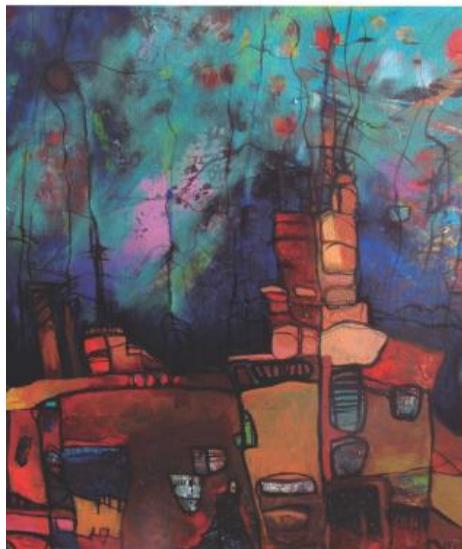


DOI: [10.24275/uama.8714.8754](https://doi.org/10.24275/uama.8714.8754)

Gestión y análisis de los  
fenómenos en las organizaciones

Elvia Espinosa Infante  
(Coordinadora)



SERIE ESTUDIOS  
BIBLIOTECA DE  
CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANIDADES

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Casa abierta al tiempo Azcapotzalco

**Jaime Ramírez Faúndez**  
**Sandra Alejandra Carrillo Andrés**

ORCID: [0000-0002-1937-012X](https://orcid.org/0000-0002-1937-012X)

**Esther Morales Franco**

**La función directiva y la gestión de la  
innovación basada en la recreación del ser  
social**

Páginas 21-45

En:

Gestión y análisis de los fenómenos en las  
organizaciones / Elvia Espinosa Infante,  
coordinadora. México: Universidad Autónoma  
Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, 2021. 272  
páginas. – (Biblioteca de Ciencias Sociales y  
Humanidades. Colección Administración. Serie  
Estudios)

ISBN de la obra: 978-607-28-2202-3

Relación: <http://hdl.handle.net/11191/8753>

Universidad  
Autónoma  
Metropolitana



Casa abierta al tiempo **Azcapotzalco**

Universidad Autónoma  
Metropolitana  
Unidad Azcapotzalco

<https://www.azc.uam.mx>



División de  
Ciencias Sociales y Humanidades

<http://digitaldcsh.azc.uam.mx>

Departamento  
de  
Administración

<http://digitaldcsh.azc.uam.mx/index.php/departamentodcsh/administracion>

Área de Investigación  
Análisis y Gestión de las Organizaciones  
<http://hdl.handle.net/11191/8598>



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como

Atribución-NoComercial-SinDerivadas

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## CAPÍTULO 1

# La función directiva y la gestión de la innovación basada en la recreación del ser social

Jaime Ramírez Faúndez<sup>1</sup>

Sandra Alejandra Carrillo Andrés<sup>2</sup>

Esther Morales Franco<sup>3</sup>

### INTRODUCCIÓN

La función directiva en las organizaciones económicas contemporáneas exige un proceso continuo de análisis y reflexión sobre los procesos de cambios radicales a los que está sometida la sociedad globalizada. Estos cambios han sido una característica permanente de las sociedades modernas y, por sí mismos, no constituyen algo nuevo. Sin embargo, la novedad existe.

Se trata de cambios radicales, llevados a cabo de manera continua y con una intensidad inusitada, lo cual provoca la irrupción de nuevos entornos organizacionales, los cuales implican, entre otras, cuestiones tales como la recreación de estructuras organizacionales así como la incesante renovación de los dispositivos y prácticas de gestión, la reconfiguración así como el establecimiento de nuevos equilibrios en los juegos estratégicos; trans-

---

<sup>1</sup> Profesor-investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

<sup>2</sup> Profesora-investigadora del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

<sup>3</sup> Profesora-investigadora del Departamento de Estudios Institucionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.

formaciones que surgen, que se adoptan de manera imperativa, vertiginosa y turbulenta en las organizaciones y en su entorno.

Lo anterior, anuncia y obliga a reflexionar sobre un conjunto de paradigmas que parecían incuestionables hasta hace poco tiempo atrás. Especialmente aquellos relacionados con los perfiles, capacidades y competencias que deberían poseer los directivos de las organizaciones económicas para comprender las incertidumbres y complejidades emergentes; así como para dirigir, diseñar las estrategias e implementar nuevos dispositivos y prácticas que les permitan asegurar una gestión eficaz y eficiente en las organizaciones de las cuales son responsables.

En este contexto, este capítulo reflexiona sobre la tarea que los directivos deben asegurar para la realización de dichos fines, dado que se demanda la consideración de problemas más amplios de los que habitualmente han sido estudiados en cuanto a la función directiva.

Para lo cual buscamos conjuntar reflexiones derivadas de diversos procesos de intervención en distintas organizaciones tanto públicas como privadas llevadas a cabo en México en el transcurso de los tres últimos años; es necesario aclarar que este capítulo no está enfocado a la descripción de dichas investigaciones y por ello no serán descritas explícitamente; sin embargo, derivado de ellas nos permitimos iniciar reflexiones y consideraciones de naturaleza teórica que se construyen contrastando los resultados de las prácticas de intervención con la literatura disponible relacionada con la temática.

Hemos logrado distinguir diversos conjuntos problemáticos de carácter general, uno de ellos abarca problemas como la legitimidad y las nuevas modalidades que asume la cooperación en el proceso de trabajo a partir de la preponderancia que ha adquirido “el trabajo inmaterial”. Otro, se focaliza en los diversos procesos de cambios radicales relacionados directamente con la incesante recreación de los dispositivos y prácticas de gestión involucrados con la imperiosa necesidad de innovación que está presente

en todas las organizaciones económicas competitivas, pero que también se ha traspasado, sin mediaciones, a las organizaciones públicas y sociales que se han apropiado de dichas prácticas y dispositivos de gestión de la innovación; sobre estas problemáticas procuramos profundizar la reflexión.

El primero de los conjuntos temáticos está constituido por la peculiar combinación de tres desafíos que toda empresa competitiva debe resolver de manera satisfactoria: innovación, flexibilidad y generación de valor, con el cual estaríamos delimitando el ámbito y el sentido de las principales tareas directivas en las organizaciones. El segundo conjunto está referido al estudio del liderazgo, el cual propicia una adecuada introducción para abordar esta compleja función directiva y el tercero dedica su atención a la reconceptualización de la función directiva a través de una transformación radical del perfil de los gerentes, así como de los dispositivos y las prácticas de gestión basadas en una ambiciosa recreación del ser social. Para esta ocasión presentaremos algunas reflexiones en torno a este tercer conjunto temático.

## EL ENTORNO DEL CAMBIO

Los cambios continuos han sido una característica permanente de las sociedades modernas y, por sí mismos, no constituyen algo nuevo. Empero, en la actualidad, tenemos una situación diferente. Hay algo que distingue a dichos cambios y, al parecer, la diferencia radicaría en una transformación de la naturaleza de éstos. De manera frecuente, en la literatura sobre esta temática se destaca que esta nueva naturaleza estaría relacionada con las vertiginosas dinámicas e intensidades con que los cambios surgen y se despliegan ante lo cual, por ejemplo, se han construido conceptos tales como la “Modernidad líquida” (Bauman, 2011). Sin embargo, pensamos, la novedad podría residir en que estos cambios radicales tienen una distinta finalidad. Quizá, lo más importante de estas transformaciones reside que este cambio tiene

un inicio, pero no tiene un fin. Y esto último en un doble sentido: el horizonte temporal de la transformación impuesta no se precisa; como tampoco su finalidad, la cual, por lo menos para los miembros de las organizaciones involucrados directamente en estas modificaciones, resulta ambigua, confusa o desconocida y ajena.

En efecto, el cambio se diseña y postula como una actividad permanente, colocando a la sociedad y a sus organizaciones frente a múltiples rupturas (tanto estructurales, como estratégicas y de gestión), lo que propicia inestabilidades e incertidumbres propias de sistemas complejos en situaciones de acelerada transición (Prigogini, 2008). Ésta podría ser una de las perspectivas teóricas a través de las cuales podríamos intentar la comprensión de esta inusitada precipitación de nuevos sistemas, procesos y productos que se recrean veloz e incesantemente en las organizaciones económicas que buscan construir su ventaja competitiva a partir de la aceleración de los procesos de innovación. Empero, esta perspectiva, aunque necesaria, no es suficiente. A partir de ella, no podríamos indagar en torno a la emergencia de nuevos equilibrios sociales, que ubican a los actores en nuevas estrategias con las cuales enfrentan relaciones caracterizadas por una permanente tensión y conflicto. Esta peculiar problemática presente en las organizaciones en crisis, Mc Uhalde (2007) la ha conceptualizado bajo la denominación de la “transformación crítica”.

Estos procesos propician que los acontecimientos adquieran una extraordinaria dinámica, turbulencia y opacidad; características que no sólo están presentes en las organizaciones económicas competitivas, sino que también pueden observarse en el conjunto la sociedad contemporánea y, como una de sus consecuencias, destaca el notable incremento de la incertidumbre y de la complejidad.

Lo anterior anuncia y obliga a reflexionar sobre un conjunto de paradigmas que parecían incuestionables hasta hace poco tiempo atrás, especialmente aquellos relacionados con los perfi-

les, capacidades y competencias que deberían poseer los directivos de las organizaciones económicas para comprender las incertidumbres y complejidades emergentes en las organizaciones y diseñar los dispositivos y prácticas que les permitan asegurar la eficacia y la eficiencia. En este contexto, asegurar la realización de dichos fines por parte de los directivos, nos demanda considerar problemas más amplios de los que habitualmente han sido estudiados cuando se indaga sobre la función directiva. Entre ellos, resaltan conjuntos problemáticos relacionados con las dimensiones de la legitimidad y eficacia de la función directiva en un entorno en el cual los cambios radicales que han ocurrido y están ocurriendo en las actividades laborales, induce, incluso, a un cambio en la naturaleza misma del trabajo. Esto se expresa en nuevas modalidades que asume la cooperación en el proceso laboral (Rifkin, 2010). Así es que adquieren nuevas estructuras y configuraciones, en una sociedad donde impera una extrema concentración de la riqueza y en la cual la actividad económica se desplaza desde la fábrica hacia la producción inmaterial.

De ahí que el desafío no es sólo dirigir organizaciones en un entorno turbulento, opaco y plagado de irregularidades, sino tomar conciencia de que la solución de problemas no se logra sólo a través de la implantación de “buenas prácticas y dispositivos más novedosos”, sino que además obliga a los cuadros directivos a participar activamente en un gran debate social sobre las opciones que consensualmente deberían adoptar las sociedades contemporáneas, las cuales necesariamente están conectadas con la problemática del cambio climático y las energías limpias, así como con la resolución de los problemas de la pobreza y la desigualdad.

Para estos efectos, nuestro capítulo apunta a la indagación y a la reflexión en torno a conjuntos temáticos, que en su esclarecimiento y vinculación nos permitiría obtener una visión más precisa del entorno en el cual se realizan, lo que a su vez nos permitiría comprender las importantes modificaciones que están

ocurriendo en la función directiva de las instituciones y organizaciones económicas. Como lo mencionamos en la introducción, el primero de los conjuntos temáticos está constituido por la peculiar combinación de tres desafíos que toda empresa competitiva debe resolver de manera satisfactoria: innovación, flexibilidad y generación de valor, con lo cual estaríamos delimitando el ámbito y el sentido de las principales tareas directivas en las organizaciones. El segundo conjunto está referido al estudio del liderazgo, el cual propicia una adecuada introducción para abordar esta compleja función directiva y el tercero dedica su atención a la reconceptualización de la función directiva a través de una transformación radical del perfil de los gerentes, así como de los dispositivos y las prácticas de gestión basadas en una ambiciosa recreación del ser social.

## NUEVA GESTIÓN BASADA EN LA RECREACIÓN DEL SER SOCIAL

### LAS CONDICIONES OBJETIVAS

Desde la implantación del “toyotismo” en la industria como una práctica universalmente adoptada, han venido ocurriendo cambios radicales y continuos en el conjunto de las estrategias, dispositivos y prácticas de gestión. Entre todas estas transformaciones, en esta parte del capítulo nos interesa destacar dos aspectos. Por un lado, la preponderancia que ha adquirido el trabajo inmaterial y, por el otro, la radical modificación en el modelo de comunicación entre la producción y el consumo, en donde, a nuestro parecer, se ubican las modificaciones que resultan esenciales, no sólo para la actividad industrial sino para el conjunto de las actividades económicas. En principio, la finalidad de implantar nuevos modelos sería facilitar la respuesta pronta y eficiente a la exigencia de variedad y variabilidad en los productos y servicios que demandan los clientes en un entorno de una economía globalizada y sumamente competitiva.

La importancia de esta modificación del modelo de comunicación es que ha modificado la relación entre el productor y los clientes, volviéndola más directa y oportuna, condición que ha permitido, incluso, que la mercancía sólo se produzca cuando el consumidor ya la ha elegido y adquirido. Para el caso de la industria automotriz avanzada, cuando un consumidor llega a una distribuidora de automóviles, se encuentra con más de cien opciones en una misma plataforma básica automotriz. Ello no significa que estas opciones estén fabricadas y estacionadas en grades inventarios, sino que la opción elegida (que incluye entre otras cosas color, potencia, vestiduras, dispositivos micro-electrónicos, etc.) por el cliente se configura en una orden de producción específica que se envía directamente a la fábrica para ser producida. Este empeño de satisfacer la variedad y variabilidad de los productos se ha logrado, de manera increíble, incluso reduciendo los costos de fabricación.

Esto ha sido posible gracias al desarrollo vertiginoso de los dispositivos informáticos, cibernéticos y de inteligencia artificial, así como su consiguiente introducción masiva en los procesos productivos, lo que ha modificado la naturaleza misma del trabajo. No sólo a través de la modificación radical de las prácticas productivas y las relaciones sociales en ellas involucradas al interior de la organización (reconfigurando con ello oficios y profesiones), sino colocando a los individuos en nuevas relaciones frente a su objeto de trabajo. Por estas razones, hoy la inteligencia artificial, la cibernética, la información y la comunicación, han llegado a desempeñar una función esencial en el conjunto de las tareas productivas y de comercialización.

Estos desarrollos tecno-científicos han llegado a desempeñar un papel inédito en la producción. En términos concretos han permitido, por ejemplo, la reducción de los inventarios (e incluso se trabaja sin ellos), en la medida en que los proveedores están relacionados e interactúan en redes y van produciendo de acuerdo con las necesidades de la línea o plataforma productiva. Por

otra parte, las tareas de planificación y diseño de productos se han agilizado de manera sorprendente en tanto se han introducido dispositivos informáticos e inteligencia artificial en dichas tareas; con ello, la producción se torna más rápida, eficiente y precisa, con la introducción masiva de robots y de máquinas guiadas también por dispositivos informáticos, todos ellos regulados cibernéticamente.

Sin embargo, estas modificaciones radicales se evidencian con mayor fuerza en los sectores de servicios. Una de las tareas principales en este tipo de actividades es el intercambio continuo de información y conocimiento. Justamente, dicha característica es la que posibilita la emergencia de un conjunto de actividades económicas que se caracterizan como trabajo inmaterial. Éstas pueden generar un servicio, un producto cultural, el traspaso de conocimientos, o el posibilitar la disponibilidad inmediata, en cualquier lugar, de contacto a través de las redes de comunicación inalámbricas.

Una de las consecuencias de la informatización de la producción y la aparición del trabajo inmaterial ha sido una homogeneización real de los procesos laborales. Ello constituye una novedad de suma importancia.

En efecto, desde finales del siglo XIX y gran parte del XX las prácticas concretas de las diversas actividades laborales eran clara y radicalmente heterogéneas. Un ejemplo de ello, son las actividades desarrolladas en las fábricas de telas y los talleres de confección. En ambas actividades, íntimamente relacionadas, las tareas productivas eran claramente diferenciables y demandaban oficios muy distintos para llevarlas a cabo. En cambio, en la actualidad, con la informatización de la producción, la heterogeneidad del trabajo concreto tiende a reducirse y el trabajador queda cada vez más apartado del objeto de su trabajo. El trabajo de un taller de confección informatizado y el de un taller de tejeduría pueden consistir en las mismas prácticas concretas, en las cuales la manipulación de símbolos y de información resul-

tan las tareas esenciales para la generación de nuevos valores y requieren de trabajadores con perfiles homogéneos en ambas actividades. Robert Reich (1993) destaca que en los trabajos inmatrimales una de las actividades más importantes son los servicios simbólicos-analíticos, tareas que incluyen resolver problemas, identificar problemas y realizar negociaciones estratégicas.

Otra faceta del trabajo inmaterial que nos interesa destacar en relación con la recreación del ser social es el trabajo afectivo. Aquí estamos haciendo referencia a los servicios que involucran a los actores (trabajadores y clientes) en una peculiar interacción y nuevas modalidades de contacto. Un ejemplo de ello puede visualizarse en algunos servicios de salud, en los cuales el trato con los pacientes se sustenta principalmente en el trabajo afectivo, esto es, en mostrar interés, compasión y un contacto muy cálido y cercano con los enfermos, con el propósito de facilitar su pronta recuperación. Algo parecido ocurre en la industria del entretenimiento y del hospedaje, en donde a los empleados se les exigen conductas uniformadas en la creación y manipulación del afecto.

Aunque la prestación de estos servicios implica una vasta y compleja infraestructura en constante renovación siguiendo los avances tecno-científicos, ésta sigue siendo fundamentalmente un trabajo inmaterial en tanto genera productos y servicios intangibles, que esencialmente son sentimientos o sensaciones de bienestar, de satisfacción y el despertar de emociones y pasiones.

En este sentido podemos distinguir tres clases de trabajo inmaterial cuyo desarrollo coloca a los servicios como una de las más importantes actividades económicas en la actualidad. El primero se ubica en aquellos sectores industriales en los cuales se han introducido de manera extensiva e intensiva dispositivos informáticos, inteligencia artificial, robótica y sistemas cibernéticamente regulados que transforman las tareas productivas e incluso modifican la naturaleza misma del trabajo, para lo cual se requieren nuevas disposiciones, habilidades, conocimientos y

competencias. Pero, también, se incluyen aquellos sectores que han adoptado modelos y tecnologías de la información, sector que transforma profundamente las relaciones del mundo de la producción con sus clientes y proveedores. En estos sectores industriales el incremento del capital fijo es notable, y en una nueva relación con el trabajo, se continúa a combinar el trabajo material con el inmaterial pero, cada vez más, este último revela su preponderancia.

El segundo trabajo inmaterial lo constituyen las tareas analíticas y simbólicas, que se dividen en labores de manipulación creativa e inteligente, por un lado, y en labores simbólicas de rutina, por el otro. El mejor ejemplo lo constituyen las actividades del sector financiero. Finalmente, el tercer tipo de trabajo inmaterial es el que implica la producción sistemática y manipulación de afectos requeridos en actividades en donde el contacto humano (virtual o real) es el espacio para la continua manipulación y recreación de sentimientos, emociones y pasiones de los prestadores de servicios y de los clientes.

Otro aspecto importante del trabajo inmaterial son las distintas modalidades en las cuales la cooperación se torna inherente a la tarea misma. El trabajo inmaterial incluye, de manera inmediata y directa, interacciones recursivas y modalidades de cooperación cada vez más eficaces. La novedad en este aspecto cooperativo del trabajo inmaterial es que ya no se impone ni se organiza desde fuera de los equipos de trabajo. Ahora, la cooperación es completamente inmanente a la actividad laboral misma, en tanto los trabajadores, en lo posible con perfiles polivalentes, al interior de estructuras planas, organizados en proyectos auto-dirigidos, resuelven problemas, innovan y recrean permanentemente las prácticas productivas.

Esta nueva situación podría modificar aquella idea que concebía a la fuerza laboral sólo en tanto componente del capital variable, a la cual sólo el capital activa y otorga coherencia y sentido. En sistemas productivos cada vez más complejos, emer-

gen las capacidades, las sensibilidades y solidaridades que potencian nuevas modalidades que adopta la cooperación y, por consiguiente, los trabajadores involucrados aumentan la valorización de la actividad colectivo y de su propio trabajo.

De allí que el trabajo, en estos sistemas productivos complejos, revela con mayor fuerza y nitidez su característica esencial: es una relación social que requiere de los demás para producir valores. Lo anterior permite a este tipo de trabajo autogobernado adquirir una autonomía relativa en relación con el capital, particularmente en la disposición plena de las capacidades y talentos para organizar y dirigir la producción. En la actualidad, la productividad, la riqueza y la creación de excedentes pueden adquirir la forma de interactividad cooperativa a través de redes lingüísticas, comunicacionales y afectivas. En la expresión de sus propias energías creativas. Así es como el trabajo inmaterial pudiese proveer el potencial no sólo para alcanzar mayores productividades, sino también para sentar las bases para la configuración de nuevos principios ordenadores de la acción social.

Es en este contexto generado, entre otras causas, por la emergencia del trabajo inmaterial y el nuevo modelo de comunicación entre el aparato productivo y el mercado, que nos introducimos en la temática de la recreación del ser social en función de las necesidades que requiere la valorización del capital. Iniciamos desde la descripción y análisis de estas transformaciones radicales que hacen Boltansky y Chiapello (2002), Osty, Sainsaulieu y Uhalde (2007) y Sennett (2005), autores que procuran ubicar una serie de atributos con los cuales pretenden distinguir, singularizar y especificar la naturaleza y sentido de estos cambios, así como en la caracterización de la organización económica eficiente y, aquí, emergen insólitas cualidades relacionadas con las nuevas modalidades del ser social.

## LAS NUEVAS MODALIDADES DEL SER SOCIAL

En efecto, al igual que Coriat (2001 y 2007), entre las cualidades atribuidas a la organización económica flexible y competitiva, destacan la autonomía, la espontaneidad, la movilidad, la conectividad, la polivalencia, la convivencialidad, la empatía y la apertura a los otros, y a las novedades, la disponibilidad, la creatividad, la intuición y la imaginación, la sensibilidad ante las diferencias, la capacidad de escuchar y la aceptación de las experiencias múltiples, la búsqueda de contactos interpersonales y la preferencia por relaciones informales al interior de estructuras jerárquicas y organizacionales planas y flexibles.

Se diseña una nueva estrategia. Cabe anotar que ésta ya había sido prevista, de algún modo, por Marcuse en su obra *El hombre unidimensional* (2007), en donde a partir de la dualidad presente en la sociedad industrial avanzada, a la vez que se van generando algunas de las condiciones requeridas para la fundación de una nueva civilización (a partir del colosal incremento de la productividad y del producto), simultáneamente, nos muestra la inmensa capacidad del sistema capitalista de cooptar las resistencias, redirigiéndolas a reforzar la expansión del capital, recreando, incesantemente, nuevas formas de control y sometimiento, conforme a las apremiantes necesidades del capital.

Lo anterior se hace evidente en la búsqueda de nuevos dispositivos y prácticas de gestión. En ella, ciertos atributos de la acción social tales como la autoorganización; la cooperación y los sentimientos y relaciones de solidaridad son separados, de algún modo, de una visión o proyecto sistémico alternativo al capitalismo y sus instituciones, al interior del cual el propósito sería el fomento al despliegue pleno de las potencialidades y capacidades humanas negadas, o severamente limitadas, por un sistema que organiza la producción desde las necesidades de la valorización del capital, como requisito imprescindible para asegurar su reproducción ampliada.

De alguna manera, esto también ha sido teorizado por A. Heller en su trabajo *La teoría de las necesidades en Marx* (1978). Uno de los conceptos principales de esta obra citada es la necesidad radical, aquella necesidad que no puede integrarse, como tampoco sumirse, al menos en su totalidad, a los requerimientos del capital.

En efecto, al interior del sistema capitalista persisten necesidades que se desarrollan de manera contradictoria al mismo capitalismo. Aunque su base es material (en tanto depende objetivamente de la estructura de la división del trabajo y del constante incremento de la productividad), se expresa en un plano cualitativo y expresa, de algún modo, los niveles alcanzados de conciencia individual y social.

De esta manera, el desarrollo de la división del trabajo y el constante incremento de la productividad crea, con la riqueza material, también la riqueza y la multiplicación de las necesidades, mismas que difícilmente pueden ser satisfechas sin destabilizar al sistema. Un ejemplo de ello, son las necesidades de comprensión del sentido de la vida más allá de la repetición de rutinas propio de un trabajo enajenado. Otra necesidad es la reducción del tiempo de trabajo negando con ello la posibilidad de realizar la satisfacción plena de la multiplicidad de necesidades.

La valorización del capital hace imposible desarrollar una estructura de necesidades tal de volver posible el uso del tiempo libre para la satisfacción de necesidades que enriquezcan y potencien el despliegue de las capacidades; de la imaginación y creatividad; de las emociones y afectos de los individuos y sus comunidades. En otras palabras: “la riqueza humana implica el libre despliegue de todas las capacidades y sentidos humanos, esto es, por la aplicación de la actividad libre y múltiple de cada individuo” (Heller, 1978: 28).

Aunque estas necesidades múltiples dentro del sistema se reparten principalmente en relación (pero no únicamente) con las tareas y recompensas propias de cada puesto en la división del

trabajo, se va conformando una estructura de las necesidades cada vez más amplia y más rica. Empero, aquí es justamente donde explota una de las principales contradicciones del sistema.

Se pueden satisfacer únicamente aquellas necesidades que se expresan monetariamente en el mercado, esto es, se atiende sólo la demanda efectiva y se desconocen todas aquellas necesidades antinómicas a la expansión y dominio del capital. Así, muchas de las necesidades de los trabajadores aparecen como límites a la riqueza de la clase capitalista y como tal vienen analizadas y combatidas. Sin embargo, son justamente las necesidades y sus modalidades de satisfacción (cuando se presentan como demanda efectiva) las que constituyen una de las fuerzas motrices del desarrollo económico y financiero y por ello, deben ser de algún modo satisfechas.

En este marco es que buscamos analizar las nuevas estrategias, prácticas y nuevos diseños organizacionales basados en la recreación del ser social que resultan tan novedosas y radicalmente diferentes a las estrategias que durante muy largo tiempo predominaron en el desarrollo industrial capitalista.

Recordemos a Frederick Taylor y sus múltiples seguidores de la administración científica. Su propósito de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas complejos del control de las prácticas laborales, es justamente un problema advertido en la Economía Política; el problema de la subsunción real del trabajo al capital y sus necesidades (previsto por Marx particularmente en el capítulo VI, inédito, de *El Capital*). Para estos efectos, imaginaron un espacio productivo en el cual la implantación de la disciplina, esto es, el ordenamiento y control de la multiplicidad inherente a los individuos, mediante incesante recreación de dispositivos, tenía la pretensión de encauzar: la multiplicidad de sujetos, de saberes relacionados con el trabajo, de modalidades de ejercicio del trabajo y de formas del uso del tiempo (Zangaro, 2011: 50).

Por ello, el énfasis en la necesidad de apropiación de los saberes y conocimientos de los trabajadores. No solamente porque facilitaban el mantenimiento de la disciplina laboral, sino porque, justamente, dicha expropiación de saberes y su reconstitución en prácticas y rutinas de trabajo (en lo posible homogéneas, codificadas en manuales y reglas de operación), tornan más eficiente el proceso de trabajo generando nuevos valores económicos, esto es, nuevos productos y servicios que multiplican los satisfactores de necesidades, manteniendo así, en continuo crecimiento, la demanda efectiva.

Empero, irrumpe una transformación radical. Emergen nuevas estrategias, nuevas prácticas y nuevos diseños organizacionales, basados en la recreación del ser social. Se “descubren” nuevos humanos susceptibles de ser subsumidos en la esfera del trabajo a los requerimientos del capital. De alguna manera hay una ruptura en el ámbito conceptual que presentaba una dualidad entre la razón, las pasiones y emociones (Bodei, 1997). Se intenta superar la idea que afirmaba que esta tajante división entre razón, pasiones y emociones significaba, también, el dilema entre el orden y el desorden, claridad y oscuridad, la ley y el arbitrio bajo el monolítico predominio de la razón.

Ahora, en cambio, estos nuevos atributos son utilizados para una profunda transformación de la división social del trabajo (al menos en las ramas más dinámicas de la economía), división que no requiere de estrictas formas personalizadas de dominio, vigilancia y control. Ahora, el ritmo y sentido de un proceso de trabajo cibernéticamente se supervisa y autocorriges. Para introducir a los individuos al interior de sistemas y procesos autocontrolados y autodirigidos, se estimulan, se potencian, se cultivan de manera deliberada las capacidades de autoorganización, de autonomía, de creatividad y autodisciplina.

Sólo de esta manera, estos atributos del ser social reconstituidos, pueden constituirse en sustento que reafirma al propio sistema. En otras palabras, estos atributos se refuncionalizan para

el establecimiento de formas más refinadas y eficaces de dominio social, y aunque originalmente imaginadas y diseñadas para ejercer el dominio sobre las tareas y roles en el proceso productivo, posteriormente serán desplegadas a todas las demás instituciones y organizaciones de la sociedad global.

Éste es el contexto de la construcción de un “nuevo ser social”, emergen tres competencias básicas: aprender a aprender; comunicarse con precisión, claridad y brevedad; e integrarse, de manera rápida, armoniosa y eficaz, en equipos de trabajo. De estas competencias se derivan otros atributos que los individuos deben cultivar para ponerlos a disposición irrestricta y total de la organización, si pretenden ser incorporados al mercado laboral.

Entre ellos destacan los requerimientos por la polivalencia de sus conocimientos, capacidades y destrezas; por admitir y aceptar la precariedad (flexibilidad) en el empleo; así como la total disposición y aptitud para aprender y adaptarse a nuevas funciones y roles productivos. Por ello, el énfasis ya no se pone tanto en las profesiones, en los saberes adquiridos (el saber y el saber-hacer). Para afrontar la sociedad y la economía del conocimiento, la gestión empresarial privilegia el “saber estar” (Boltansky y Chiapello, 2002).

En esta búsqueda del “saber estar” se destacan otras cualidades de los individuos, anteriormente excluidas de la esfera del trabajo social, con mayor precisión de la tarea de la reproducción material de la sociedad y relegadas al campo de la reproducción espiritual de la sociedad (especialmente a la esfera de la creación artística) y al mundo de las pasiones y afectos humanos. En estos mundos se descubren atributos y disposiciones humanas que no habían sido plenamente explotadas por el trabajo. Al menos, no habían sido concebidas, de manera programada, como dispositivos de gestión. Nos referimos a aquellas cualidades directamente relacionadas con nuestras emociones y sentimientos, con nuestros valores y disposiciones, que son redirigidas, focalizadas con el fin de potenciar al máximo la imagi-

nación y capacidad creativa de los trabajadores, permitiendo de esta manera incrementar la obtención de beneficios.

En resumen, se están diseñando y construyendo nuevos dispositivos y prácticas de gestión a partir del abandono de aquella idea reduccionista que visualiza al trabajador como un mero apéndice o engranaje, en tanto dicha visión sólo permitiría un uso simple y parcial de la mercancía fuerza de trabajo: las capacidades humanas pueden y deben dar mucho más al capital.

El ser humano no es sólo un instrumento al que se disciplina mediante jerarquías rígidas de dominio, con el fin de asegurar el mayor rendimiento de sus capacidades motoras y de percepción. Estas cualidades ya no importan mucho. Una buena parte de estas funciones las realizan (más rápido, con mayor precisión y menor costo) los sistemas y los *softwares* que los dirigen y supervisan.

Resultan más interesantes otras formas de percepción y modalidades de interacción humanas que han sido relegadas a la esfera del sentido común, en tanto no se constriñen a la reducida dimensión del cálculo instrumental. La reproducción del “capital-conocimiento” reclama del individuo también un compromiso total, la entrega sin reservas de todas sus facetas. Para ello, se están recreando nuevos dispositivos y prácticas de gestión en donde el avance logrado por las ciencias cognitivas permite conocer con mayor profundidad las facultades de la memoria, del aprendizaje, la intuición, las emociones de las personas. Se pretende (y en buena medida se logra) una entrega y subordinación total. Nada queda oculto. Todo debe ser expuesto y dispuesto para ser utilizado sin medida en búsqueda del beneficio. Esta ambiciosa recreación del ser social debe ser entendida al interior de un cambio organizacional permanente.

En efecto, desde la casa matriz, siempre localizada en los países centrales, se dirige un proceso social de trabajo extremadamente complejo en su variedad y variabilidad, desarticulado espacial y funcionalmente por todos los rincones del planeta y que involucra enormes contingentes humanos. A pesar de ello, desde la

cúspide es posible conocer el rendimiento exacto de cada factor y compararlo, a través de enormes bases de datos, con otras compañías o con otras épocas.

El reconocimiento del alcance y la profundidad de las transformaciones en la organización del trabajo y en el diseño organizacional a partir de la introducción de los dispositivos informáticos, de la telemática y la cibernética, sin embargo, no nos pueden dejar de señalar el hecho de que la heterogeneidad se mantiene. Quizá, porque los dispositivos y las prácticas del quehacer eficiente no evolucionan ni se propagan tan rápido y en la forma expedita como algunos suponen, o debido a que nunca se ha pretendido que estas transformaciones reduzcan o eliminen la desigualdad entre las empresas. Por el contrario, los efectos han sido muy desiguales, dependiendo de sus dimensiones y de los sectores de actividad en que se ubican.

De este modo, es posible encontrarnos con pequeñas empresas (incluso pre-tayloristas), empresas de tamaño medio en donde la racionalización a la manera de Taylor aún es necesaria y posible; pero también, nos encontramos con las grandes empresas transnacionales en donde estos métodos de gestión han sido superados.

Lo anterior, nos puede explicar el enorme poder significativo de un solo vocablo: *flexibilidad*, del que ya anteriormente nos ocupamos. La flexibilidad significa poseer la habilidad de adaptar, de manera oportuna y eficiente, su aparato productivo a un entorno (interno/externo) donde prolifera la variedad y la variabilidad. Se trata de lograr un diseño de empresa capaz de encojarse cuando cae la demanda y las ganancias (eso sí, sin perder sus capacidades básicas de negocios), al tiempo que una empresa capaz de abarcar toda la gama y dimensión de negocios que le permitan incrementar los beneficios, aprovechando íntegramente las épocas de expansión.

Se construye así una visión del cambio organizacional como un proceso desprovisto de actores y agentes sociales o por lo menos,

en donde sus estrategias no son decisivas. Más bien el cambio se explica como un resultado, no previsto, a partir de una acumulación autoselectiva de ensayos adaptativos; en donde los individuos y grupos sociales moldean sus conductas en un mero reflejo colectivo de adaptación frente a una situación cuyas causas, son siempre exteriores o ajenas a su comprensión y control directo. Así, como resultado acumulativo, se perfilan comportamientos y estructuras organizacionales ante las cuales se abren sólo dos opciones: transformarse o desaparecer.

#### LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA INNOVACIÓN EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS

Para continuar con nuestra tarea de comprensión de estas nuevas estrategias de dirección en las empresas que están obligadas por la exacerbación de la competencia a una constante innovación de sus sistemas y procesos productivos, así como una constante recreación de sus productos y servicios, en esta parte de la exposición buscaremos presentar las nuevas estrategias que deben formular e implantar los directivos de las organizaciones complejas en su tarea de generación de valores económicos.

Esta problemática se está trabajando en los estudios estratégicos desde la temática de la complejidad organizacional. Esta perspectiva inicia con los trabajos de Cathal J. Mahom (1999), autor que parte de la pregunta: ¿cómo desarrollar estrategias en organizaciones que operan bajo condiciones de ambigüedad e incertidumbre?

Una de las respuestas tiene una perspectiva genética a través de la cual se procura una mejor y más adecuada comprensión de los orígenes del sistema complejo, en especial de sus agentes y de sus relaciones, de las estructuras que están estrechamente ligadas a las estrategias que adopta cada organización operando en condiciones de altos niveles de incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Se postula, de acuerdo con esta perspectiva, que no se puede comprender al plan estratégico como un producto deliberado, fácilmente controlable, formulado desde el ápice de la organización. Por el contrario, la formulación e implantación del plan estratégico, se debería configurar justamente a partir de una de las cualidades propias de los sistemas complejos: la emergencia.

En efecto, en este tipo de organizaciones con estructuras planas (desde el punto de vista funcional y jerárquico), la flexibilidad, esto es, la capacidad de coevolucionar en una deriva estructural con un entorno extremadamente dinámico, debe lograrse mediante un ejercicio de previsión construido a partir de un conjunto de estrategias que emergen desde distintos puntos y niveles de la organización y que no son únicamente el resultado de un ejercicio de previsión concebido desde las instancias formales de dirección.

Aquí la idea clave es la emergencia, se deriva de los sistemas complejos, y se utiliza para destacar el comportamiento peculiar observable en grupos locales, autodirigidos y autoorganizados, que ponen en marcha procesos adaptativos, que no son el resultado de ejercicios de previsión deliberados por autoridades centralizadas y, por tanto, incontrolables, incluso desconocidos en todos los niveles de la organización.

Se afirma que para una mejor comprensión de la complejidad, en una buena parte de los cambios en las organizaciones, es necesario partir de aquellos procesos que se despliegan a nivel micro. Es en este nivel donde se diseñan y conforman las relaciones, interacciones y reglas que moldean las conductas de los agentes y, por tanto, aquí es donde se originarían los nuevos patrones de comportamiento de una organización.

En la medida en que se privilegia esta perspectiva de análisis, es que se estaría posibilitando la comprensión de los comportamientos complejos. El ejemplo más sobresaliente lo constituiría el acto creativo prelude de la innovación; entendido como uno de los comportamientos complejos por excelencia.

A partir de la metáfora de la orquesta de jazz propuesta por Olson, podríamos esclarecer y comprender mejor la complejidad organizacional tanto en la estrategia como en la gestión de la innovación. Como sabemos, la presentación de un conjunto jazzístico nunca es rutinaria. Cada presentación es distinta pues siempre es producto de un acto colectivo de creación. En una compleja mezcla de interacciones, la creatividad de cada uno de los músicos fluye a través de una improvisación basada en unas pocas líneas rítmicas y melódicas. Cada individuo, desde su propia sensibilidad y habilidades musicales, pone en marcha una actividad colectiva organizada.

Sin embargo, el acto creativo demanda otro actor que desempeña un rol crucial en este proceso: es el público. Según como vaya reaccionando la audiencia, los músicos, la orquesta, logran generar una armonía entre los distintos instrumentos pero, también, una estrecha relación con los sentimientos de estos músicos y su público.

Lo anterior no significa que todo es improvisación. En este caso, el inicio es deliberado, esto es, se basa en reglas y comportamientos fijados de antemano. No obstante lo anterior se consigue una armonía a partir de múltiples flujos creativos individuales, los cuales mediante el fluir de la música de acuerdo a procesos creativos singulares, constituyen en cada presentación una pieza nueva, distinta. Veamos si podemos aplicar esta metáfora a la estrategia y a la gestión de la innovación en organizaciones complejas.

En principio, pensamos que esta metáfora es susceptible de ser utilizada para nuestros propósitos. Ayuda a comprender cabalmente el trabajo y la estructura de los equipos autodirigidos y de los procesos autoorganizados, que de alguna manera se han considerado como precondition para facilitar la emergencia de la creatividad de un grupo de trabajo, también podría ser utilizada para la formulación de un ejercicio de previsión de una organización compleja en un ambiente turbulento.

El acto creativo que precede y preside toda innovación, así como el ejercicio de previsión, desde esta perspectiva, se iniciarían a partir de unas pocas pautas, de escasos acotamientos. La idea central es propiciar una peculiar clase de interacción colectiva al interior de la organización que permita y potencie el libre fluir de percepciones, necesariamente diferenciadas, de los distintos miembros de la organización. De esta forma, la recreación de los sistemas, procesos y productos, al igual que la imagen objetivo que sintetiza el futuro probable y deseado, se construyen en un proceso creativo, autodirigido y autoorganizado que posibilita y alienta la emergencia de los procesos creativos, esencialmente colectivos. Esto es, un proceso de creación colectiva que inicia a partir de una recolección de ideas e imágenes diferentes, que aunque se generan por cada uno de los individuos miembros de la organización, siempre será un acto creativo colectivo que busca comprender la complejidad y reducir la incertidumbre.

Decíamos anteriormente que el aumento de la complejidad podría encontrar su génesis a partir de la amplificación de la variedad, de la variabilidad de la demanda conjuntamente con la imprevisibilidad de los fenómenos que caracterizan a su entorno. Lo anterior obliga a las organizaciones económicas competitivas en el mercado global a generar transformaciones radicales. Éstas tienen como finalidad el precipitar procesos creativos en pos de una incesante innovación, así como capacidades de construir imágenes de futuro con un grado aceptable de acierto. Esto último, acompañado por un diseño estructural flexible que permita coevolucionar a la organización con su entorno.

Empero, todo esto no es suficiente. La incesante recreación de los dispositivos y prácticas de gestión debe sedimentar en una estructura organizativa con los menores niveles funcionales y jerárquicos posibles. El núcleo central debería reducirse, en lo posible, a las personas, los grupos y proyectos que generan valor económico y la ventaja distintiva de manera más directa e inmediata. De igual modo, en la medida en que la organización debe

acoplarse a un entorno turbulento de extraordinaria dinámica, es preciso asumir la diversidad organizacional como respuesta, y esa diversidad se logra con una organización sumida en redes.

Aquí utilizamos otra metáfora: la red. Cuando ésta se utiliza refiere, por una parte, a un peculiar diseño estructural y aquellos dispositivos y prácticas de gestión capaces de conjugar la autonomía y la coordinación mediante una estructura policelular. Por otra parte, esta metáfora nos habla de una específica configuración de los límites organizativos de la organización empresa y de sus relaciones con el ambiente externo. En este caso, la red se configura como la forma de gestión y de gobierno de interacciones y relaciones de producción propias de una división del trabajo que se modifica velozmente a partir del vertiginoso desarrollo de la tecnología y una nueva integración de las actividades que generan mayor valor y que otorgan la ventaja distintiva a la organización, dejando las demás tareas a proveedores externos, autónomos, enlazados en una red que incluye también a los clientes e incluso a competidores. Todo ello con el afán de conjugar altos niveles de flexibilidad y de innovación con economías de escala y las posibilidades de su réplica (redes de empresas).

En síntesis, la estructura “policelular” que experimenta la diversidad organizacional al interior de las redes y flujos globalizadores al parecer sería la condición necesaria para construir la empresa flexible capaz de centralizar y dirigir procesos ya sea a través de la integración de unidades autónomas y/o la conformación de alianzas estratégicas inclusive con competidores en proyectos con altos niveles de incertidumbre o que requieran elevados montos de inversión.

## REFLEXIONES

En este capítulo necesariamente nuestras conclusiones son provisionarias, de carácter preliminar, en tanto corresponden a investigaciones y reflexiones teóricas derivadas sólo de uno de los

conjuntos temáticos que estimamos como imprescindibles para una cabal comprensión de la función directiva, del perfil de los dirigentes, así como los conocimientos, habilidades y competencias requeridas en este peculiar contexto en donde prevalece el trabajo inmaterial en las actividades más importantes de la economía y en el cual la comunicación entre el aparato productivo, clientes y proveedores resulta esencial. Hacemos énfasis en la constante recreación de los dispositivos y prácticas de gestión a partir de una nueva construcción del ser social de los trabajadores, uno de los requerimientos que cada directivo debe saber diseñar e implantar. De igual importancia es la instauración de un nuevo modelo de comunicación de una organización sumida en redes en donde la cooperación y la división del trabajo adquieren nuevas modalidades.

## BIBLIOGRAFÍA

- BALL, Philip (2010). *Masa crítica, cambio, caos y complejidad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- BAUMAN, Zygmunt (2017). *Modernitá Liquida*. Italia: Laterza Editori.
- BODEI, Remo (1997). *Geometría de las pasiones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CORIAT, Benjamin (2001). *Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era electrónica*. México: Siglo XXI Editores.
- (2007). *Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI Editores.
- HARDT, Michael y Antonio Negri (2007). *Imperio*. México: Paidós.
- HELLER, Agnes (1978). *La teoría dei bisogni in Marx*. Milán: Feltrinelli.
- LUHMANN, Niklas (1998). *Complejidad y modernidad*. Valladolid: Editorial Trotta.

- MARCUSE, Herbert (2004). *Cultura e società*. Torino: Einaudi.
- (2009). *El hombre unidimensional*. Madrid: Ariel.
- NICOLIS, Greoire eIlya Prigogini (1997). *La estructura de lo complejo*. Madrid: Alianza Editorial.
- OLSON, Edwin *et al.* (1996). *Facilitating Organization Change: Lesson from Complexity Science*. EUA: Josse and Bass.
- OSTY, Florence *et al.* (2007). *Les modes sociaux de l'entreprise*. París: La Decouverte.
- PRIGOGINI, Ilya (1997). *Las leyes del caos*. Barcelona: Drakontos Crítica.
- REICH, Robert (1993). *El trabajo de las naciones*. México: Javier Vergara Editores.
- RIFKIN, Jeremy (2010). *El fin del trabajo*. Barcelona: Paidós.
- SENNETT, Richard (2005). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- ZANGARO, Marcela (2011). *Subjetividad y trabajo*. Buenos Aires: Herramientas ediciones.