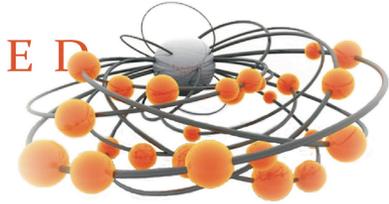




I N T R A R E D



Relaciones Humanas y salud integral
www.intrared.com.uy

II Seminario Internacional de Relaciones Humanas Intraorganizacionales

“La Innovación en las Organizaciones”
“La Innovación en las Relaciones Humanas”

Noviembre 2010

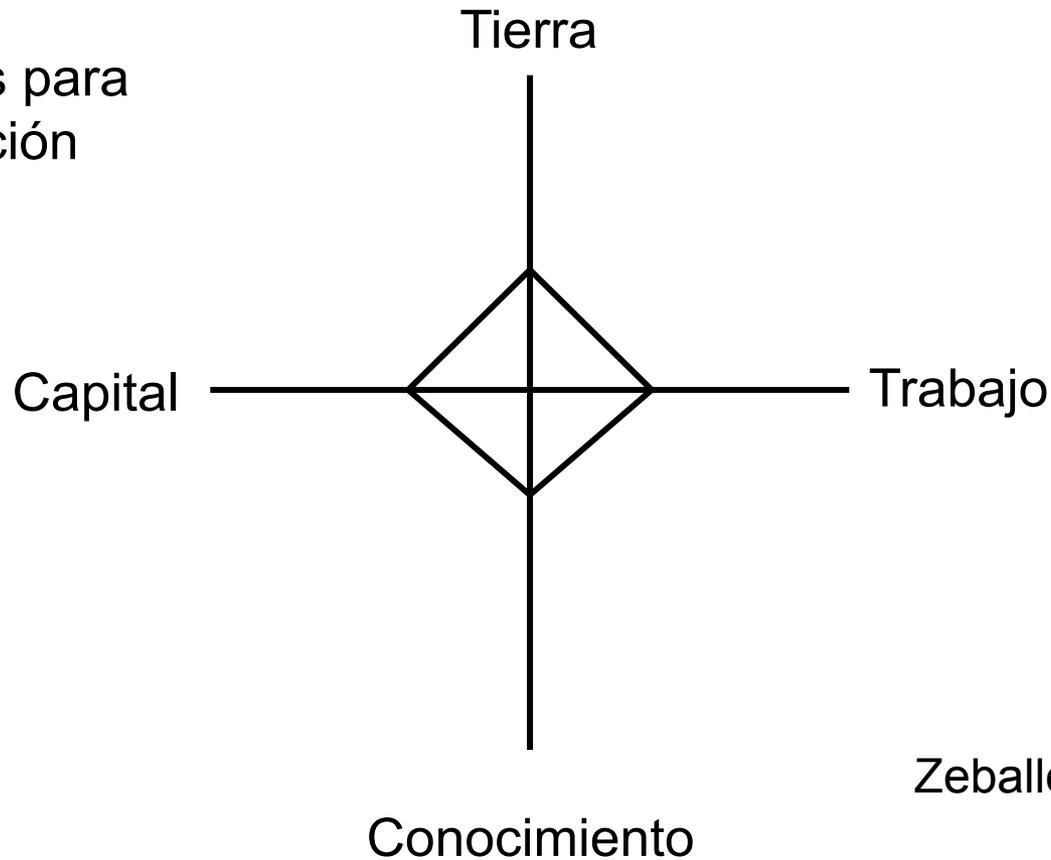
Procesos Subjetivos e Innovación en las Organizaciones

Lic. Tommy Wittke



Cambio en factores de la Producción

Elementos para
la Producción



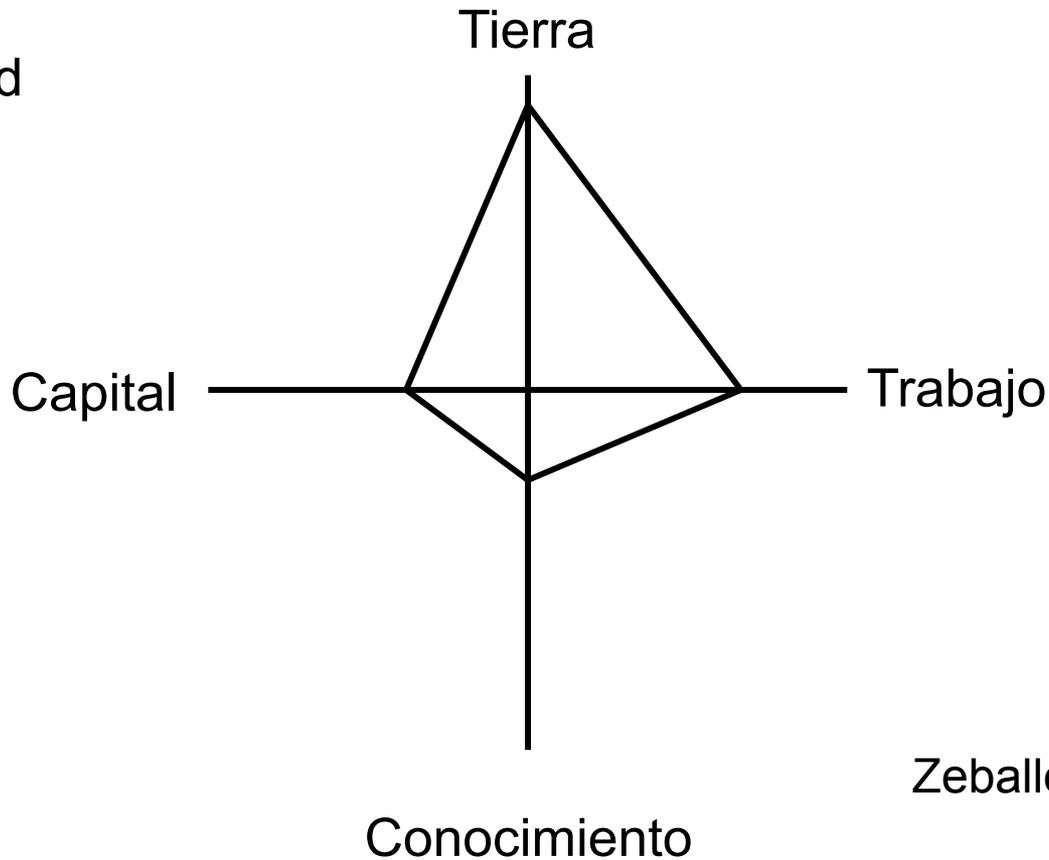
Zeballos, 2006.

Lic. Tommy Wittke



Cambio en factores de la Producción

Antigüedad



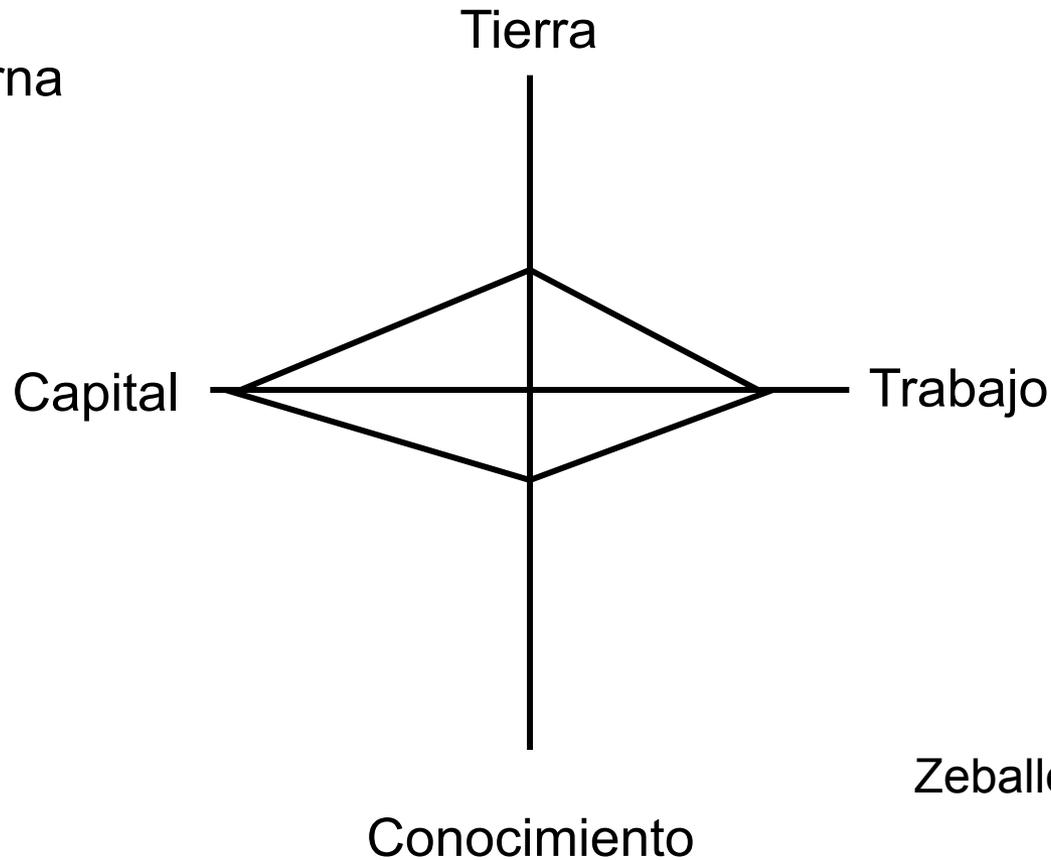
Zeballos, 2006.

Lic. Tommy Wittke



Cambio en factores de la Producción

Era Moderna



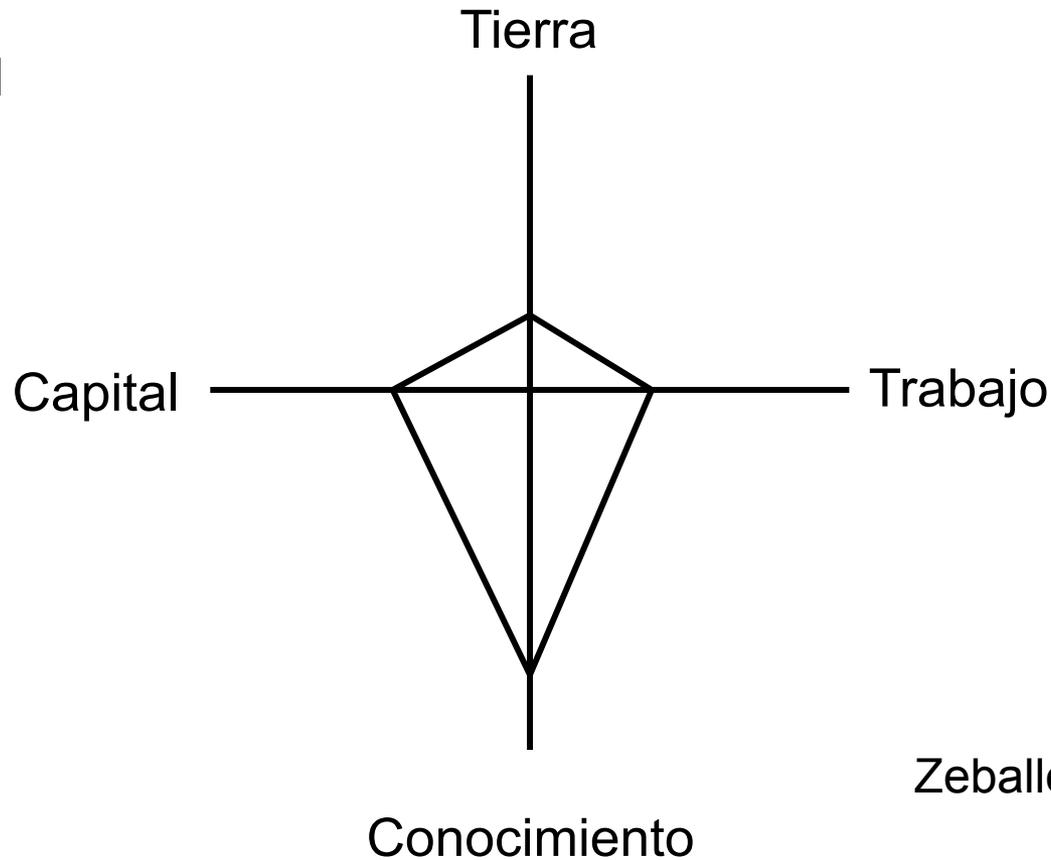
Zeballos, 2006.

Lic. Tommy Wittke



Cambio en factores de la Producción

Actualidad



Zeballos, 2006.

Lic. Tommy Wittke



Las Organizaciones en la Era de la Información y en la Economía del Conocimiento

Lic. Tommy Wittke



Las Organizaciones en la era de la información y en la economía del conocimiento

- El entorno de la información exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una organización para movilizar y explotar sus **activos intangibles o invisibles**, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Kaplan, R. y Norton, D. 1997.



Activo Intangible

- La economía del conocimiento supone que la producción es realizada por la explotación de activos intangibles, que están incorporados en los bienes o comercializados directamente.
- **Activo intangible**: son fuentes de beneficios probables y carentes de sustancia física. Son recursos no monetarios, que en combinación son capaces de producir beneficios para una compañía.

Cañibano, García-Ayuso y Sánchez, 1999.



Capital Intelectual

Lic. Tommy Wittke

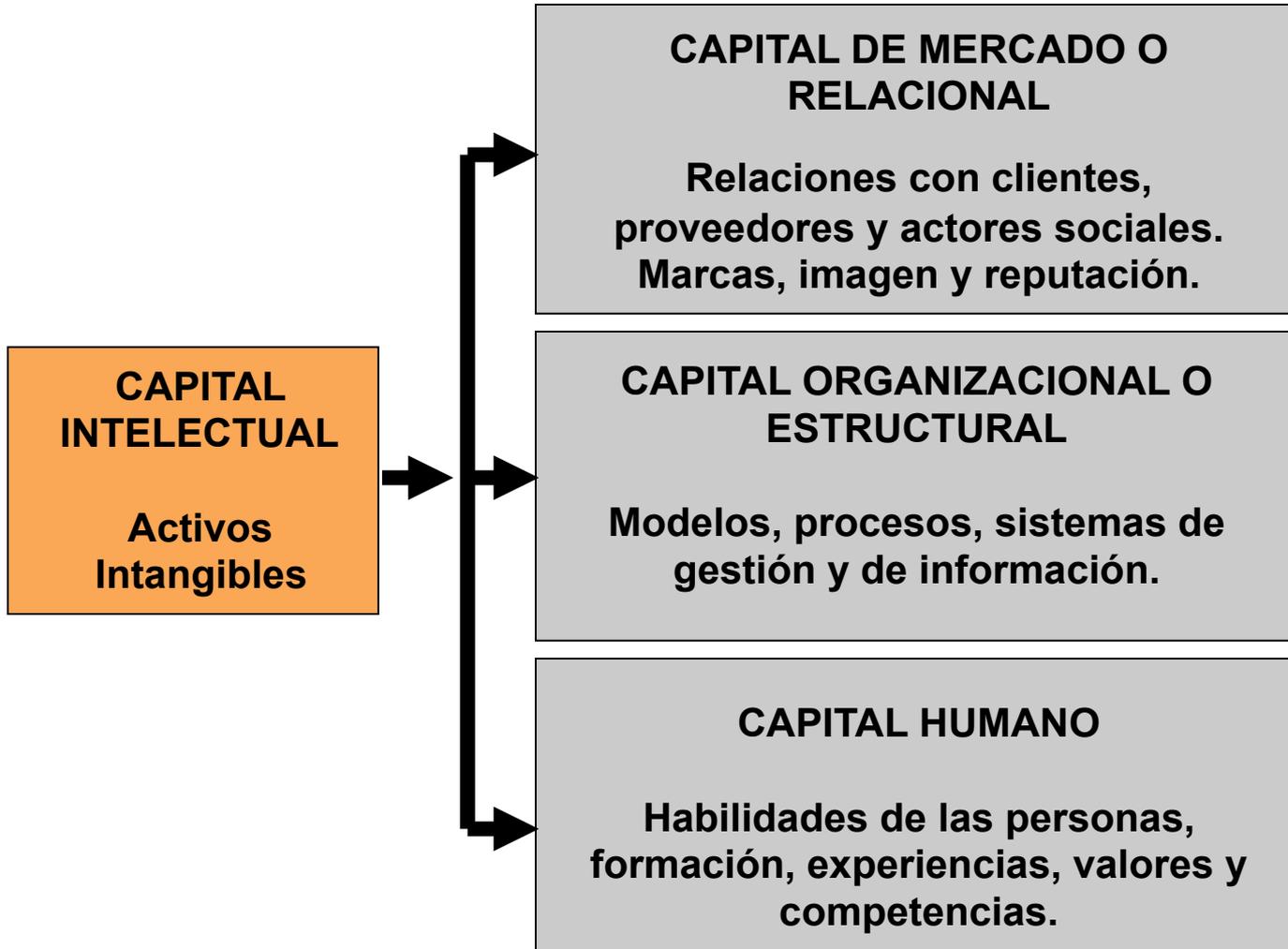


Capital Intelectual - Definición

- La combinación de activos intangibles (Brooking).
- El material intelectual -conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que pueden ser utilizados para crear riqueza (Stewart).
- La suma del conocimiento convertido en marcas, productos y procesos (Ross et al.).
- Conocimientos, experiencias, tecnología organizacional y relaciones con clientes que otorgan una ventaja competitiva (Edvinsson y Malone).
- El conocimiento convertido en ingresos (Sullivan).



Capital Intelectual





Capital Intelectual - Definición

- El conjunto de recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor en el presente o en el futuro.



Procesos Subjetivos

Lic. Tommy Wittke



Diagrama y Dispositivo

- Las relaciones de fuerzas que constituyen el poder en toda sociedad componen diagramas que actúan como causas inmanentes de agenciamientos concretos o materializaciones donde se efectúan estas relaciones.
- Estos agenciamientos concretos, materializaciones del diagrama, constituyen **dispositivos**, que pueden ser definidos como una manera de hacer funcionar las relaciones de poder.



Diagrama, Dispositivo y Sujeción

- Foucault estudió la constitución de la **subjetividad** en un doble aspecto.
- Por un parte, la implementación de **dispositivos** que convierten al individuo en un elemento de estructuras de **sujeción**. Es decir, se aplica en una doble acepción, referido a la construcción o producción de un *sujeto* y también en cuanto a la necesidad social de dominar a los sujetos, es decir de '*sujetarlos*' a la demanda social.
- Por otra parte, analiza las técnicas de **subjetivación** que el individuo aplica sobre sí mismo.



Modelos de Organización del Trabajo y Modalidades de Sujeción

Lic. Tommy Wittke



Modelo 'Taylorista-Fordista'

- El desarrollo de la organización científica del trabajo, introducida por Taylor, convirtió el trabajo en la repetición de movimientos en forma mecánica y rutinizada, quitándole el valor de ser una forma creativa de la actividad humana. Esto significó la exclusión de las capacidades cognitivo-afectivas de los sujetos.
- Este modelo, articulado y potenciado con la de la línea de montaje 'fordista', es el característico de la organización fabril de la sociedad industrial.



Diagrama Disciplinario, Dispositivo Panóptico, Modelo 'Taylorista-Fordista' y Disciplinamiento

- En las sociedades modernas o industriales el **diagrama disciplinario** opera como causa inmanente del **dispositivo panóptico** y del fenómeno del panoptismo.
- El proyecto ideal, en estas sociedades, consistía en la organización de grandes lugares de encierro. Esto es especialmente visible en la fábrica, que tenía como finalidad concentrar, repartir en el espacio, ordenar en el tiempo, componer en el espacio-tiempo una fuerza productiva cuyo efecto debe ser superior a la suma de las fuerzas elementales.



Diagrama Disciplinario, Dispositivo Panóptico, Modelo 'Taylorista-Fordista' y Disciplinamiento

- Tanto el ***diagrama disciplinario*** como el ***dispositivo panóptico***, son correlativos y se materializan en el modelo de organización '**taylorista-fordista**'.
- Este modelo privilegia el ***disciplinamiento como modo de sujeción***, es decir, el disciplinamiento de la fuerza de trabajo, a través de la internalización del control por parte del sujeto.



Organización del trabajo en el capitalismo post-industrial

- En la actualidad asistimos a un proceso de reconversión económico-político de orden mundial, que ha significado profundas transformaciones en las formas de producción.
- Este proceso ha significado una mutación del capitalismo que se visualiza en la evolución de los sistemas de producción, en su expresión económica y en una extensa reconversión subjetiva, en su expresión social.



Modelo 'Toyotista'

- En este marco, la introducción del **modelo 'toyotista'** en la organización significó -en el nivel subjetivo-, la reincorporación de las capacidades cognitivo-afectivas del sujeto al proceso de trabajo, es decir, la introducción del conocimiento, la información y las habilidades y competencias de los sujetos.

- En consecuencia, el modelo 'toyotista', requirió de nuevas modalidades de gestión de estas capacidades.



Diagrama Económico, Dispositivo Empresa, Modelos 'Toyotista' y Producción Flexible

- ***Lo económico*** constituye el ***diagrama*** privilegiado en el capitalismo contemporáneo.
- El capitalismo bajo este ***diagrama***, ha introducido el ***dispositivo empresa*** como forma de gestionar estas capacidades cognitivo-afectivas, reintroducidas en el proceso de producción por el ***modelo 'toyotista'*** y extendidas por el ***modelo de producción flexible***, basado en la gestión del conocimiento.



Dispositivo Empresa

- Según Aubert y Gaulejac la sociedad managerial se compone de una estructura organizativa, prácticas específicas de dirección, un sistema de representaciones y valores y un modelo de personalidad basado en el deseo del éxito.
- La **empresa** es una lógica de organización y un **dispositivo** de modulación de los afectos, por ello, Abraham señala que la empresa es puro verbo, emprender. De esta manera la materialidad de la empresa se constituye en un orden simbólico, un proyecto, un conjunto de valores y una determinada ética.



Dispositivo Empresa

- La **empresa como dispositivo** introduce dos cambios sustanciales en los modos de organización:
 - La modulación salarial.
 - Conjuntamente se produce una transferencia de la responsabilidad de la organización y gestión del proceso de trabajo tanto, al colectivo de trabajo como al trabajador individual.



Diagrama Económico, Dispositivo Empresa, Modelos 'Toyotista' y Producción Flexible y Autogestión

- En el extremo, el propio sujeto es transformado en una organización del trabajo, que ya no sólo es “libre” de vender su fuerza de trabajo, sino que es responsable de sí mismo y está librado a su propia iniciativa.
- Las diferentes formas que adquieren la modulación salarial y la transferencia de la responsabilidad de la organización y gestión del proceso de producción, - efectos principales del **dispositivo empresa-**, converge en la **autogestión compulsiva** del proceso de trabajo como **modalidad de sujeción**.



Modelos de Organización del Trabajo y Modalidades de Subjetivación

Lic. Tommy Wittke



Dispositivo, Modelo de Organización y Modalidad de Subjetivación

- Como se señaló, Foucault estudió la constitución de la subjetividad en un doble aspecto. Por una parte, la implementación de *dispositivos* que convierten al individuo en un elemento de estructuras de **sujeción**.
- Por otra parte, “analiza las técnicas de **subjetivación** que el individuo aplica sobre sí mismo con la finalidad de convertirse en un hombre libre... las técnicas de sí del arte de vivir según lo comprendían los antiguos, trabajaban una sustancia, se inscribían dentro de un determinado tipo de sujeción y connotaban una teleología.”



Momento Histórico, Sustancia, Teleología y Subjetivación

Momento Histórico	Sustancia	Teleología Subjetivación
Griegos	Placeres (afrodisia)	Finalidad: Ciudadano Libre de la República Ateniense Ideal: Filósofo-rey
Estoicos	Representaciones (phantasma)	Finalidad: Patricio Romano Ideal: Sabio
Cristianos	Deseo concupiscente – Estigma de la carne	Finalidad: Cristiano Ideal: Santo
Modernos	Sentimientos	



Dispositivo, Modelo de Organización y Modalidad de Subjetivación

- En función de los modelos de Organización del Trabajo, 'taylorista-fordista', 'toyotista' y producción flexible, se pueden establecer las modalidades de **subjetivación** que les son correspondientes, en un continuo que va desde un polo de **Identidad-Continuidad Laboral** hasta otro de **Autoestima-Éxito**.
- En la actualidad, la finalidad, la teleología, resultante de la modalidad de **subjetivación**, esta señalada por *la autoestima y el éxito*, fin último de la excelencia.



Diagrama, Dispositivo, Modelo de Organización del Trabajo y Modalidad de Sujeción

- El ***diagrama disciplinario*** y el ***dispositivo panóptico*** son correlativos y se materializan en el modelo de organización **‘taylorista-fordista’**, estableciendo el **disciplinamiento** como modalidad de **sujeción**.
- De la misma manera que el ***diagrama económico*** y el ***dispositivo empresa*** son a los modelos de organización **‘toyotista’** y de **producción flexible**, estableciendo la **autogestión compulsiva** como modalidad de **sujeción**.



Producción de subjetividad en el capitalismo industrial y post-industrial

Diagrama, Dispositivo y Modelo de Organización del Trabajo :

Era Histórica del Capitalismo	Diagrama	Dispositivo	Modelo de Organización del Trabajo	Sustancia	Modo de Sujeción	Modo de Subjetivación
Modernidad Industrial	Disciplinario	Panóptico	Taylorismo-Fordismo	Sentimientos - Afectos	Disciplinamiento	Identidad – Continuidad Laboral
Post-industrial	Económico	Empresa	Toyotismo Producción Flexible	Sentimientos - Afectos	Autogestión Compulsiva	Autoestima - Éxito



Organización: Tecnología de Producción de Subjetividad

- La Organización “trabaja” u opera sobre los afectos, modulándolos en función de sus propósitos.
- Así como los sujetos también “trabajan” sobre los afectos, es decir, sobre sí mismos, en función del deseo y de sus propias necesidades.
- Las Organizaciones constituyen las *formaciones* donde se opera el plegamiento que constituye la *subjetividad*, es decir, son las encargadas de coagular y catalizar el proceso de conexión de lo social y el deseo, produciendo *subjetividad* como efecto.

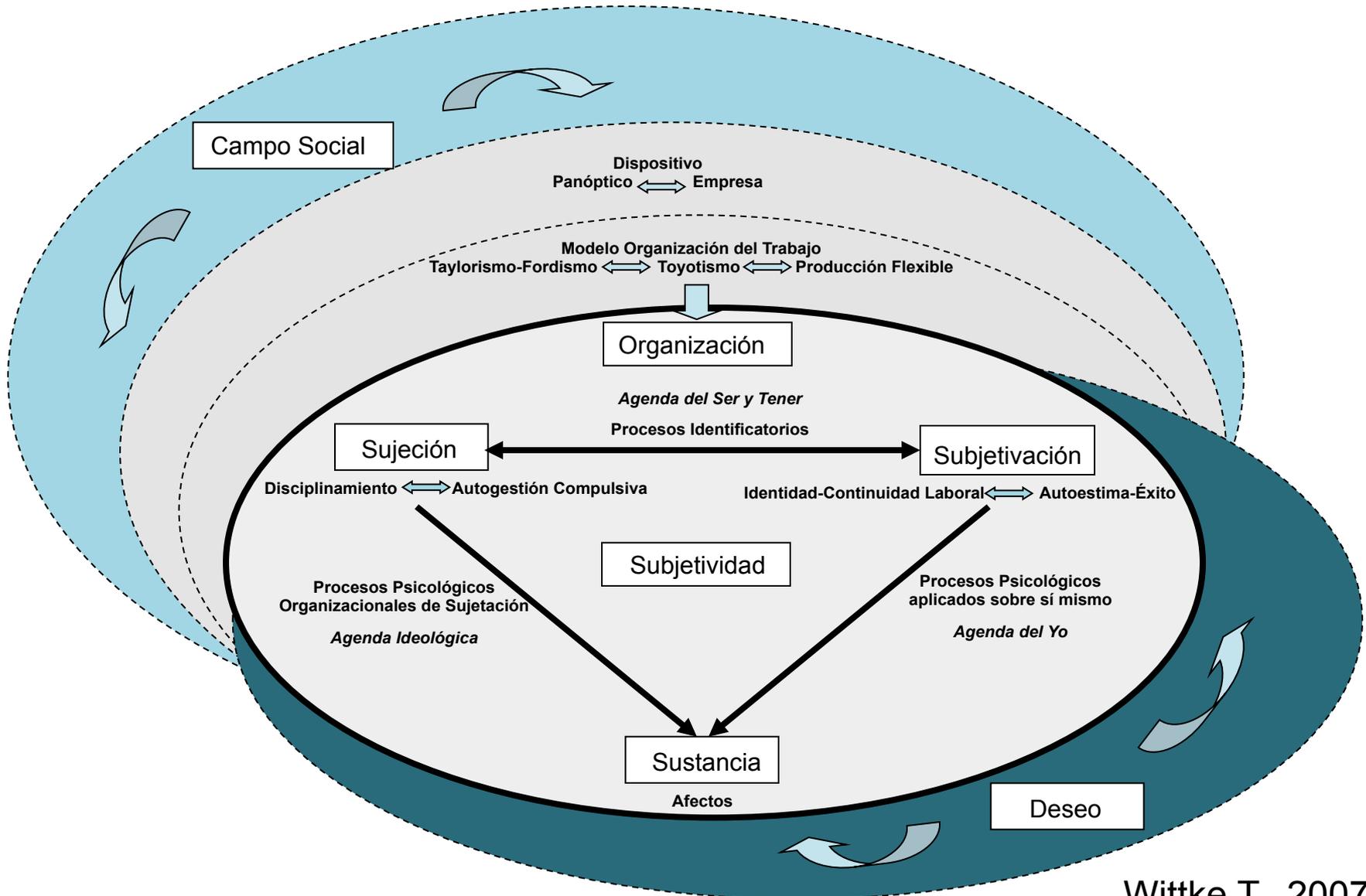


Organización: Tecnología de Producción de Subjetividad

- Las Organizaciones analizadas desde su materialidad subjetiva, constituyen ***tecnologías o artefactos*** que trabajan sobre una *sustancia* -en la época contemporánea, *los afectos* o los sentimientos según lo señala Foucault-, propiciando modalidades de *sujeción* correlativas con modalidades de *subjetivación*.
- Desde esta perspectiva, las Organizaciones constituyen ***tecnologías o artefactos que componen y hacen funcionar, regímenes de afectación recursivos y recurrentes que producen sentido.***



Modelo Psicológico de Análisis Organizacional





La Organización del Trabajo en las Sociedades Post-Industriales

Lic. Tommy Wittke



Organización del Trabajo en las Sociedades Post-Industriales

- Paradigma de la Producción Flexible:
 - Heterogeneidad de las formas de empleo dependiente (contratos a plazo fijo, temporales, a honorarios, nuevas formas de trabajo a domicilio y de trabajo parcial).
 - Pérdida de estabilidad del empleo aparecen trayectorias laborales discontinuas, diversificadas y desestabilizadas.



Organización del Trabajo en las Sociedades Post-Industriales

- La empresa como dispositivo y lógica de organización:
- Supone la Autogestión Compulsiva del proceso de trabajo.
- Supone la modulación de la Autoestima por parte del sujeto.
- Supone el Éxito como meta e ideal.



Carreras Profesionales en la Sociedad Industrial o Modernidad

- Las carreras profesionales han sido la institución social central en la civilización industrial del siglo veinte. Como aspiración mayoritaria, las carreras constituían las vías por las que la gente podía esperar generar continuidad y significado a sus vidas.
- Una carrera vinculaba las fases de la vida laboral con puntos de paso en el ciclo de vida normal. De este modo, permitía a la gente conformar una narrativa coherente de sus vidas laborales.



Trayectorias Laborales en las Sociedades Post-Industriales

- **La vida wired** se caracteriza por centrarse alrededor de proyectos, los que se ejecutan en función de talentos o inspiraciones.
- La organización de esta forma de vida laboral se conforma por la ejecución de una serie de proyectos sucesivos. A diferencia de las carreras, no buscan sentar las bases para la identidad de un individuo.
- Aunque la ejecución de los proyectos puede requerir compromisos de corto plazo y una pasión intensa, esta modalidad elude compromisos vitalicios, ya que éstos son percibidos como un impedimento para el crecimiento personal. (Flores y Gray, 2003)

Lic. Tommy Wittke



Trayectorias Laborales en las Sociedades Post-Industriales

- **La vida emprendedora** en lugar de conducirse por la suerte, los talentos y la inspiración del día, se rige por aportar valor a la comunidad en la que el emprendedor vive.
- La realización de sí mismo para el emprendedor radica, no en sus talentos o inspiraciones, sino en su sensibilidad a las discordias, tensiones y conflictos de valor que comparte su comunidad. (Flores y Gray, 2003)



Trayectorias Laborales en las Sociedades Post-Industriales

- Para el emprendedor, a diferencia de la vida wired, lo que da sentido a la vida laboral es el compromiso.
- Estas dos modalidades coexisten y muchas veces se superponen, generando formas de vida mixtas wired-emprendedoras.



Procesos Subjetivos e Innovación en las Organizaciones

Lic. Tommy Wittke



Innovación - Definición

- La renovación o incremento del rango de productos y/ o servicios y de los mercados asociados; el establecimiento de nuevos métodos de producción, aprovisionamiento y distribución; la introducción de cambios en la dirección, organización del trabajo y en las condiciones de trabajo y habilidades de la fuerza de trabajo.

Comisión Europea, 1995.



Innovación y Procesos Subjetivos

- Las innovaciones en sistemas de gestión engloban a aquellas que se realizan en la estructura organizativa y en el proceso administrativo, es decir, en aspectos más relacionados con la dirección de la organización que con la actividad primaria de la empresa.

Comisión Europea, 1995.



Organización del Trabajo en las Sociedades Post-Industriales

- La reintroducción de las capacidades cognitivo-afectivas de los sujetos al proceso de trabajo, así como las nuevas trayectorias laborales, suponen y al mismo tiempo son resultado, del rol que ocupa el conocimiento en los procesos de producción.
- Tanto estas capacidades cognitivo-afectivas y las nuevas trayectorias laborales, así como el propio conocimiento, requieren la introducción de tecnologías de gestión específicas.



La Organización del Trabajo y Gestión del Conocimiento

Lic. Tommy Wittke



Gestión del Conocimiento – Definición

- Es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas (Nonaka & Takeuchi).



Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento

Lic. Tommy Wittke



Cultura Organizacional para la Gestión del Conocimiento

- La estructura, la estrategia, la tecnología y la cultura se identifican como los factores clave que afectan e inciden en la gestión del conocimiento.
- Se viene evidenciando que la cultura se erige como el factor crítico y el más decisivo.
- Las culturas que favorecen los procesos de gestión del conocimiento se basan en la creencia de compartir.

CIDEC, 2000.

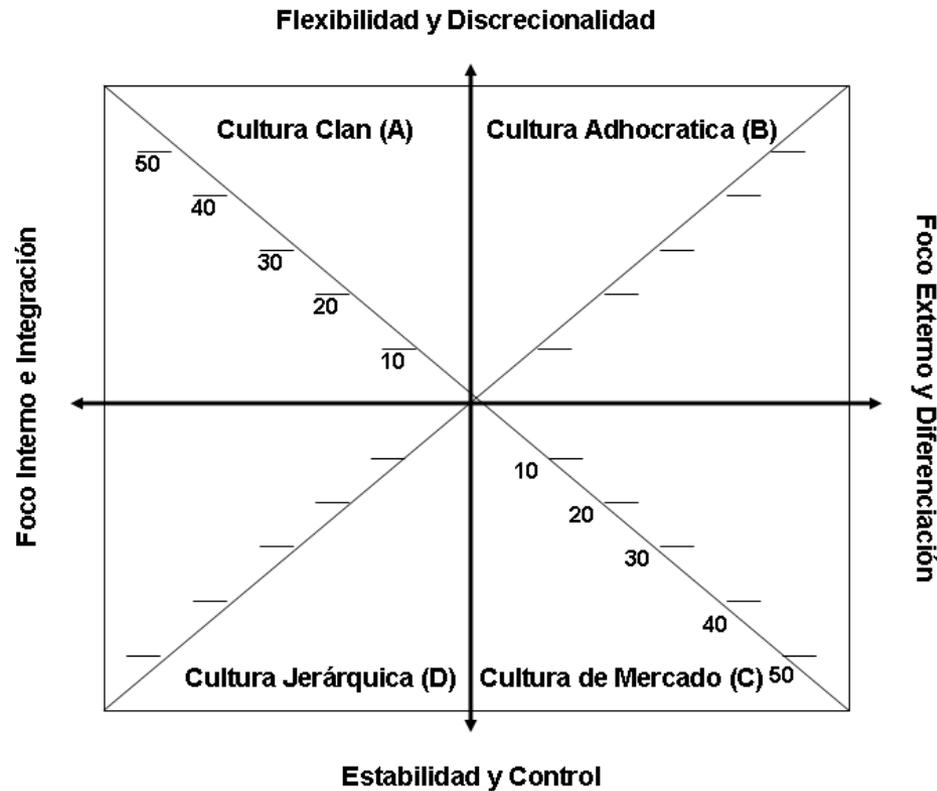


Creando una Cultura Organizacional para la Gestión del Conocimiento

BARRERAS A LA CULTURA DEL CONOCIMIENTO	FACILITADORES DE LA CULTURA DEL CONOCIMIENTO
No existen incentivos para promover el compartir información o ideas	Aprendizaje a través de la enseñanza y del compartir
El personal siente que permanentemente lucha contra el tiempo	Comprensión común a través de la transmisión de vivencias
Las asunciones sobre los proyectos o las actividades no generan retos	Continuo intercambio y creación de nuevo conocimiento
Los individuos son contratados o promocionados en base a su competencia técnica	Áreas comunes de competencias e interés
La dirección y el personal son reacios a hablar de los proyectos que no han resultado exitosos	Problemas comunes; ética profesional ampliamente desarrollada
La diferente misión y visión de cada departamento produce diferentes culturas que inhiben la transferencia de conocimientos y aprendizajes	Relaciones personales



Cultura Organizacional para la Innovación y la Gestión del Conocimiento



Cameron, K. y Quinn, R., 1999.

Lic. Tommy Wittke



Cultura Organizacional para la Innovación y la Gestión del Conocimiento

- La Cultura Adhocrática:

Una Organización con foco en el posicionamiento externo y con un alto grado de flexibilidad e individualidad.

Este tipo de Cultura se caracteriza por ser un lugar dinámico, emprendedor y creativo para trabajar. Las personas asumen riesgos. Los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgos. La característica organizacional que aglutina a los miembros es el compromiso con la experimentación y con la innovación. La Organización alienta la iniciativa individual y la libertad.

Cameron, K. y Quinn, R., 1999.



Procesos Subjetivos en la Organización del Trabajo

- Asistimos en la actualidad, en el proceso de reconversión planetaria del capitalismo, a una evolución de los sistemas de producción, en su expresión económica y a una extensa reconversión subjetiva, en su expresión social.
- Esta era se caracteriza por acentuar el rol de las Organizaciones en la producción de subjetividad, las que requieren necesariamente ajustar *los procesos de sujeción y subjetivación* operantes en éstas, a través de la introducción de nuevas tecnologías de gestión.



Muchas gracias

Lic. Tommy Wittke