



ORGANIZACIONES

ORGANIZACIONES

para el SIGLO XXI:

grupos de trabajo autogestionados

RESUMEN

En la actualidad, muchas empresas exitosas están dejando atrás los esquemas rígidos y autoritarios de organización y orientan sus esfuerzos hacia la formación de equipos autogestionados que integran el logro de los objetivos de eficiencia, rentabilidad y crecimiento que requiere la empresa, con el logro de los objetivos individuales y grupales de desarrollo humano. En Colombia las OTAS (Organizaciones de Trabajo Asociado) poseen características de grupos autodirigidos que la empresa debe conocer y adoptar con el fin de conservar su participación en el mercado.

SUMMARY

Currently, many successful companies are leaving aside rigid and authoritarian organization schemes and are focusing their efforts towards the organization of self-managed work teams that comprise the achievement of efficiency, profitability and growth objectives necessary for the enterprise through the human development achievement of individual and group objectives. In Colombia, OTAS (Associate Work Organizations) have characteristics of self-rigid groups that must be well known and adopted by the company in order to maintain its participation in the market.

"Creo que cuando nos adentremos en el próximo decenio y en el próximo siglo, la lista de las 500 de Fortune constituirá menos de un 5% de la economía de los Estados Unidos. Serán las pequeñas compañías las que creen

la economía mundial. No las 500 de Fortune. Hoy en día, el 50% de las exportaciones de los Estados Unidos las producen compañías de 19 empleados o menos. Sólo el 7% las producen compañías de 500 o más

Luis Avendaño Fernández

Profesor Teorías Organizacionales

Posgrados de Administración

empleados. Y los Estados Unidos son, sobradamente, el primer exportador mundial. Las cifras son similares en Alemania”.

John Naisbitt

“IBM-Europa logró reducir los costos internos en mil millones de libras esterlinas en un año. El Outsourcing desempeñó un papel importante en ésta enorme campaña de reingeniería, que tan sólo entre 1989 y 1994 vio reducida la planta de personal de 100.000 a 60.000 empleados. También dio como resultado una duplicación de las compras y el aumento del número de personas que servían a IBM como subcontratistas de 1.000 a 20.000”.

Brian Rothery
Ian Robertson

La tendencia de los equipos de trabajo autodirigidos está conectada con la tendencia de la calidad total pero tiene suficiente valor para ser mencionada por sí misma. Es importante por la manera como democratiza el sitio de trabajo. Es importante porque desplaza uno de los más grandes grupos de la clase media: el mando medio. El reto será buscar empleo para los mandos medios que ya no estarán administrando”.

Joel Arthur Barker

En Taiwán el 97.2% de la producción y el 60% de las exportaciones son realizados por la pequeña y mediana empresa. Por ser un sector de alta participación dentro de la economía, el gobierno mantiene los apo-

yos financieros y otros mecanismos que facilitan el desarrollo tecnológico continuo”.

Rodrigo Villamizar –
Juan Carlos Mondragón

Los ejemplos citados son apenas una muestra muy pequeña de los profundos cambios que se suceden en el mundo de los negocios a las puertas del siglo XXI, en donde se dejan para la historia las relaciones superior – subordinado, las concepciones mecanicistas de la organización, las estructuras piramidales con todos sus laberintos de autoridad, coordinación, comunicaciones y control, las divisiones del trabajo entre personas que piensan y personas que obedecen, y se abre paso una nueva cultura de trabajo: la “inteligencia colectiva” que genera una mejor calidad de vida con un significado intrínsecamente más satisfactorio para las personas logrando a su vez una mayor productividad y eficacia para las empresas.

Acostumbrados como estamos al sistema tradicional de trabajo, es muy difícil aceptar que en el mundo y en Colombia haya trabajadores que establecen sus propias formas de remuneración, que determinen sus propios horarios de trabajo, que no tienen supervisores ni jefes, que resuelven sus propios problemas en forma autogestionada aún antes de que se conozca su existencia. Probablemente todo lo anterior parezca un cuento de

Alicia en el país de las maravillas, una situación irrealizable en nuestro medio, algo absurdo y caótico porque está fuera de todo conducto regular, fuera de los manuales, normas, procedimientos, orden y disciplina que debe prevalecer dentro de la escala jerárquica de la empresa. Quien así piense, posiblemente sea un jefe con un miedo patológico a que las personas piensen, alguien que aferrado a su autoridad, poder y mando, no puede hacer más que seguir considerando a sus subordinados como una extensión de la máquina o como una "pieza intercambiable", mientras él mismo se considera como la "pieza irremplazable". Alguien que sigue creyendo que la mejor división del trabajo es la de separar el pensamiento del músculo. Alguien quien seguramente trata de mantener su autoridad recurriendo al poder autocrático para soportarla, lo cual es lo mismo que no tenerla.

En la permanente evolución del pensamiento y las prácticas administrativas, los ejemplos citados no son tomados de la ciencia ficción. Están basados en hechos reales tomados de empresas que están dejando atrás los esquemas rígidos y autoritarios de la organización en donde los empleados no son más que unos factores de producción de los cuales se aprovecha sólo una parte de su verdadero potencial e inteligencia, para crear

una nueva dimensión del trabajo que libera la fuerza creadora de toda la organización en beneficio de ella misma, pero ante todo, de los propios empleados si se toma la decisión de apoyarlos en lugar de inhibirlos.

Algunas empresas probablemente han puesto en práctica técnicas modernas de gestión solamente para estar a la moda. Otras se dicen innovadoras por realizar cambios tácticos cuando en esencia la gestión humana continúa embalsamada con aceites dejados por la teoría tradicional o clásica con unas momias dentro que no encuentran otra ilusión ni otra satisfacción a su trabajo que la de recibir un cheque después de repetir como robots o autómatas los movimientos y micromovimientos diseñados por alguien pagado para pensar, que así lo ha dispuesto.

La verdadera innovación no consiste en modificar una etiqueta o el color de un empaque. Tampoco significa poner en práctica la última técnica administrativa simplemente para estar a la moda. Ser innovadores no significa caer en la paradoja de reprender al que no cambie pero reprender también al que se atreve a darle otro sentido a su trabajo para llevarlo a cabo de una manera diferente. La verdadera innovación viene de empresarios y gerentes que, con un sentido diferente al tradicional de

liderazgo, se permiten escuchar el verdadero sentimiento de las personas que se ha venido filtrando por las grietas de una pirámide que se está colapsando y que viaja en sentido contrario a los canales de información que normalmente están diseñados en forma vertical y descendente.

Esta nueva cultura de trabajo que se está gestando busca en esencia la fusión de dos procesos complementarios y mutuamente necesarios para un verdadero desarrollo económico y social: el "proceso económico" entendido como el logro de los objetivos de eficiencia, rentabilidad y crecimiento que requiere la empresa para ser competitiva en un mundo globalizado, y el "proceso personalizador" entendido como el logro de objetivos individuales y grupales de desarrollo humano, es decir, de mejorar la calidad de vida de las personas, por las personas y para las personas como lo pregonaba el PNUD (Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas).

Estos nuevos modelos están marcando un nuevo movimiento mundial con resultados absolutamente sorprendentes. Dada su importancia como escenario de lo que serán las relaciones laborales en el siglo XXI, la Universidad de Berkeley (California), ha llamado a éste movimiento la "Tendencia de la cuarta ola" o "Inversión humana", cuyos supuestos sobre la

gente son que las personas quieren asociarse en su propio desarrollo y que los activos humanos pueden ser invertidos y por lo tanto pueden acrecentar su valor. Las prácticas gerenciales para el nuevo milenio planteadas por la misma Universidad, están basadas en formar equipos autogestionados, crear oportunidades para que los empleados actúen como personas de negocios, y potencializar a los empleados mediante entrenamiento, acceso a la información y autorización para actuar.

La magnitud del reto para la gerencia del siglo XXI puede dimensionarse con las palabras de Takeo Miura, director ejecutivo de la firma Hitachi ante un grupo de empresarios estadounidenses:

"Nosotros vamos a ganar y la industria de occidente va a perder sin que puedan hacer mucho al respecto ya que las razones de su fracaso están dentro de ustedes mismos. Sus compañías están basadas en el modelo tradicional de Taylor, y lo que es peor: También lo están sus mentes. Los jefes son los que piensan y deciden las estrategias más importantes, mientras los trabajadores se ocupan de ponerlas en práctica; en el fondo, están convencidos que ésta es la forma correcta de manejar negocios. Para Ustedes, la esencia de la administración es obtener las ideas de la cabeza de sus jefes y ponerlas en manos de los trabajadores.

Nosotros estamos mas allá del modelo de Taylor: sabemos que hoy en día los negocios son tan complejos y difíciles, la supervivencia de las firmas es tan frágil en un medio cada vez más impredecible, competitivo y lleno de peligros, que la existencia depende de la movilización diaria de cada gramo de inteligencia disponible. Sólo quien utilice el poder mental combinado de todos sus empleados, una compañía será capaz de enfrentarse con la turbulencia y limitaciones del ambiente actual”.

Ejemplos de ésta nueva cultura basada en el trabajo con grupos autodirigidos y contra la cual ya estamos compitiendo la encontramos entre otros en Semco S.A., Steelcase, Preston Corporation, Lucent Technologies, Rheaco, Aero Components Technologies, Titefex, McCormick & Company, General Foods, Baylor Medical Center, Ideo Product Development, el Grupo Mondragón de España, Levi Strauss, Chrysler, y muchos otros.

Dentro de éste marco de referencia, el Gobierno Colombiano al considerar ésta nueva forma de trabajo como una opción para el desarrollo humano y planteando además la necesidad de que las empresas puedan alcanzar niveles importantes de crecimiento sin los cuales es imposible forjar el desarrollo, le han dado vida jurídica a

dos formas de trabajo autogestionado conocidas como Organizaciones de Trabajo Asociado (OTAS): la primera regida por la Ley 10 de 1991 y el Decreto 1100 de 1992, y la segunda regida por la Ley 79 de 1988, el Decreto 468 de 1990, y la Ley 454 de 1998, las cuales tienen las siguientes características generales:

- Las OTAS son organizaciones en las cuales las personas vinculan su trabajo personal y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios en forma autogestionaria.

- Ninguna de las dos figuras se rige por normas del régimen laboral ordinario sino por normas comerciales y civiles.

- Las OTAS encuentran exentas del pago de impuestos de renta, patrimonio y complementarios lo cual significa que no tienen retención en la fuente sobre servicios que presten a terceros.

- La seguridad social integral para los trabajadores asociados está contemplada por la ley de acuerdo a los parámetros establecidos para los trabajadores por cuenta propia en el primer caso, y como trabajadores dependientes (salud, pensiones y riesgos profesionales) en el segundo caso.

- El pago se realiza por los resultados del trabajo y no cons-

tituye salario. Las modalidades, los montos y la periodicidad en que será entregada la compensación por el trabajo realizado y los demás reconocimientos económicos que se convengan serán establecidos por los propios asociados en un régimen interno de compensaciones.

- Mediante el régimen interno de trabajo asociado, las personas establecen cuáles son las condiciones o requisitos particulares para la vinculación de un trabajador asociado, las jornadas de trabajo, los horarios, turnos, permisos, los derechos y deberes particulares de los asociados, las causales y clases de sanciones por actos de indisciplina y todas aquellas otras estipulaciones que se consideren convenientes y necesarias para regular las actividades del trabajo.

- Lo establecido en los regímenes internos se consideran como fuente de derecho.

- Los dos tipos de modalidad tienen protección especial del Estado Colombiano desde la Constitución política de Colombia.

- El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tiene la obligación de apoyar y promover su desarrollo.

- Los asociados son aportantes de trabajo y bienes materiales de labor y son los dueños y gestores de su propia empresa.

- Como dueños de su propia empresa, los asociados participan de los excedentes (diferencia de ingresos y costos) que genere su organización.

Sólo quien utilice el poder mental combinado de todos sus empleados, una compañía será capaz de enfrentarse con la turbulencia y limitaciones del ambiente actual

- Los dos tipos de OTAS pueden desarrollar para sus asociados otro tipo de servicios complementarios como ahorro, crédito, consumo, vivienda, salud, recreación, educación, capacitación, solidaridad, etc.

- El número mínimo de asociados puede ser tres personas que decidan constituirse como empresa aportando su capacidad de trabajo.

- Cuando una OTA requiera de equipos, herramientas y medios

materiales de labor que posean los trabajadores asociados, podrá convenir con éstos el uso de los mismos, en cuyo caso, para el caso de ser remunerado, lo debe ser independientemente a las retribuciones que perciban por su trabajo.

- Las OTAS no están obligadas a realizar los aportes parafiscales con excepción del subsidio familiar si los asociados lo acuerdan en su régimen interno, y en éste caso pagan solamente el 4% y no el 9% a que están obligadas las empresas cuando tienen una relación laboral ordinaria.

En su aplicación práctica, es importante conocer que muchas empresas en Colombia están ya trabajando con éstos nuevos modelos logrando resultados sorprendentes sobre todo en incremento de la productividad y convirtiéndose en una excelente alternativa para el doloroso y traumático proceso de desvinculación laboral cuando las empresas, en su afán de buscar mayor eficiencia, contratan la prestación de servicios con un contratista independiente que tiene trabajadores a su servicio por lo que es necesario liquidar a los trabajadores propios después de haber invertido en ellos años de capacitación y entrenamiento. Estos trabajadores se quedan en la calle buscando en compañía de su resentimiento y frustración alguna alternativa de trabajo que algunos la logran bajo los efectos de la "fiebre amarilla" al

adquirir un taxi, o montando una tienda, o prestando el fruto de su liquidación por la atracción pasajera de unos intereses elevados. Es bien sabido que la mayoría fracasa en el intento.

Con los modelos de grupos autodirigidos, los mismos trabajadores que tienen la experiencia y conocen la operación de las empresas pueden prestar sus servicios bajo las condiciones anotadas con la diferencia que lo harán con un mayor sentido de pertenencia, con una mayor satisfacción, a menores costos, y con mayores ingresos derivados de su mayor productividad, de los pagos que reciben por ser dueños de los medios materiales de labor, y de que pueden suministrar insumos. En otras palabras se genera una mayor productividad con desarrollo humano para un verdadero desarrollo económico y social.

Finalmente, frente a los cambios que se están presentando en el mundo del trabajo, lo más importante es mostrarse abierto a los mismos, darse la oportunidad de innovar y reconocer que ya existen otras formas de lograr resultados con el principal de los activos de una empresa: su gente, y si Ud. no cambia, con absoluta seguridad su competencia sí lo hará, y si después de que pierda participación en el mercado o de que desaparezca como empresa trata de hallar un responsable, es mejor que lo busque en un espejo.