

Organización e instrumentación de la gestión a la hora de los cambios socio-productivos

*Michel Capron**

Resumen

Con este artículo se pretende ilustrar al lector, sobre la forma en que los cambios sociales y/o productivos afectan la gestión, y a la vez, como ésta puede actuar para minimizar los impactos negativos sobre la organización. Por ello, la primera parte es una contextualización de los principales factores que han afectado notoriamente la vida empresarial durante las últimas dos décadas, en una segunda sección se analiza la forma de evaluar y de medir tanto las acciones como los resultados en el nuevo contexto organizacional; por último, se invita a la reflexión sobre los nuevos criterios y los nuevos dispositivos de evaluación.

Introducción

Los cambios en los procesos de producción y de trabajo conjugan acciones que están estrechamente imbricadas, y que competen a la vez a la organización de la empresa y del trabajo, a la gestión de los recursos humanos y al control de gestión (en el sentido de manejar y dirigir los resultados). Esta disposición compleja hace difícil su análisis e impide cualquier presentación reductora de ella. Ella supone de antemano, para comprender bien sus fundamentos, reubicar los cambios en el contexto de la evolución económica que determina los orígenes de la misma. Conviene enseguida percibir lo que está en juego para los actores sociales y relevar las pistas de reflexión y de metodología.

1. El contexto

Cinco factores que han afectado profundamente la vida de las empresas desde hace una veintena de años pueden ser retenidos para describir el telón de fondo sobre el cual se desprenden los cambios socio-productivos y organizacionales.

- 1.1 La carrera a la competencia económica que conduce no solamente a una competencia exacerbada, sino que moldea también todos los dispositivos de gestión y de evaluación interna de las actividades tendientes a retener solamente los criterios correspondientes a una lógica mercantil (ambición de conquista, intención de asegurar más riquezas de los "otros"), en detrimento de las lógicas industrial y cívica que habían predominado durante los *gloriosos treinta*.
- 1.2 El crecimiento de la incertidumbre que conduce a concebir y a producir siempre más rápido con el fin de posicionarse en una zona (el corto plazo) donde la incertidumbre es más soportable. La necesidad de la rapidez de la reacción frente a la diversificación de la demanda engendra flexibilización de los equipos, reducción de los plazos, gestión crítica, pero también un recorte de los ciclos de concepción de los productos y de los servicios, lo cual hace más delicada la modelización de la ayuda a la decisión; esto puede explicar la crisis que conocen hoy los sistemas de gestión y de evaluación.
- 1.3 La complejidad creciente de las organizaciones: la empresa explota (subcontratación, redes, externalización de numerosas funciones, ...) y la descomposición por funciones pierde su pertinencia. Se debe entonces gestionar transversalmente los flujos de bienes y de servicios (por ejemplo, bajo la forma de trabajo por proyectos) lo cual supone ajustes recípro-

* Profesor de la Universidad de París VIII. E-mail: michel.capron@free.fr. Traducción del francés: Liliana Lizarazo Rodríguez (Universidad del Rosario) y Philippe De Lombaerde (Universidad Nacional de Colombia).

cos permanentes entre operadores mas no una transmisión mecánica de mensajes a lo largo de una línea jerárquica.

- 1.4 Las innovaciones tecnológicas: los autómatas programables, los robots, la informática aplicada a todos los campos de actividad han hecho posible la flexibilidad y la polivalencia; la integración creciente de equipos y de sistemas de información perturban los oficios, las relaciones con los instrumentos y los materiales e incluso la manera de aprender.
- 1.5 La aspiración del personal hacia más autonomía: de un lado, las innovaciones tecnológicas revelaron que el elemento humano es necesario y destruyeron el mito de "la fábrica sin hombres", y revelaron que la fiabilidad, que se ha vuelto el factor decisivo de la calidad del proceso de producción, dependía de la competencia y de la motivación del personal; de otro lado, los asalariados aprovecharon esta oportunidad para reivindicar formalmente más autonomía o para adquirirla de manera informal. La gestión de las competencias ha llegado al corazón mismo de la gestión de la producción.

Estas evoluciones tienen, claro está, repercusiones sobre las condiciones de trabajo y de vida de los asalariados: mayor sensibilidad a los golpes de la coyuntura, vulnerabilidad del empleo (que se manifiesta claramente por la importancia creciente de los empleos precarios), presión sobre los salarios, mayor movilidad profesional y geográfica, aumento del estrés, ... La negociación colectiva retrocede a nivel de las ramas y florece a nivel de las empresas, lo cual conduce seguido a la conclusión de acuerdos derogatorios que delimitan las convenciones.

Estos nuevos factores económicos han llegado a definir nuevos parámetros de la competencia que, al lado de los costos, obligan a los administradores de empresa a buscar dotarse de otros instrumentos de observación, no limitados a los aspectos financieros de los resultados (indicadores de calidad, de reactividad, de diversidad, etc.) y no hacen llamado a los sistemas de información contable habituales.

Los efectos sobre los procesos de producción y de trabajo

¿Estas evoluciones permiten perfilar un nuevo modelo socio-productivo?

Ya en 1987, Philippe Messine (alias Lorino) definía en "Les saturniens" tres modelos a partir de la observación de los Estados Unidos y, más en particular, de algunas empresas de California:

- un modelo "neo-tayloriano" que utiliza las posibilidades de las nuevas tecnologías para profundizar el proyecto tayloriano, banalizando, descomponiendo y descalificando las tareas para mejor poder controlar y centralizar el poder (por ejemplo, Peugeot en el período Calvet);
- un modelo "californiano" que busca otro tipo de relación entre el hombre, la máquina y la organización: es el campo de la "gestión participativa" que recomienda la recalificación del trabajo individual y colectivo, la concesión a los operadores de una parte del proceso productivo y del producto (equipos semi-autónomos), el proyecto de empresa (escuchar e informar), pero se abstiene de plantear el problema del poder en la empresa y conserva el dominio estratégico fuera del alcance de los representantes de los asalariados (el modelo IBM);
- un modelo "saturniano" (como referencia al proyecto "Saturno" de General Motors), donde la unidad de producción no solamente es integrada, flexible y modular, sino donde el sindicato está asociado ya desde la concepción de la unidad, con la contrapartida de una subcontratación importante y de un régimen salarial a dos velocidades (tanto aquello que concierne los estatutos como los modos de remuneración).

Hoy, se puede decir que estos tres modelos coexisten, al lado de una sobrevivencia vivaz del taylorismo tradicional. El debate está vivo en particular entre los sociólogos del trabajo, algunos de ellos (D. Linardt, J.P. Durand, M. Freyssinet) considerando incluso que la imposición del modelo que asocia las innovaciones tecnológicas con formas taylorianas de organización del trabajo, prohíbe, en ausencia de un verdadero cambio de las relaciones laborales, hablar del surgimiento de un nuevo modelo socio-productivo dominante.

Para otros, al contrario, el rebasamiento se está cumpliendo a través de la diversidad de las nuevas configuraciones del trabajo que se expresan tanto en la reorganización del tiempo y del espacio del trabajo como en la movilidad profesional, las formas de aprendizaje o aun la multifuncionalidad. De esta manera se han podido definir nuevas formas de organización (¿prefigurando el futuro?) caracterizadas como sistemas pequeños, flexibles, inteligentes, autónomos donde las palabras maestras son la experimentación y la innovación; la organización aprende gracias a la capitalización y la difusión de las prácticas innovadoras. Ella cualificaría igualmente a sus asalariados en la medida en que ella estimularía necesariamente y de manera permanente su adaptación, su movilidad profesional y el desarrollo de sus competencias.

Sin entrar en el detalle de estas nuevas formas que justificarían en sí ya un artículo, se pueden observar algunos puntos importantes:

- el tiempo de trabajo muestra ahora las más diversas modalidades de organización y de disposición: al lado de las formas precarias pero clásicas (interino) se han desarrollado el tiempo parcial, el tiempo compartido, la modulación de los horarios, la anualización, la pluri-actividad, etc., que ofrecen a las empresas una amplia gama de posibilidades que utilizan de manera simultánea o en adecuación con los ritmos estacionales o la incertidumbre de la demanda; esta tendencia debe desarrollarse (por ejemplo, con las cuentas ahorro-tiempo), aun si por el momento, según una reciente encuesta del Ministerio de la Industria, sólo una minoría de empresas industriales las utilizan;
- la liberalización de las funciones, la reconfiguración de ciertas empresas con nuevos modos de estructuración, las tendencias hacia la auto-organización con una mayor polivalencia, la delegación de responsabilidades (*empowerment*) transformaron las relaciones jerárquicas desestabilizando la jerarquía intermedia o dándole un nuevo papel. Sin embargo, los ejecutivos se encuentran en una crisis de identidad que hace que se acerquen a los comportamientos habituales de los otros asalariados;
- la importancia vital y el peso creciente de la organización logística que responde a una necesidad esencial de acelerar la circulación de los flujos; se redescubre (¿pero se había olvidado realmente?) que esta velocidad de circulación es uno de los principales medios para enfrentar la baja tendencial de las tasas de ganancia;
- los procesos de externalización, el desarrollo de la organización reticular desdibujan cada vez más las fronteras de las empresas; el marco jurídico (la sociedad) significa cada vez menos, es cada vez menos pertinente y la misma noción de empresa se vuelve ambigua; no solamente las funciones que antes se consideraban estratégicas son confiadas al exterior (informática, servicios financieros, ...), pero los prestatarios de servicios participan en el capital de sus clientes, las relaciones de poder se vuelven difusas y las relaciones de interdependencia son difíciles de vislumbrar.

Los efectos sobre los dispositivos y la instrumentación de la gestión

Debe recordarse que el conjunto de dispositivos ha sido perturbado por este nuevo orden y que ha sido cuestionado por no reflejar la realidad, dejar de ser pertinente, ser incompleto, no ser adaptado a las evoluciones, no ser coherente con la organización vigente, introducir sesgos en las relaciones entre los actores y, finalmente, inducir comportamientos contra-productivos (lo cual no quiere decir, sin embargo, que hayan sido abandonados):

- la contabilidad financiera no puede ofrecer una imagen fiel porque depende demasiado de las convenciones en las cuales se apoya;
- la contabilidad analítica y el cálculo de costos se basan demasiado en índices de volumen y en unidades de trabajo basadas en la mano de obra directa;
- la gestión presupuestaria, debido a su recorte temporal, favorece el inmovilismo y desarrolla resistencias al cambio;
- el cálculo de rentabilidad de las inversiones es demasiado financiero y no toma suficientemente en cuenta otros parámetros (sobre todo los efectos sociales);
- los cálculos de productividad privilegian el rendimiento de la mano de obra, a costo de otros criterios como el manejo de la calidad, la flexibilidad de las tareas, la reducción de las interrupciones;
- el control de gestión no sabe manejar los productos y los cargos cuyos efectos son diferidos en el tiempo, y la organización en centros de responsabilidad supone que el óptimo global sea igual a la sumatoria de los óptimos locales.

Si se agrega a estos ejemplos los reproches ligados a los hechos de que los instrumentos entran en contradicción entre ellos según los niveles de decisión y que existen contradicciones entre los criterios de un modelo de ayuda a la decisión y los sistemas de medición de los resultados, se está próximo a un cuadro catastrófico de la gestión de las empresas.

Frente a esto, la revisión de las nociones de productividad (Zarifian), el surgimiento del concepto de resultado global (Gandois, Comisariado del Plan), las tentativas de "gestión basado en el valor" siguiendo las huellas de Porter (Lorino, ECOSIP, etc.) han aportado ideas y provocado debates orientados a revolucionar los modos de administración.

2. Los nuevos juegos: cómo evaluar y medir las acciones y los resultados en el nuevo contexto

"Las herramientas de gestión han entrado en una fase de maleabilidad y se abren tanto a la discusión como a la prescripción. Se asiste más bien al surgimiento de una filosofía de la acción organizada que liga de manera continua la construcción de la instrumentación a aquella de la organización misma" (Moisdon).

La evaluación de los resultados está en el corazón de la organización. La noción de evaluación debe ser manejada con prudencia, ya que ella rara vez es definida por quienes la utilizan; no debe, en todo caso, confundirse con la noción de resultado: se refiere más a la capacidad de conducir a buen término una acción a través de un proceso que al producto final de la acción y supone que su evaluación permite apreciar la contribución del actor al proceso y al producto. La evaluación es igualmente un terreno incierto teniendo en cuenta que abarca acepciones muy diferentes.

De todos modos, para los directivos de la empresa, se trata siempre de enfocar hacia la competitividad, pero –al menos para los más innovadores en el campo de la gestión– con una visión más "relativista" de las concepciones del pilotaje. A riesgo de parecer angelical, se puede tratar de caracterizar de qué manera se forjarán las herramientas de la gestión del futuro:

1. Una primera reconsideración afecta la concepción de la racionalidad en las escogencias: el enfoque de la optimización es sustituido por una racionalidad que privilegia un procedimiento adecuado que conduce a una solución satisfactoria; en otros términos, el proceso es más importante que el resultado.
2. La construcción de instrumentos de gestión es interactiva y negociada por los mismos actores: esto debe conducir a herramientas más simples, más asequibles, más descentralizadas, menos prescriptivas.
3. La necesidad de representaciones sintéticas comunes aparece en todos los niveles de actividad: en una problemática de aprendizaje organizacional, la instrumentación es considerada más bien como el soporte de una construcción progresiva de representaciones compartidas, a partir de las cuales se estructuran las negociaciones.
4. Una nueva visión del pilotaje comienza a hacer su aparición: se abandona la idea de una relación mecánica entre la decisión y la acción (propia al modelo –o metáfora– tradicional del pilotaje); el dirigente influye por cierto sobre el desenvolvimiento de los eventos, pero indirectamente a través de su influencia sobre

las representaciones que los actores se hacen de la situación.

5. La no neutralidad del instrumento de gestión es reconocida: no solamente se le reconoce una influencia sobre los comportamientos, sino que se toman en cuenta sus interacciones con la organización en la cual opera (por ejemplo, los efectos de retorno, los efectos perversos).
6. El criterio único en la toma de decisiones es desechado, lo cual tiene como corolario un lugar menos importante acordado a lo cuantificable y a lo medible.

Estos principios de construcción de instrumentos de gestión pueden parecer utópicos: sin embargo, éstos actuaron en la puesta en marcha de los dispositivos novedosos como la gestión por actividades, la gestión por proyectos, la gestión por procesos y están en la base del redescubrimiento y el desarrollo de los cuadros de instrumentos.

Para los asalariados, la relación contribución/retribución aparece bajo una nueva perspectiva: el modelo fundado sobre la productividad del trabajo pierde su pertinencia ya que la productividad de la organización tiene otras causas que el mejoramiento de la productividad del trabajo directo: la fiabilidad de los sistemas técnicos, la calidad de los procesos y de los productos, la efectividad de la coordinación entre talleres y entre servicios, la frecuencia, pertinencia y rapidez de las innovaciones. En estas condiciones:

- *Cómo evaluar la contribución entrante:* la medida del rendimiento individual o colectivo aparece desde entonces inadaptada porque el modelo de la competencia que se diseña descansa más sobre las capacidades a resolver los problemas (hacer frente a los disfuncionamientos, incidentes, daños,...) que sobre la obtención de volúmenes producidos. Las medidas individuales de motivación se vuelven radicalmente incompatibles con la gestión de sendas críticas porque van en contra de la optimización global de la celda o de la unidad de producción en su totalidad. Es la organización, la coordinación, la comunicación entre equipos que ahora conllevan a la eficacia productiva, más que la suma de los resultados individuales. La evaluación de los efectos físicos y sobre todo psíquicos, por su parte, queda inconcluso;
- *Sobre cuáles bases determinar una retribución ligada al output:* Cuando el resultado del trabajo se vuelve imperceptible, la medida se vuelve delicada y se tiende a buscar un sistema de evaluación global. Esto

conduce a mucho sondeo y a una diversificación de los modos de retribución: las remuneraciones individuales se desligan de las convenciones (salario al mérito), las ventajas pecuniarias de nueva generación (*stock options*), pero también una mayor diversificación de las ventajas indirectas (pensiones, previsión, formación, condiciones de vida, etc.) Más allá de la remuneración, la retribución integra así mismo las posibilidades relacionadas con la carrera profesional (progresos, promociones, gestión anticipada, validación de la experiencia) y cada vez más, las perspectivas de desarrollo de la "empleabilidad" (evolución de los puestos y de las competencias, posibilidades de formación y de reconversión), sin hablar de las perspectivas de estabilidad del empleo (permaneciendo imprevisibles en el largo plazo en el sector privado);

- *Cuáles lazos entre la retribución y la contribución: ¿al trabajo o a los resultados (y en ese caso, que resultados: financieros u otros)?* Se vuelve difícil vincular el trabajo al resultado del mismo, y en consecuencia, establecer una regla de correspondencia entre el resultado y la recompensa que le es asociada. Para los ejecutivos (y sobre todo para los dirigentes) los sistemas de remuneración los conducen a privilegiar los resultados a corto plazo. Los trabajos empíricos (sobre todo americanos) que han buscado examinar los lazos entre resultado económico, políticas salariales y resultado social no desembocan en conclusiones muy claras ni parecen convincentes, si no es más que la confirmación de una intuición banal que exista una relación positiva entre ellos (ver, d'Arcimoles). La idea del resultado global, tan interesante como sea, no ha permitido todavía encontrar los inductores y los indicadores que permiten su operacionalización.

De ello resulta una pérdida de sentido y una pérdida de confianza por parte de los asalariados frente al control de los resultados, que deja de responder a sus expectativas.

3. Pistas de reflexión: hacia nuevos criterios y nuevos dispositivos de evaluación

Nuestro postulado inicial es que existe una tendencia creciente hacia la integración de las exigencias de las partes implicadas en las empresas, a nivel de los dispositivos de gestión. Ésta es particularmente nítida en lo que concierne a los clientes, consumidores, utilizadores (ver, gestión por valores) y los accionistas o grupos de





accionistas que no tienen poder de gestión (ver, el auge del *corporate governance*). Ella es más difusa en lo concerniente a la respuesta a la presión de los poderes públicos (pero la anticipación de los cambios legislativos puede volverse un factor de competitividad, lo cual estimula al *lobbying*). Ella está presente de parte de los asalariados y de sus organizaciones sindicales, pero ha tenido problemas para encontrar una conceptualización y un modelo operativo.

Los elementos de reflexión que siguen no constituyen embriones de recetas. Buscan proveer pistas que deben servir para guiar la reflexión, para suscitar la invención de nuevas formas de evaluación, para traducirlas en indicadores específicos, adaptados a cada situación de empresa.

El tríptico fundamental es aquel de la relación entre actividad, resultado (*performance*) y consecuencias para los asalariados.

La actividad laboral se evalúa principalmente a partir de la carga de trabajo, es decir, el esfuerzo, la energía puesta por el trabajador; ella es función de la duración del trabajo, de su intensidad y más recientemente de su flexibilidad, ... Ella depende de los objetivos asignados por los dirigentes, la organización, los procedimientos y las consignas, de los otros recursos materiales, financieros y humanos vinculados y combinados en el proceso de actividad por la empresa. A nivel individual, la actividad está determinada por las características personales del asalariado: edad, sexo, antigüedad, calificación, estado de salud, aptitudes, motivaciones, experiencia, ...

En esta fase debe preguntarse sobre la forma como esta carga de trabajo es evaluada: ¿por quién?, ¿con qué objetivo? ¿Se limita a medidas cuantitativas (tiempo de trabajo, número de puestos, etc.) o se deben tener en consideración aspectos cualitativos (densidad del trabajo, adaptación entre los objetivos asignados y las calificaciones, etc.)? ¿Cómo son calculados los efectivos necesarios: en función de los costos inducidos, en función de las necesidades del servicio (en calidad y en cantidad)? ¿La evaluación puede ser individual? ¿Cuál es la unidad de trabajo colectivo más pertinente para proceder a esta evaluación?

Generalmente, la evaluación de la actividad laboral por los servicios de producción no encuentra expresión propia; ella está determinada no por las condiciones de puesta en marcha de la actividad (es decir, la combinación de los *inputs*), sino por sus resultados: así, no es la carga de trabajo la que es evaluada, sino la productividad del trabajo. Las condiciones de realización del producto (el trabajo por resultados es el ejemplo histórico

más ilustrativo de ello, pero el control de gestión clásico impone también una orientación de los comportamientos, que es una de sus finalidades). En cuanto a las instancias de representación del personal y a las direcciones de los recursos humanos, ellas están tradicionalmente enfocadas hacia los objetivos de la negociación colectiva y su atención se dirige hacia los contratos de trabajo y las remuneraciones y no hacia el contenido del trabajo, generalmente dejado al dominio de las relaciones al seno de la unidad elemental de trabajo.

Puesto que la carga de trabajo depende en particular de los otros recursos utilizados, se debe estar atento no solamente a los volúmenes de empleados, sino también a las políticas de empleo, al nivel de calificación, y a los estatutos de los asalariados en particular: una cualificación insuficiente o el enganche de personal temporal puede, por ejemplo, conllevar una sobrecarga de trabajo para los otros asalariados, sin contar los efectos sobre los medios de trabajo.

La actividad de trabajo se concretiza en un resultado. Éste es percibido en forma diferente según el lugar de los actores en la organización y los diferentes puntos de vista de la organización. Dos grandes criterios generales de apreciación están actuando:

- un criterio de eficacia: volumen producido, calidad del producto frente a unos objetivos determinados de manera provisional;
- un criterio de eficiencia: la optimización de la relación entre un resultado esperado y un consumo de bienes para llegar a este resultado (rendimiento material, productividad laboral, utilización de la capacidad de los equipos).

El conocimiento de la empresa desde el punto de vista de sus resultados es el que desde hace mucho tiempo es el más desarrollado, tanto a nivel global como a nivel de sus componentes. Los instrumentos de evaluación no hacen falta y se expresan a través de ratios, estadísticas, cuadros de instrumentos, etc. Los administradores de la producción se dedican sobre todo a la evaluación de los volúmenes y las calidades, los administradores comerciales a la evaluación de las demoras y las reacciones de los clientes, el control de gestión a la evaluación de las discrepancias frente a los costos preestablecidos, los administradores financieros a la evaluación de la eficiencia de los capitales invertidos. Cada uno dispone entonces solamente de una faceta de los resultados y la confrontación entre cada uno de ellos es difícil por la ausencia de un lenguaje común. Es asunto de la dirección general encontrar ese lenguaje común y hacer la síntesis;

de acuerdo con sus orígenes, se inclinará por el lenguaje que ella conoce mejor o cederá a las presiones del grupo más influyente. Esta dificultad de diálogo se encuentra así mismo entre los diferentes niveles de la jerarquía a causa de la diversidad de los modos de evaluación de los resultados individuales.

A pesar de la plétora de instrumentos de medición de resultados, ciertos aspectos son, seguido, dejados de lado: se trata, en particular, de la evaluación de las consecuencias de la actividad sobre los medios de producción. Por ejemplo, la utilización intensiva de un material provoca no solamente una usura más rápida, sino también una intervención más frecuente de los servicios de mantenimiento. La atención prestada a este aspecto se puede confirmar también con la política de empleo frente a estos servicios (recorrir a la subcontratación, al trabajo temporal) y a las consecuencias de ello para la fiabilidad de los materiales (que se puede evaluar a partir de los disfuncionamientos: daños, ...), pero también para los costos suplementarios inducidos. La interpretación de los resultados es sin embargo delicada, puesto que una misma causa puede originar varios tipos de consecuencias (o una consecuencia puede ser producto de diferentes causas), los efectos son variables en el tiempo y las relaciones causales frecuentemente están escondidas.

Los efectos sobre los asalariados de la actividad y de los resultados a alcanzar no son generalmente tomados en cuenta en el proceso de gestión preventiva; a lo mejor, las consecuencias serán eventualmente observadas a partir de encuestas tendientes a conocer la satisfacción individual y colectiva al trabajo, el sentimiento de reconocimiento social, o bien son tomadas a través de algunos indicadores del balance social: tasa de ausentismo, tasa de rotación, tasas de accidentes y de enfermedades profesionales. Los efectos también pueden ser benéficos: adquisición de nuevos conocimientos prácticos, enriquecimiento personal, aumento de cualificación, todos ellos siendo elementos que contribuyen a mayores posibilidades de ser empleados. El descubrimiento de estas acciones puede ser efectuado a partir de algunos indicadores simples como los tiempos dedicados a la formación continua, a las formas de aprendizaje en el puesto de trabajo (tutoría, iniciación a la polivalencia, transferencia de conocimientos), el número de tareas diarias diferentes para un puesto de trabajo dado, el tiempo dedicado a las tareas colectivas de coordinación.

La medida de la actividad laboral debe entonces ser relacionada, por una parte, con los resultados producidos, por otra, con las consecuencias para los asalariados, particularmente sobre su salud. La contribución ofrecida puede también aproximarse desde la retribución.

Si se puede decir que el estado de salud de un asalariado no es independiente de su actividad profesional, es difícil modelar las relaciones de causa-efecto entre la actividad laboral y la salud; una misma causa puede producir efectos diferentes según los individuos. De acuerdo con los ergónomos, no siempre hay una relación directa entre los resultados producidos por un asalariado y el costo de este resultado para él. Todo depende de la manera como él adapte su modo de operación para alcanzar los objetivos asignados sin efectos desfavorables para su propio estado. Pero se sabe también ahora que los efectos negativos sobre la salud no resultan únicamente de condiciones materiales patógenas y que ciertos tipos de organización del trabajo pueden conducir a los asalariados a construir defensas que tienen consecuencias graves sobre su salud psíquica y física (por ejemplo, el estrés).

Es entonces difícil apreciar la relación entre la actividad laboral y la salud ya que los efectos negativos sobre la salud no resultan solamente de una exposición a riesgos o molestias; el asalariado juega él mismo un papel en la preservación o la degradación de su salud.

Los problemas de evaluación en los nuevos modelos de organización

Los nuevos modelos de organización que privilegian la búsqueda de calidad presentan exigencias de competencias y de movilización del asalariado. La relación entre recursos humanos –materiales– sistema técnico de producción es más compleja y necesita una maestría colectiva de los sistemas de producción. La complejidad del trabajo, unida a la puesta en marcha de nuevas tecnologías hacen más aleatorios los resultados. Para hacer frente a estos riesgos, los asalariados ponen en práctica conocimientos operativos colectivos, toman iniciativas, se comunican con otras unidades de trabajo. Estas situaciones favorecen el aprendizaje colectivo y permiten desarrollar nuevas competencias específicas.

El trabajo entonces ya no es solamente percibido como un costo sino como una fuente de creación de valor (entendido como una ventaja competitiva). Toda actividad debe entrar en relación directa con el producto final, y con el "servicio" que acompaña el producto hasta el consumidor final, lo cual tiene claramente como consecuencia la liberalización de las actividades funcionales y las actividades de producción. Los factores de resultados ya no son entonces necesariamente los mismos en una organización donde las actividades están

estrictamente divididas. Por consiguiente, nuevos instrumentos de evaluación de resultados deberán concebirse, para permitir ligar a la vez los resultados económicos y los resultados sociales. Los modelos fundados sobre la gestión por actividades, la gestión por procesos y la reingeniería tienen esta pretensión, pero no han logrado aún demostrar esta capacidad.

El cuadro de correspondencia (ver Figura 1) entre tipos de organización, según Mintzberg e instrumentos de gestión ofrecidos por P. Gilbert (1998), es interesante aunque bastante general. La razón que él da (en la última casilla) al débil desarrollo de la instrumentación en las organizaciones innovadoras es poco convincente: cualquier organización necesita instrumentos de análisis y de evaluación; parece tal vez que la invención de nuevos instrumentos de gestión esté rezagada en relación con las formas de organización emergentes.

En este contexto, el redescubrimiento del interés de los cuadros de instrumentos de gestión y de los indicadores no financieros ha ido de la mano de la búsqueda de un control de gestión apoyándose en los procesos e incitando a reaccionar sobre las causas. Un consenso parece anunciarse para reconocer la mejor aptitud de los indicadores no financieros para representar varias clases de resultados y la insuficiencia de los otros modos de seguimiento de los resultados, exclusivamente basados en los datos contables (control presupuestal, *reporting*), aunque la resistencia a las evaluaciones no cuantificadas no se deben subestimar.

El surgimiento de sistemas de información y de comunicación del tipo cuadro de instrumentos va de la mano con la estructuración de los sistemas ABC (al menos en los Estados Unidos). En Francia, donde la utilización de los cuadros de instrumentos es más antigua, su desarrollo puede efectuarse independientemente de una puesta en práctica del ABC y el "cuadro de instrumentos prospectivo" (ver, Kaplan, Norton) podría claramente adaptarse. Los ejes de los indicadores financieros son clásicos, pero los ejes de los indicadores sobre los "procesos internos" y de aprendizaje organizacional son más innovadores y son buenas fuentes de inspiración. Sin embargo, este acercamiento no hace sobresalir la contribución de los trabajadores y no dice nada sobre el papel del ambiente inmediato de la firma (comunidades de proximidad).

Referencia bibliográfica

Gilbert, P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine?*, Economica, Paris.

Figura 1

Tipos de organización e instrumentos de gestión	
<p>Tipos de organización Organización mecanicista (unidades operacionales de gran talla, reagrupación de las tareas sobre la base de las funciones, centralización del poder de decisión, estructura administrativa elaborada).</p>	<p>Instrumentos de gestión Instrumentos numerosos y especializados destinados a la estandarización de los procedimientos laborales y, de una manera general, al control.</p>
<p>Organización basada en divisiones (conjunto de unidades casi autónomas, coordinadas por una estructura administrativa central).</p>	<p>Entre la sede y las divisiones: instrumentos esencialmente destinados a la estandarización de los resultados y a la evaluación de los resultados económicos.</p>
<p>Organización profesional (estructura burocrática, aunque descentralizada, la realización y el control de las actividades efectuadas por profesionales).</p>	<p>La mayoría de las reglas que rigen el trabajo son definidas por las autoridades profesionales externas. Los instrumentos de gestión son desacoplados de los funcionamientos operacionales.</p>
<p>Organización innovadora (estructura orgánica, con agrupación de los especialistas en unidades funcionales. Utilización importante de equipos y de grupos de estudio que disponen de una amplia autonomía).</p>	<p>La instrumentación está poco desarrollada: planificación y formalización serían obstáculos a la flexibilidad.</p>

Fuente: basado en Mintzberg (1979, 1989).

