

La marginalidad laboral; enemiga de la productividad y la administración del caos*

Andrés Felipe Santos Hernández**

Recibido: octubre de 2007. Aprobado: enero de 2008

RESUMEN

Desde la época de la colonia, los colombianos han madurado con flagelos como el maltrato; en nuestros tiempos, donde se espera que la situación haya cambiado, no se ha presentado alguna modificación sustancial, en particular, el tema laboral. Si bien sabemos, Colombia está en el puesto 65 del índice de competitividad. En este nivel, se refleja el no aprovechamiento de nuestra clase obrera, que vive situaciones que describe el texto con fundamento teórico, catalogando al estrés como una enfermedad profesional de atención, destacando la administración de la complejidad como una herramienta que busca un manejo más equilibrado entre las situaciones patrón-obrero.

Palabras clave: marginalidad laboral, maltrato laboral, mobbing, productividad y administración del caos.

ABSTRACT

From the time of the colony, the colombians have matured with flagella, as mobbing; in this times, where it is hoped that the situation has changed, has times not appeared some substantial modification in the labor subject. Although, we know, that Colombia is in the 65 position of the competitiveness index. In this level, the advantage of our working class is reflected, which it lives situations, that the text with theoretical foundation describes, cataloguing to stress like a professional disease of attention, emphasizing the administration of the complexity like a tool that looks for a handling more balanced between the situations boss - worker.

Key words: Labor marginality, mistreat labor, management chaos, mobbing, productivity.

* Agradezco a la persona más incondicional que he conocido en mi carrera profesional, la doctora Giselle Becerra, quien me colaboró con fuentes académicas.

** Ingeniero Industrial, magíster en proceso, profesor de carrera de la Universidad del Rosario en productividad, estrategia y logística. Profesor de la Escuela Colombiana de Ingeniería en Gerencia Logística. andres.santos70@urosario.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

La generación de bienestar económico en Colombia se fundamenta en incrementar el ingreso por habitante y brindar al sector público los insumos necesarios para que el Estado distribuya en forma equitativa el resultado de este crecimiento.

Hay que tener en cuenta que los recursos estatales provienen de las empresas del sector privado. Estas fuentes derivan de los impuestos que generan las utilidades de las mismas. En cuanto más empresas existan y más se desarrollen, aseguramos la inversión social a través del sector público.

Para ratificar lo anterior, Colombia deberá contar con una estructura productiva eficiente, que permita el aprovechamiento del capital humano para convertir ventajas comparativas en competitivas, apoyándose en sus medios nacionales: tierras, mares, biodiversidad y situación geográfica.

Por tanto, tiene que realizarse un incremento en la producción para abarcar los mercados externos. Una economía interconectada deberá exigir pleno empleo del recurso laboral fundamentado en la ciencia, la tecnología y la innovación.

Este incremento depende de una importante parte, que está representada

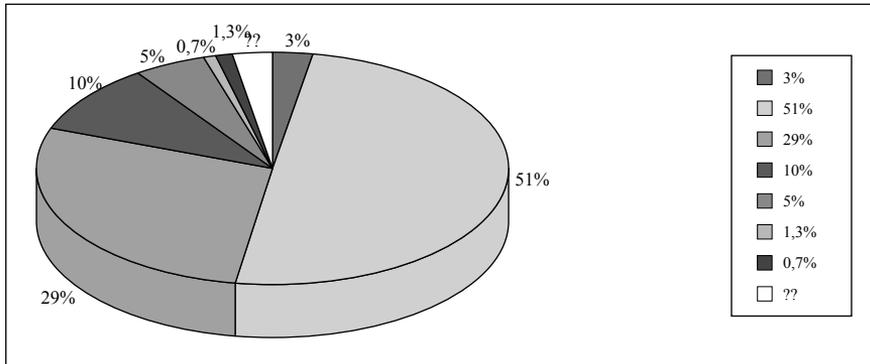
por el sector laboral. Este sector está siendo golpeado por el maltrato y el desinterés que, como consecuencia, generan insatisfacción y desmotivación en el rol del trabajador, lo que ocasiona una pérdida de eficiencia en el aparato productor, afectando el PIB nacional, el desarrollo humano y la oportunidad de atraer capital extranjero.

Este déficit es representado por algunas administraciones, que tienen directores de diferentes perfiles. En algunos sectores los operadores son atropellados, e influenciados de tal forma que erosionan su motivación, lo anterior evidenciado en forma empírica.

Al salir a supervisar la planta, los jefes intuyen miedo e inseguridad en el ambiente laboral. Infortunadamente, la clase obrera colombiana tiene que doblegarse frente a este tipo de direcciones para asegurar la supervivencia de su familia mediante un ingreso mínimo.

Como ejemplo de la anterior afirmación se resalta que en la localidad de Bosa, en donde hay fuerte población fabril, más de la mitad de familias dependen económicamente del salario de una persona, causando deficiencia en ingresos por familia, como lo indica el gráfico 1.

Gráfico 1. Dependencia económica del salario



Fuente: Encuesta Poblacional, Hospital Pablo VI, Bosa-Copaco (Comités de Participación Comunitaria).

El 51% de las familias depende de un solo salario, el 29% depende de dos salarios, y así sucesivamente (el salario de un operador promedio es de 1 a 2 salarios mínimos).¹

Con solo entrevistar un operador que labora en una empresa de este perfil, nos damos cuenta de la situación económica tan crítica que tienen que enfrentar; por ejemplo, Jeremías Alvarado, un supervisor de planta algo tímido y nervioso, lleva dos años laborando en una planta de manufactura. Todos los días tiene que vivir el suplicio de aguantar a su jefe.

Comienza su mañana con la alborada de la gastritis que sufre desde que está vinculado a esta compañía. Realiza su gestión en planta y es interrumpido por su líder. La primera

actitud es la esperada, una orden sarcástica e irónica por parte de esta persona. En tono grave le indica unas instrucciones y le amenaza si no las cumple. Él, con las ganas que se guarda para decirle lo que merece, baja la cabeza y sigue su ronda por la planta industrial (evidencia empírica).

Como lo muestra este caso, en Colombia hay una cantidad de personas que tienen que aceptar el hecho de vivir bajo estas condiciones. La reproducción de estas anomalías en algunas empresas colombianas de mediano tamaño es permanente.

Muchos críticos creen que el problema se basa en la tecnología y en la actualización de equipos. Pero no se han dado cuenta de que el activo

¹ Encuesta poblacional, Hospital Pablo VI, Bosa -Copaco (Comités de Participación Comunitaria).

industrial ha sido mal aprovechado. Ellos nunca evaluaron una alternativa de pensamiento diferente, siempre sesgados por el facilismo y la normalidad.

2. ACTUALIDAD DEL PERFIL DIRECTIVO

“La mayoría de las direcciones creen que cuentan con la conciencia lúcida del mundo real”,² los directivos están desaprovechando la oportunidad de encontrar una cantidad de soluciones umbrales provenientes del pensamiento complejo, por la psicorrigidez de no cambiar el modelo mental.

Nosotros, futuros directores del nuevo pensamiento complejo, tenemos un reto, una revolución pendiente contra este tipo de administraciones. De aquí en adelante toda nuestra vida está rodeada por la complejidad administrativa, donde la toma de decisiones tiene en cuenta el entendimiento de la sociedad y la organización en todo su conjunto, enfocada hacia el recurso laboral.

La complejidad no tiene una sola forma de definirse y entenderse; la definición de complejidad depende del punto de vista del observador (Warfield, 1994). Es por esta razón que el sector laboral operativo tiene diferentes facetas de manejo, las cuales debemos aprovechar bajo un nuevo esquema.

El perfil del nuevo director puede variar de acuerdo con su personalidad, pueden definirse como carismáticos, de genio, serios, nobles, cerrados, visionarios o calculadores.

Según Peter Drucker, un director eficiente y efectivo no necesita tener el perfil de líder que en estos momentos se le endilga. De acuerdo con la experiencia de Drucker, en sus 65 años de carrera como consultor ha trabajado con directores que no eran líderes estereotipados, eran muy diversos en personalidad, actitudes, fortalezas y debilidades. Algunos se caracterizaban por ser muy controladores.

Un director eficaz, de acuerdo con el trabajo de Drucker (2005), realizaba estas ocho prácticas:

1. Preguntaban, ¿qué hay que hacer?

2. Preguntaban, ¿qué le conviene a la empresa?

Acción cognitiva

² Carlos Maldonado, magíster en dirección de empresas, Universidad del Rosario, 29 de agosto de 2006.

- 3. Desarrollaban planes de acción.
- 4. Asumían la responsabilidad de sus decisiones.
- 5. Asumían la responsabilidad de comunicar.
- 6. Se centraban en oportunidades en vez de problemas.

Convertir conocimiento en ejecución

- 7. Conducían reuniones productivas.
- 8. Pensaban y decían “nosotros” en vez de “yo”.

Responsabilidad de toda la organización

Dentro de estas ocho prácticas, la motivación del equipo juega un papel relevante para el éxito de su implementación; todo proyecto de mejora, ya sea de un sistema de información, de un mejoramiento de calidad, o de un sistema de producción, depende en gran medida del compromiso de los actores de la organización.

- En donde no hay motivación, no hay productividad.
- En donde hay desconfianza, hay disminución de productividad.
- Si la habilidad y la motivación son mayores que cero, y la desconfianza es igual a cero, tiene más peso que la productividad.

Descrita bajo parámetros de teoría de juegos, la fórmula se podría definir así:

$$(1) P = H * (M)^2 - C$$

donde:

P = productividad
H = habilidades del equipo
M = motivación
C = desconfianza, control excesivo

Entonces,

- En donde no hay habilidades, no hay productividad.

3. EL DIRECTOR ACTUAL, ¿SÍNTOMA DE ESTRÉS?

En la actualidad, como fuerza fabril, el hombre está siendo amenazado por una enfermedad común en el mundo: el estrés; cada vez es más preocupante el tema para la organización Mundial de la Salud (OMS),³ quien comenta que el estrés laboral afecta negativamente la salud psicológica y física de los trabajadores, y la eficacia de las entidades para las que trabajan.

Un trabajador con estrés crítico tiene mayor probabilidad de estar enfermo, está menos motivado, y es de un

³ http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/index.html

alto riesgo en la organización, con el agravante de que en la empresa que labora tendrá un horizonte difuso en un mercado competitivo tan arisco como el de Colombia.

El estrés como enfermedad se puede definir como una reacción que experimenta el trabajador cuando existen presiones laborales que no se ajustan a sus capacidades cognitivas

y psicológicas. Esta enfermedad se agrava cuando hay una demanda no cumplida por parte del supervisor, o límites en su pensamiento.

En constante secuencia se inicia un ciclo de desequilibrio entre lo que el trabajador puede ofrecer, y las presiones y las exigencias que el empleador le demanda, como lo ejemplifica el gráfico 2.

Gráfico 2. Erosión en la calidad de vida



Fuente: www.mortadeloyfilemon.com, página oficial del autor.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Colombia (1997) (**no está en referencias**), el estrés se define como una respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas.

Cuando el ambiente que rodea a una persona impone un número de respuestas para las cuales ésta no se encuentra en la capacidad o no posee

las habilidades para enfrentarlo, se convierte en un riesgo para la salud. En casos extremos, desencadena daños psicológicos graves, pérdida del empleo y hasta suicidios. Este es un fenómeno que se conoce a nivel mundial por una palabra en inglés, *mobbing*, traducida como “ataque, atropello” (Abadi, 2006). Y no es estrés, acoso sexual, tensión pasajera en el lugar de trabajo, o malhumor de un día. ¿Cómo se manifiesta entonces esta nueva forma de acoso?

En ataques permanentes contra la persona, persecuciones tendientes a provocarle “aislamiento, pérdida de la autoestima, descalificación, desmerecimiento, violación de la intimidad, difamación, supresión de derechos, intimidación, falsa denuncia, afectación de tareas irrelevantes, intromisión en la computadora, utilización de influencias e indiferencia a sus reclamos”.

ámbito laboral son las interacciones, el medioambiente, la satisfacción, y las condiciones de su organización.

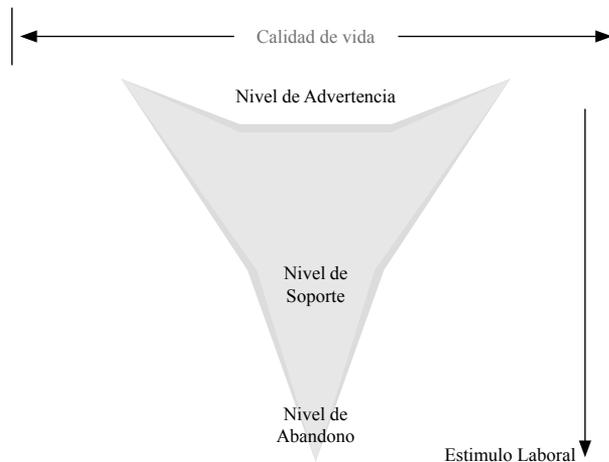
4. ¿EN QUÉ NIVEL SE ENCUENTRA SU ESTRÉS?

Las situaciones experimentadas mediante percepciones y experiencias influyen en la salud y en el rendimiento y la satisfacción del trabajo.

De acuerdo con el comité de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los factores estresantes en el

La evolución de la enfermedad se puede dividir en tres niveles, de acuerdo con el gráfico 3.

Gráfico 3. Erosión en la calidad de vida



Fuente: Martín, y Olivares (2.005).

4.1. Nivel de advertencia

El organismo se compromete de forma automática con la mente para implementar acciones, mejoramiento en capacidad de atención y concen-

tración. La intervención de la organización, en este nivel, se fija en capacitación y campañas de prevención, implementándose en todos los niveles, especialmente en los perfiles de dirección.

4.2. Nivel de soporte

Continúa la exposición a la enfermedad, hay reacción de enfrentamiento a cualquier evento. Existe desperdicio de energía en reacciones metabólicas. Hay presencia de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica, sentimientos de falta de control. Consumo de drogas legales como tabaco y alcohol; suelen presentarse reacciones de desadaptación y de agresión, ya sea en el ambiente laboral o familiar. La intervención de la organización debe ser de mayor interés, debe establecer procedimientos de diagnóstico y de atención prioritaria; podría generar ambientes de entretenimiento.

presencia de alteraciones psicossomáticas.

Se presentan diversas enfermedades. La organización debe establecer planes inmediatos de acción, y entrar a controlar dichas anomalías, ya que se puede convertir en una enfermedad profesional que podría ser de riesgo para la organización.

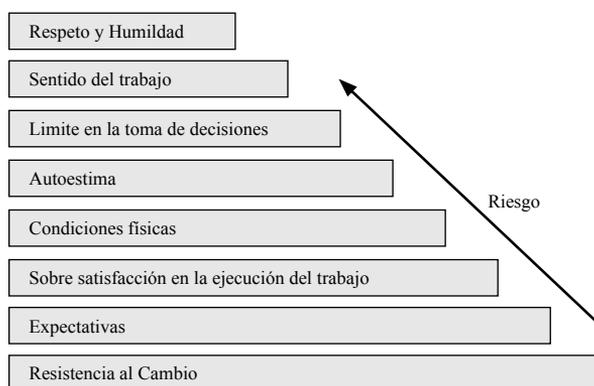
Dentro de una organización es muy probable que se produzca esta enfermedad, se va creando una interrelación cotidiana que se caracteriza por el factor caótico que integra cada situación.

En cada estado particular se manejan rasgos de personalidad representativos, cuyas situaciones de riesgo al estrés se matizan en el gráfico 4.

4.3. Nivel de abandono

Si el problema persiste, la persona entra en una fase de cansancio con

Gráfico 4. Erosión en la calidad de vida



Fuente: Martín y Olivares (2.005).

Las anteriores situaciones se proponen como indicadores de riesgo que comprometen la salud. El respeto y la humildad son variables que en la actualidad se violan frente al rol del trabajador. La falta de sentido de trabajo en una organización carece de dirección y de metas (¿), el operario trabaja por inercia, hay casos de evidencia empírica en donde el trabajador ha laborado durante veinte años, y si usted le pregunta sobre el objetivo de su trabajo y el de la compañía, créanlo, se apuesta tres a uno, que el hombre no tendrá idea.

Respecto al límite en la toma de decisiones, el hombre no puede salirse de su régimen, ya que está cercado por normas, políticas y procedimientos que le impiden desarrollar su creatividad.

La autoestima lo dirige, de acuerdo con la motivación que experimente la organización, e infortunadamente, para este tipo de perfil operacional, la motivación no es el fuerte en la mayoría de organizaciones.

Las condiciones físicas son determinantes en el nivel de enfermedad que se experimenta; en muchos casos, pueden convertirse en enfermedades profesionales, al igual que en un caso de ergonomía; si en un puesto de trabajo la silla no está ergonómicamente adaptable al operario, en unos años él va a sufrir de escoliosis (desviación de la columna); al igual, si un opera-

rio es oprimido constantemente, en unos años puede padecer de un estrés nivel tres de abandono.

Hay sobresatisfacción en la ejecución del trabajo cuando el obrero cumple con su labor mecánica, pero hay cierta demanda por parte de su nivel cognitivo, en donde no hay satisfacción. Como líderes tenemos que ser conscientes de que nuestra gente es humana y, por tanto, necesita cubrir ciertas necesidades como la de la superación personal y el constante enfrentamiento de retos.

Las expectativas y resistencias al cambio son causales frente a lo que hemos logrado a través de la fijación que le hemos dado al operador, un alias de inteligencia artificial, igual que a un robot.

De acuerdo con las situaciones estresantes anteriores, ninguna es tan perjudicial para el operario como la falta de respeto y humildad, que se puede considerar como el grado en que la jefatura se dirige al piso de la planta; una retroalimentación o llamado de atención excesivo generan factores estresantes y desmotivantes para el recurso.

5. CAOS DENTRO DEL AMBIENTE LABORAL

El cerebro mantiene una actividad caótica permanente, y eso permite su autoorganización y buen funciona-

miento. Cada sistema tiene atractores extraños que le permiten su funcionamiento. En las organizaciones deben existir sistemas que se alineen a los trabajadores, sin imposición de ideologías, sin sofocar la creatividad, y sin humillar ni recriminar las acciones erradas de los mismos en forma frecuente.

A veces los responsables de las plantas tienen una capacidad sesgada de simplificar y abstraer cuando practicamos una medida de predictibilidad en el encuentro con los operadores y el ambiente, pero cuando las simplificaciones llevan a denigrar a otros, se corre el riesgo de perder contacto con la realidad. Uno de los grandes problemas con los actuales directores se basa en el hecho de que se engañan continuamente acerca del efecto que los estereotipos pueden ejercer sobre nosotros.

Una empresa no debe atarse a fijaciones debido a que la mayoría de las veces pueden generar costos de oportunidad. La empresa la debemos caracterizar con ventajas competitivas (calidad laboral operativa), las cuales deben estar ligadas a actualizaciones tecnológicas, sociales, culturales, políticas, etc. Nosotros y nuestra gente deben pasar por un proceso de cambio para tomar las mejores decisiones, evidenciando capacidades en el funcionamiento; este proceso es caracterizado por el pensamiento caótico.

Uno de los más impactantes despilfarros se demuestra en la carencia del aprovechamiento de la clase obrera; cada individuo es mundo complejo, un mundo con caos, y este caos se define como la creatividad de la naturaleza. Podríamos ir más allá de lo que se conoce, generar grados de libertad, bifurcaciones, equilibrios, transformación de la realidad y, lo más importante, la incubación de la creatividad y la autoorganización.

6. ¿POR QUÉ ES TAN COMPLICADO PARA LAS DIRECCIONES EL CAMBIO DE VERDAD?

La mayoría de personas están condicionadas para vivir en un mundo supuestamente estructurado, una ilusoria imagen de lo que creemos que es cierto; nos hemos convertido en ratones de laboratorio viviendo bajo un laberinto imaginario; nos han entrenado para aceptar la supuesta realidad desde que nacemos.

Estamos definidos dentro de una gráfica estadística de control, somos los puntos controlados, limitados por el intervalo inferior y superior, estos controles son llamados retroalimentaciones negativas, las cuales funcionan dentro de la autoorganización como las herramientas que amortiguan y disminuyen los efectos; son los que mantienen la estabilidad social.

Este abre bocas nos ayuda a generar la explicación de un sistema de autoorganización, un sistema de conversión, comparado con fenómenos físicos y químicos, define igual comportamiento que en la sociedad.

La autoorganización se genera con la primera ley del caos: la ley del vórtice, ser creativos. Este sistema funciona al igual que los fenómenos naturales, como los tornados, las tormentas y las vertientes (Briggs y Peat, 1999).

Todo sistema autoorganizativo es abierto, tiene un flujo de entrada y salida, de lo contrario no sobreviviría. Al igual que un ser humano, come, respira, aprende, enseña y retroalimenta.

El sistema tiene un estado inicial que, al verse perturbado por la teoría del caos, genera una autoorganización natural, vive grados de libertad, los cuales son representados por un sinnúmero de conductas. Vive un espacio de turbulencia definida como el movimiento caótico a diferentes velocidades, esta turbulencia provoca diversas bifurcaciones ocasionadas por objetos presentes en el sistema, como las piedras que intervienen en la corriente de un río. Estas bifurcaciones amplificadas por los objetos causan retroalimentaciones negativas, como vimos anteriormente, que controlan el ambiente, y las positivas que ejecutan lo contrario, amplifican los efectos caóticos.

Como la naturaleza cuenta con una autoorganización, las retroalimentaciones crean un equilibrio dinámico que genera una nueva bifurcación, un nuevo estado, por tanto, una nueva forma creativa de pensar.

Esa nueva forma de pensar es el insumo básico que le falta a las organizaciones, generar valor agregado indirecto mediante la aplicación del modelo de transformación a la parte operativa.

No es tan sencillo preguntarse por qué las organizaciones no cambian de paradigma, cuando para ellas es más importante tener el control absoluto de todos sus elementos. Contrario a lo que describí, la autoorganización de un sistema caótico nos puede brindar soluciones y oportunidades que no esperábamos, menos con una falta de control parcial.

Dentro de este país complejo existe un grado de dificultad, el hecho de integrar una cultura fabril de Colombia, fijando como meta, principios y manejos más éticos; en la misma dirección, será más complicado educar y capacitar a la gente con miras a la catalogada nueva economía, en donde la cultura será una restricción, ya que a muchas personas les preocupará perder o desarraigarse de sus valores y sus principios. En todo caso, estimo que se está dando una imagen de deshumanización, como lo indica el gráfico 5.

Gráfico 5. Deshumanización

Susan, realmente no sé que haríamos sin Ud.,
pero desde mañana
lo averiguaremos.



Fuente: caricatura de Randy Glasbergen.

7. CONCLUSIÓN

Por lo anterior, muchas de las direcciones no se dan cuenta de que la fuente operativa puede ser administrada con el objetivo adicional de canalizar todas las transformaciones y bifurcaciones en pro de la misma, mejorando la productividad.

Como consecuencia, la ineficiencia laboral o el no aprovechamiento de los activos genera insatisfacción. Esta demanda no cubierta se refleja en costos ocultos que afectan el balance y las ventajas competitivas de la empresa, como los proyectados en sus planes de mercadeo.

En este círculo de ideas podemos comprobar que en el caso de las

empresas extranjeras, no habrá una retroalimentación positiva del rendimiento de su capital, lo que conlleva una limitación en el crecimiento de la producción nacional. Al no tener el capital extranjero en cómodas posiciones rentables, es difícil pronosticar un crecimiento en el bienestar económico de Colombia.

Es de alta preocupación el hecho de que no seamos conscientes de mantener un capital extranjero en cómodas situaciones. Estando la solución en nuestras manos, deberíamos ser capaces de tomar las riendas de nuestro propio futuro. Generar la revolución del cambio de pensamiento.

Al parecer, en el sector económico la capacitación no les hace falta a los

operarios sino a los directores, quienes no se han dado cuenta que están viviendo en un mundo caótico, y no en el mundo normalista, inflexible y mediocre.

Como consecuencia de esa normatividad, a las direcciones se les ha olvidado este tipo de cuestionamientos: ¿Qué es una profesión? ¿Podemos cambiar la forma de pensar? ¿Qué es un comportamiento responsable, solidario, o justo cuando se actúa en nombre de una profesión? ¿Qué tipo de líderes necesita nuestra región y nuestro país? ¿Estamos en la ruta correcta para encontrar la verdad?

La formación no sólo consiste en el entrenamiento de habilidades y destrezas técnicas de la ciencia normal para desempeñarse en un oficio o para emplearse en el mundo de la producción. Hoy es fundamental formar en los estudiantes y en los empresarios la conciencia de la complejidad, las actitudes emprendedoras y creativas que les permitan abrirse de manera autónoma a sus propios espacios de investigación.

“La responsabilidad social es una prioridad de las empresas modernas en el mundo, porque es sinónimo de competitividad y desafío para mejorar la calidad de vida y condiciones de los países, es la faceta humana de los negocios”

(Vargas, 2003).

REFERENCIAS

- Abadi, S. (2.006). Médica, psicoanalista/ www.red-activa.blogspot.com
- Briggs y Peat (1999). *Las siete leyes del caos*. Nueva York: Ed. Grijalbo.
- Drucker, P. (2005). Los recursos humanos. *Harvard Business Review*. Argentina.
- Martín, G. y Olivares, S. (2.005). *Administración de recursos humanos, diversidad y caos*. Ciudad de México, D.F.: CECSA.
- Organización mundial de la salud (2.004). http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/index.html
- Rego, P. *cDesarrollo sostenible. Bogotá; Fundación Konrad Adenauer.*
- Vargas, M. (2003). GTZ (La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), RSE Guatemala.
- Warfield (1994). *A Science of Generic Design - Iowa State Univ. Press, Ames, Iowa, 1994* Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Colombia (¿)