecer el diseño estructural es necesario definir y seleccionar una gran cantidad de elementos organizacionales y, según cuáles estos sean y cuáles las características que asuman en sus diversas variantes, configurarán estructuras particulares, poseedoras de una identidad propia y diferenciada.

La reciente literatura administrativa es abundante en propuestas sobre las denominadas nuevas configuraciones organizativas. Cuando se considera que la estructura de una organización no es más que una respuesta ante la necesidad de coordinar su actividad teniendo en consideración sus variables contingentes, resulta obvio que los cambios en dichas variables plantean la necesidad de establecer fórmulas administrativas capaces de aportar mayor flexibilidad ante situaciones novedosas y exigentes donde mantener y mejorar los niveles de efectividad económica y social se ha convertido en una exigencia permanente (Aguirre Sábada, Castillo Clavero y Tous Zamora, 1999).

No caben dudas que las TIC representan un cambio exponencial en las respuestas que las organizaciones deben dar a sus contextos. En consecuencia, muchas de las nuevas formas estructurales responden a esta variable contingente que se presenta tan desafiante así como una gran promotora de oportunidades. Hoy las empresas no son los lugares visibles, tangibles y obvios que solían ser, ya que para realizar las tareas no es necesario reunir a todos sus integrantes en el mismo lugar y al mismo tiempo: las TIC hacen que uno y otro se hayan independizado en el diseño del nuevo mundo del trabajo (Carlos, 2012). Cuando la materia prima de las empresas es la información y el conocimiento, el espacio común se torna irrelevante: la mayoría de las personas realizan su trabajo en diferentes lugares tales como su hogar, con el cliente, en un avión o en una sala de espera de una terminal ferroviaria.

Lo cierto es que cada vez más las empresas serán menos “concretas” y más “virtuales”: se podrá describir lo que hacen pero será muy difícil verlas. Serán organizaciones donde el poder no derivará de la posición en la estructura -ya que ésta será básicamente de “relaciones”- sino de la energía que cada persona pueda generar acoplado su conocimiento con la tecnología.

Las TIC impulsan los cambios estructurales de las empresas en dos sentidos: uno hacia adentro y otro hacia afuera. En el cambio sobre la organización interna se está produciendo un desplazamiento desde las clásicas burocracias verticales a estructuras más horizontales, orientadas al incremento de la competitividad empresarial mediante la flexibilidad y agilidad en el intercambio de información entre sus integrantes. En su organización externa, el surgimiento de la estructura en red es lo más relevante. En éstas se trata de lograr sinergias mediante la interacción de expertos pluridisciplinarios a la vez que se busca concentrar las competencias distintivas de todos los integrantes de la cadena de valor y la cesión y externalización del resto de las actividades no significativas (Rastrollo Horrillo y Castillo Clavero, 2004).

Las TIC aportan a estas nuevas configuraciones el orden necesario para tornarlas productivas pero no así el control como hasta ahora era entendido. Ámbitos de control, jerarquías organizacionales, sistemas de evaluación, planificaciones de carrera, atributos de un puesto, son conceptos que dejan lugar a personas que son dueños de sus tiempos productivos, a estructuras que presentan centros de poder diversos -no descentralizados sino poseedores de un poder especial en función de sus características especiales- y a gestiones ejercidas con autodirección y autocontrol. Pero así como las TIC proveen flexibilidad a la empresa, también se observa que estas tecnologías pueden contribuir a una mayor formalización y a un mayor control de las personas, proporcionando sistemas de control y planificación más integrados que favorecen el análisis global y centralizado de la información por parte de un grupo reducido de personas (Laud y Thies, 1997). En este sentido cobran particular importancia los mecanismos de gobernanza de la tecnología de la información y las comunicaciones y su integración estratégica en las empresas como factores que influyen significativamente en el correcto desempeño organizacional de estas nuevas configuraciones procedimentales y estructurales (Ping-Ju Wu, Straub y Liang, 2015).

Los cambios que las TIC imponen y sus consecuencias en la productividad de las empresas

Continuando con el pensamiento de Castells (1996) de que hoy se vive un capitalismo informacional, podría agregarse que en este nuevo contexto es la economía digital la que marca el ritmo del progreso (Tapscott, 1998). La economía digital es un fenómeno muy complejo que define el actual marco político, social y económico caracterizado por un ambiente en el que el conocimiento y la información son sus recursos más valiosos. En ese sentido, son determinantes tanto los instrumentos de acceso y procesamiento así como las capacidades de comunicación y telecomunicación -la infraestructura de las TIC- a través de las que la información se digitaliza dando lugar a nuevos procesos de negocio: el comercio electrónico -entre empresas, entre empresas y particulares e incluso entre particulares-, la distribución digital de bienes y servicios y el apoyo a través de Internet para la venta de bienes tangibles (Padilla, 1998).

Esta nueva economía impulsa bienes y servicios que, en su desarrollo, elaboración, venta y abastecimiento, dependen de forma crítica de las tecnologías digitales. En consecuencia, ejerce una gran influencia en la toma de decisiones empresariales relacionadas con la estructura organizativa, con la forma de diseñar los procesos de negocios, con sus relaciones con los consumidores y con los integrantes de su cadena de valor -y aun con otras empresas- así como con los trabajadores (Kling, 2000).

Hoy las TIC impactan en la toma de decisiones sobre aspectos que tienen mucha importancia en la obtención de adecuados niveles de productividad. Por ejemplo, en la conformación de los mercados, en los canales de distribución, en las localizaciones físicas de las empresas, en sus estructuras y tamaño y en el comportamiento de los precios de numerosos bienes y servicios (Haltiwanger y Jarmin, 2000). A su vez, potencian procesos tales como los de desintermediación y reintermediación que producen reducciones en los costos de transacción. El uso de redes informáticas en la realización de las actividades empresariales favorece la formación de mercados electrónicos, en los que ganan visibilidad todos los oferentes y todos los demandantes, llevando a que muchos productos adquieran las características de las *commodities*. En estos casos, en los que los precios son conocidos por todos los compradores, aquellos productores que no consigan obtener costos adecuados que les permitan tener ganancias a los precios de esos mercados, quedarán rápidamente fuera de ellos.

Estas redes informáticas también afectan la productividad de las empresas al facilitar la conexión entre ellas creando sistemas interorganizacionales a través de novedosos mecanismos de coordinación que operan como sustitutos o complementarios a los de los canales tradicionales de vinculación empresarial (Volpentesta, 2014). Tal como plantea Aguila Obra, Padilla Meléndez, Serarols Tarrés y Veciana Vergés (2001) los efectos de las redes electrónicas de vinculación empresa-empresa y empresa-cliente generan situaciones que impactan directamente en la productividad de las empresas. Entre ellas: a) la reducción de la distancia existente entre las empresas y sus clientes que minimiza la intermediación facilitando contactos directos; b) la reducción del margen de ganancia de los fabricantes, como consecuencia de la “commoditización” de sus productos; c) el aumento de los costos ante la decisión de sustituir un proveedor, debido a que la intensificación de la vinculación interorganizacional genera una transferencia importante de datos e información entre las empresas, basado en la generación de una gran confianza mutua; analizado desde otro punto de vista, este mismo hecho eleva las barreras de ingreso de nuevos proveedores; d) la facilidad para atender pedidos de personalización de productos, ya que la cercanía productor-cliente permite trabajar con sistemas bajo pedido favoreciendo la individualización de cada cliente; e) la facilidad para la realización de actividades de promoción de productos y servicios a bajo costo y a nivel mundial; e) la reducción del tiempo requerido para comercializar los productos y servicios permitiendo prestar un servicio a los clientes con carácter permanente; y f) la ampliación de las características de los productos y servicios, al tiempo que se facilita la entrada a nuevos negocios.

Ante el avance impetuoso e inevitable de las TIC no debe olvidarse que, para que ellas cooperen con el crecimiento de la productividad, se requiere la

instalación de un contexto adecuado que posibilite su utilización eficiente (Sánchez-Mangas, 2007). Las empresas y quienes las integran deben adaptarse a nuevas formas organizativas que hagan factible el aprovechamiento de todas las ventajas potenciales que estas tecnologías son capaces de generar y que habilitan al crecimiento de la productividad de sus empleados (Sinan, Erik y Marshall Van, 2012). En este sentido, las TIC y las nuevas formas organizativas aparecen como factores complementarios para la obtención de mayores niveles de productividad.

Conclusiones

La irrupción de las TIC como fenómeno transformador de la vida de las sociedades humanas en general y del hombre en particular es un dato irrefutable e irreversible. El impacto que especialmente generan en las empresas provoca en ellas cambios profundos en sus estructuras y en el trabajo de quienes son sus integrantes. Como plantea Peter Drucker (1992) no hay forma de saber cómo será el futuro ya que sólo se sabe una cosa respecto de él: que nunca será igual al pasado. Intentar predecir la evolución futura de las TIC y su impacto en las empresas resulta irrelevante y, además, un inútil ejercicio intelectual. Lo único que puede asegurarse es que muchas de las características que tendrá ese futuro, sí estarán determinadas por las TIC.

No obstante, es muy probable que ese futuro -cercano- todavía conserve algunas de las tensiones y debates del presente, como por ejemplo, la tendencia a realizar gestiones con prevalencia en el enfoque tecno-eficientista, en el que la búsqueda de utilidades obtenidas principalmente por la incorporación constante de la última tecnología plantea serios problemas a quienes son precisamente los encargados de hacer rendir esas inversiones: las personas integrantes de las empresas.

Aun cuando la incorporación al mundo del trabajo de una nueva generación facilita la dinámica de cambio y renovación tecnológica -asumiendo que los integrantes de la Generación Y son considerados "nativos digitales"- esto no justifica que sigan produciéndose implantaciones hostiles de tecnología ya que esto es no reconocer que son las personas, finalmente, las que tornan productivas esas inversiones. El reto para los gestores de las empresas será encontrar un equilibrio entre la productividad potencial de la tecnología y la mejora de la calidad de vida de las personas en el ámbito laboral, no dejándose atrapar por la idea de que la utilización del instrumental tecnológico no tiene consecuencias humanas: la tecnología no es neutra en su utilización, puede jugar a favor o en contra del hombre.

Finalmente, de los cambios producidos por las TIC no deben dejar de considerarse las profundas modificaciones que provocan en sus estructuras, ya que también esas transformaciones tienen estrecha relación con el comportamiento del hombre y la manera en que éstos se vinculan con las empresas y desarrollan sus trabajos. Hoy se encuentra consolidada -y se estima que se profundizará aún más en el futuro- la tendencia hacia una empresa digital emergente en la que la mayoría de sus procesos de negocios -que relacionan a sus clientes, proveedores y empleados- estén habilitados y mediados a través de redes

digitales que la abarcan integralmente y la enlazan con los representantes de su cadena de valor.

Cuando el filósofo Zygmunt Bauman (2011) postula que la era de la modernidad sólida ha llegado a su fin quiere decir que los objetos sólidos, a diferencia de los líquidos, conservan su forma y persisten en el tiempo: es decir, duran. En cambio los líquidos son informes y se transforman constantemente: fluyen. En el mundo líquido lo que hoy parece seguro y adecuado mañana puede resultar trivial, descabellado o un error lamentable. Y esto nos obliga a estar preparados permanentemente para el cambio: se hace un culto a la flexibilidad. No caben dudas que estas reflexiones se ajustan perfectamente al contexto que las TIC han creado alrededor de la vida de los hombres. El poder de las TIC es incuestionable. Ante este panorama, el principal reto de los administradores de empresas será encontrar la forma de gestionar los cambios tecnológicos junto a los cambios culturales para lograr la mejor conjunción sociotécnica en cada organización, haciendo de las organizaciones empresariales lugares con mejor calidad de vida.

Bibliografía

- Addison, J., Siebert, S., Wagner, J. y Wei, X. (2000). Worker participation and firm performance: evidence from Germany and Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 83(1), 7-48.
- Aguila Obra, A., Padilla Meléndez, A., Serarols Tarrés, C. y Veciana Vergés, J. (2001). La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España. *Boletín Económico ICE*, (2706), 7-24.
- Aguirre Sábada, A., Castillo Clavero, A. M. y Tous Zamora, D. (1999). *Administración de organizaciones: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- Artus, P. y Virard, M. P. (2009). *Globalización: aún falta lo peor*. Buenos Aires: Capital intelectual.
- Bauman, Z. (2011). *44 cartas desde el mundo líquido*. Madrid: Espasa Libros.
- Black, S. E. y Lynch, L. M. (2000). *What's driving the new economy: the benefits of workplace innovation* (Working Paper No. 7479). National Bureau of Economic Research. Recuperado de <http://www.nber.org/papers/w7479.pdf>
- Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E. y Hitt, L. M. (2002). Information technology, workplace organization and the demand for skilled labor: Firm-level evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 339-376.
- Carlos, H. E. (2012). Virtualización organizacional, Web semántica y redes sociales. *Visión Electrónica*, 6(2), 134-159.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*, Volume 1. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cortez, N. (2014). Regulating disruptive innovation. *Berkeley Technology Law Journal*, 29(1), 175-228.
- Drucker, P. (1992). *Administración y futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.

- Dwivedi, Y., Wastell, D., Laumer, S., Henriksen, H., Myers, M., Bunker, D., y Srivastava, S. (2015). Research on information systems failures and successes: Status update and future directions. *Information Systems Frontiers*, 17(1), 143-157, doi:10.1007/s10796-014-9500-y.
- Haltiwanger, J. y Jarmin, R. S. (2000). Measuring the digital economy. In E. Brynjolfsson, y B. Kahin (Eds.), *Understanding the digital economy*. Cambridge: MIT Press.
- Kaufmann, V. (2002). *Re-thinking mobility*. Ashgate: Aldershot.
- Kling, R. (2000). IT and organizational change in digital economies: a socio technical approach. In E. Brynjolfsson y B. Kahin (Eds.), *Understanding the digital economy*. Cambridge: MIT Press.
- Laud, R. y Thies, P. K. (1997). Great expectations: structuring IT organizations that really deliver. *Business Horizons*, 40(4), 25-36.
- Madsen, S., Bødker, K., y Tøth, T. (2015). Knowledge transfer planning and execution in offshore outsourcing: An applied approach. *Information Systems Frontiers*, 17(1), 67-77. doi:10.1007/s10796-014-9516-3
- Mintzberg, H. (1998). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Olszak, C. M. (2014). An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: theoretical approach. *Issues in Informing Science & Information Technology*, 11, 139-153.
- Padilla, A. (1998). *Teletrabajo. Dirección y organización*. Madrid: RA-MA.
- Ping-Ju Wu, S., Straub, D. W., y Liang, T. (2015). How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: insights from a matched survey of business and it managers. *MIS Quarterly*, 39(2), 497-518.
- Piscitelli, A. (2009). *Nativos digitales*. Buenos Aires: Santillana.
- Polanco, X. (2006). Análisis de redes: una introducción. In M. Albornoz y C. Alfaraz (Eds.), *Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión*. La Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) y la Oficina Regional de Ciencia para América Latina y el Caribe de la UNESCO.
- Ramsay, H., Scholarios, D, y Harley, B. (2000). Employees and high performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
- Rastrollo Horrillo, M. y Castillo Clavero, A. M. (2004). Nuevas TIC y estructura organizativa: de la burocracia vertical a la empresa en red. *Dirección y Organización*, (30), 134-144.
- Sánchez-Mangas, R. (2007). *La productividad en la sociedad de la información: impacto de las nuevas formas de organización del trabajo* (Documento de Trabajo No. 33). Fundación de Estudios de Economía Aplicada. Recuperado de <http://documentos.fedea.net/pubs/dt/2007/dt-2007-33.pdf>
- Scolari, C. A. (2012). Comunicación digital. Recuerdos del futuro. *El Profesional de la Información*, 21(4), 337-340. doi:10.3145/epi.2012.jul.01.
- Sieber, S. y Valor, J. (2007). *Efectos de las innovaciones en la industria* (Cuadernos del EBCenter No. 53). Technological Innovation Project.

Recuperado de <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=677&ar=&idi=1&idioma=1>

- Sinan, A., Erik, B., y Marshall Van, A. (2012). Information, technology and information worker productivity. *Information Systems Research*, 23(3), 849-867. doi:10.1287/isre.1110.0408.
- Tapscott, D. (1998). *Creciendo en un entorno digital. La generación Internet*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Vásquez-Rizo, F., y Gabalán-Coello, J. (2015). Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El Profesional de la Información*, 24(2), 149-156. doi:10.3145/epi.2015.mar.08.
- Volpentesta, J. R. (2004). *Sistemas administrativos y sistemas de información*. Buenos Aires: Osmar Buyatti.
- Volpentesta, J. R. (2014). *Sistemas e información*. Buenos Aires: Osmar Buyatti.
- Yoo, Y. (2013). The tables have turned: How can the information systems field contribute to technology and innovation management research? *Journal of The Association for Information Systems*, 14, 227-236.