



**"APRENDER ES
LA NUEVA FORMA
DE TRABAJAR"**

Una entrevista con la Dra. Shoshana Zuboff.



Como recién graduada en psicología social, el trabajo de Shoshana Zuboff era observar y escuchar a la gente en su trabajo con el fin de delinear sus emociones acerca de sus oficios. Un cliente, un enorme banco de Wall Street, la contrató cuando, tras gastar una fortuna en computadores para sus empleados, contrariamente a lo esperado, la productividad bajó significativamente y la oficina se encontró en un estado incipiente de caos, con errores multiplicándose y los empleados desconcertados con la manera nueva de hacer las cosas. La investigación de Shoshana acerca de los factores que no marchaban bien en la compañía, se convirtió en el punto de partida para el libro "En la era de la máquina inteligente: El futuro del trabajo y el poder".

Desde cuando la fría luz azulada de las terminales de video comenzó a iluminar las caras de millones de trabajadores norteamericanos hacia el final de la década del setenta, centenares de libros han dado la bienvenida o prevenido acerca del impacto que la revolución de los computadores tendría en la psiquis humana. Zuboff gastó años en casi una docena de fábricas y oficinas, lugares estos donde ahora el trabajo dejó de ser hecho manualmente y ahora es mediado por el uso de computadores: Compartió sus cubículos con los oficinistas del departamento de reclamaciones o de la compañía telefónica, pasó noches enteras en vela en

las salas de control con los operadores de una fábrica de pulpa para papel ...

Su tesis es que los computadores han invertido repentinamente una vieja tendencia en la historia industrial, la de que las máquinas hacen cada vez más y la gente cada vez menos. En el sitio de trabajo que crea el computador, la máquina inteligente requiere de trabajadores aún más inteligentes. Muchas organizaciones creen aún, previene la Dra. Zuboff, que pueden permanecer sin hacer caso a las crecientes demandas planteadas por las máquinas inteligentes. El obsoleto paradigma de la automatización, de trabajos cada vez más fáciles y de apretar botones, continúa arrullándolos.

Doug Stewart entrevistó a la Dra. Zuboff en su oficina en Harvard Business School, donde enseña la cátedra de Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional. La Dra. Zuboff es una investigadora incansable y una catedrática bien reconocida, pero sin trazas de pedantería o de gravedad académica.

P. ¿Cómo están cambiando los computadores nuestra experiencia de trabajo ?

R. La computarización es parte de un proceso histórico de largo plazo en el que el trabajo se ha hecho progresivamente abstracto. Durante el 99% de la historia humana, el tra-

bajo ha significado ejercicio físico: esfuerzo muscular y gasto de energía. Con el crecimiento del trabajo de "cuello blanco", emerge una nueva experiencia del trabajo, una que se requiere de esfuerzo físico sino de una interacción con un medio simbólico, tal como las palabras sobre el papel. En el siglo XIX, sólo una pequeña fracción del mercado laboral en América y Europa estaba relacionado con el trabajo abstracto. Durante el siglo XX, y particularmente desde la Segunda Guerra Mundial, tales actividades laborales abstractas han crecido. La computarización ha acelerado esta tendencia, no sólo incrementándola sino haciéndolo de un modo exponencial.

P. ¿No son también abstractas las palabras sobre papel ?

R. Para la mayor parte de la gente, interactuar con la información de un computador es mucho más abstracto que interactuar con palabras impresas. Al menos, el papel es tangible: Ud. lo puede tomar y transportar. Cuando comencé a entrevistar empleados para quienes era nuevo el computador, ellos se expresaron con frases como "Ya no podré tocar mi trabajo más", "Mi trabajo está flotando en el espacio", o "Mi trabajo se pierde tras la pantalla". El trabajo parecería casi etéreo, fuera de la esfera inmediata del control físico.

P. ¿En qué forma la computarización es diferente de la automatización ?

R. La automatización trata de reemplazar el esfuerzo físico por máquinas. La automatización toma todas las destrezas que alguien necesita desplegar para realizar una tarea específica y las transforma en un sistema mecánico. El trabajo humano es más fácil dado que la máquina está realizando el trabajo de forma más fácil y confiable que lo que puede lograr un humano. Mientras tanto, el humano tiene menos contribuciones que hacer. Una regla de sentido común en administración con respecto a la automatización es que mientras más inteligente sea la tecnología, su personal debe ser más tonto. Con los computadores ocurre algo muy diferente: las tareas físicas se transfieren a un medio simbólico, el medio de presentación electrónica de información abstracta. El trabajador debe ser capaz de interactuar con esta versión computarizada de las tareas físicas, con el fin de entender qué está pasando y cómo actuar frente a ello. He acuñado la palabra "informatizar" para describir lo que el computador está haciendo: tomar objetos tridimensionales y eventos para luego traducirlos y mostrarlos como datos.

P. ¿Cómo puede el informatizar hacer el trabajo más arduo para el trabajador ?

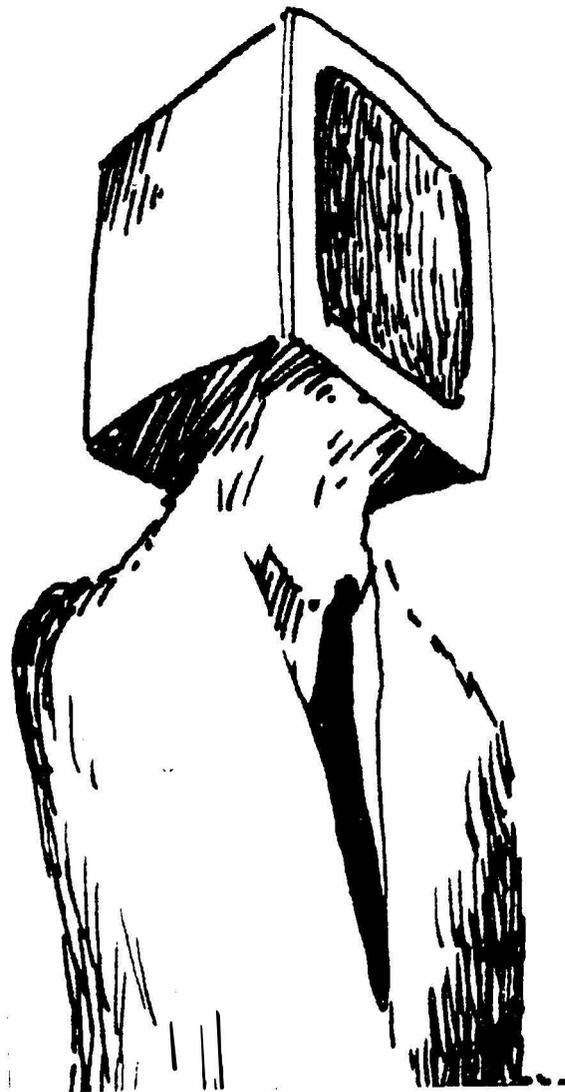
R. Mentalmente, tal trabajo requiere un grado de esfuerzo mucho mayor. En la medida en la que más gente gaste su día laboral interactuando con las pantallas de computador, tendrán que poner más atención que cuando

manejaban papeles y conversaban con sus colegas. Ahora, su atención está intensamente fijada en un único y dominante canal de comunicación: la pantalla. Para hacer que tal información tenga sentido, la gente tiene que pensar. La tecnología informática representa una discontinuidad fundamental en la historia industrial: es la primera tecnología en revertir el proceso de simplificación del trabajo. Cuando su trabajo no es sólo automatizado sino informatizado, Ud. tiene que poner atención a la información, entenderla, responder a ella, resolver problemas utilizándola, extraer sentido de sus patrones.

Esta exigencia de esfuerzo mental se aplica tanto a los trabajos ejecutivos como a los del obrero. Muchos trabajos que asociamos con esfuerzos físicos, hace 5 ó 10 años, se están convirtiendo ahora en trabajos intelectuales. En las fábricas, la gente está ahora sentada en salas de control, vigilando pantallas de computador y analizando la información abstracta allí presentada, más que dedicarse a gastar su tiempo haciendo labores que requieren esfuerzos físicos.

P. Aún en la fábrica de pulpa de papel que Ud. estudió, Cedar Bluffs, se prometió que los nuevos trabajos computarizados serían tan fáciles como apretar botones. ¿No hay en ello una contradicción ?

R. Sí, pero este es el sueño ansiado de la automatización, y Cedar Bluffs es una de las fábricas de pulpa más automatizadas en el mundo. Lo que se esperaba era básicamente que si Ud. oprimía un botón, todo el complejo operativo comenzaría a funcionar por sí mismo. La gente tenía la imagen de trabajos sin esfuerzo, pero sólo mire lo que pasó: el personal tenía cantidades de trabajo revisando y dándole mantenimiento a los equipos, y este fue el medio para que entendieran el grado de



exigencia intelectual y de compromiso que se requería.

Aún el sueño de la automatización es muy poderoso: un mundo mecánico manejado sin intervención humana, pero generando tanto bienestar que cada uno puede irse de pesca, a leer o a estudiar arte. Hace como cincuenta años, había maravillosos filmes de animación para la educación de trabajadores, que mostraban esta vasta comucopia virtiendo automóviles, refrigeradores, aspiradoras y otras cosas, mientras el jefe y los trabajadores, sentados en su cima, brindaban y la pasaban de maravilla.

Simbólicamente, eran entonces iguales y nadie tenía que trabajar. Pero eso es sólo una fantasía.

Hay, sin embargo, un germen de verdad en esa fábula. Hay hoy menos gente trabajando en sectores de manufactura directa. Menos del tres por ciento de la población norteamericana trabaja en la agricultura. Ambos procesos son resultado de la automatización. Pero mientras se necesita menos gente en labores directas, se necesitan todavía trabajadores para administrar la información computarizada.

P. ¿No desarrollan los trabajadores una mentalidad de "caja negra"?

R. Cuando los computadores dejan de funcionar, he visto trabajadores sentados frente a la pantalla negra, sólo mirándola fijamente. ¿Deprimente, no le parece? Eso es común con la automatización. Si Ud. le dice a la gente que el sistema va a hacer todo por ella, sin dejarlos juzgar por ellos mismos, se sentirán disminuidos e intimidados. He notado a veces un genuino sentido de estupefacción, de simplemente no saber qué hacer. Se hacen tanto a la idea de que se oprime un botón y algo pasa, que no tienen un modo alternativo de alcanzar a realizar una tarea si el computador no lo está haciendo. En otros casos, la respuesta es una especie de pasividad vengativa: "Veo que las cosas no funcionan y sé como hacerlas mejor, pero ustedes me pidieron que dejara al computador hacerlo, y eso es lo que estoy haciendo. Ese es su problema".

P. Su descripción del trabajo de oficina en una compañía de seguros recién informatizada es como de pesadilla. ¿Qué fue lo que no marchó bien allí?

R. Como la mayor parte de las compañías, Consolidated Underwriters usó la tecnología estrictamente en la lógica de la automatización.

Los oficinistas estaban allí en el verdadero final de la línea de la automatización: sus trabajos eran tan simples como fue posible hacerlos. Estaban atados a sus escritorios, introduciendo datos todo el día en sus terminales. Un gerente me dijo: "Nuestra productividad está limitada solamente por qué tan rápido puedan mover los dedos en el teclado". El próximo paso es automatizar sus trabajos, ya casi inexistentes, con scanning óptico y sistemas de imagen. No hay por qué maravillarse que tales trabajadores se sintieran atemorizados: se habían hecho extensiones de la máquina. Pero en otras organizaciones, gente que era simple secretaria antes, ahora está produciendo informes, recolectando cifras financieras, interrogando bases de datos, aconsejando a los clientes: en suma, haciendo cosas más plenas de interés y de complejidad que el ser simplemente un aparato humano para entrar información en una terminal. Generando toda esta información, los computadores pueden reinvertir tales tareas con una riqueza que se pierde cuando son solamente automatizados. Ambas tendencias están dándose en el trabajo de oficina. El fin de una era de simple automatización se está cruzando con el comienzo de la nueva era de la informatización.

(...) A los nuevos trabajadores yo les llamo la "vanguardia", y son ellos quienes interactúan más de cerca con los clientes y responden de forma más rápida a la información sistematizada. Son gente en contacto inmediato con el funcionamiento cotidiano de los negocios. Si una compañía toma en serio este concepto, sus empleados se familiarizarán de tal manera con el negocio en esa vanguardia, que podrán ser promovidos a otros niveles de desempeño. No hay, pues, barreras de acero entre el trabajador y el gerente. En una industria manufacturera de alta tecnología en la costa oeste, un 90% de la actividad gerencial viene de la vanguardia. La distinción entre gerente y trabajador cede paso

a una entre trabajo manual y trabajo intelectual, y tal distinción no durará mucho, en tanto que el trabajo manual desaparecerá rápidamente.

P. ¿Es inevitable la informatización una vez que la compañía conecta computadores ?

R. Sí, pero puede tomarlo en dos formas distintas. Informatizar puede ser un proceso puramente técnico: los computadores generando cantidades de información. En este sentido, la informatización es autónoma: la tecnología de los computadores la hace posible. Por otro lado, la informatización puede ser una estrategia conciente, creando organización y fuerzas de trabajo capaces de traducir toda la información en conocimiento real. Desafortunadamente, las organizaciones que están haciendo este proceso correctamente son pocas.

P. En un largo plazo, ¿quedarán marginadas las compañías que no se informaticen ?

R. Es lo que creo. Es, de hecho, un problema empírico, pero las compañías que yo esto ahora viendo como exitosas y pioneras en esta dirección, comparten todas la creencia en que su supervivencia a largo plazo es lo que se juega realmente.

P. ¿Qué destrezas necesita la gente en el sitio de trabajo informatizado ?

R. Destrezas intelectuales que tienen que ver con entender información, reconocer patrones, resolver problemas con ellos y usarlos para pensar de modo conceptual y abstracto. La información electrónicamente presentada con la que se interactúa durante la jornada laboral, puede estar en forma de palabras, cifras, gráficos, pero en un sentido amplio, tal información forma un texto que fluye del sistema de computadores de la compañía. Este texto es creado por muchos sistemas de infor-

mación ligados progresivamente: transacciones, finanzas, mensajerías, sistemas de imagen, etc. En tanto más integrados estén estos sistemas, más extenso será el texto electrónico. La integración da al trabajador calificado una mirada al interior de la organización y sus tareas, haciendo que la dinámica del negocio se haga transparente. ¿Quién se beneficia de la transparencia ? En la organización informatizada, llega a todos, de modo que cada uno puede mejorar su desempeño. En el viejo estilo del paradigma automatizado, sólo los gerentes disponen de tal información confidencial, incrementándose así el control jerárquico.

P. ¿De este modo la transparencia puede realmente reforzar jerarquías de viejo estilo ?

R. Sí, es correcto. En Metro Tel, estuve con los trabajadores cuya labor era diagnosticar y reparar daños en las líneas telefónicas y otros equipos. Llegaban al trabajo y miraban en la terminal, que listaba los problemas, el orden en el cual debían repararse y el tiempo disponible para hacerlo. Durante el día, tenían que revisar en el computador en la medida en la que realizaban tales tareas. Obviamente, los trabajadores podían usar por sí mismos este sistema para administrar su propio flujo de trabajo, pero, al contrario, este sistema era de una sola vía: los trabajadores ponían información en él, pero sólo los gerentes podían verla, usándola para monitorear los trabajadores y para darles promedios eficientes. Debido al sistema, los gerentes tenían menos interacción cara a cara con los trabajadores, por lo que uno de ellos me dijo: "El computador es mi cara. El dice a mis trabajadores qué hacer". La gerencia manejaba la empresa sólo poniendo números en el sistema, y los trabajadores se sentían reducidos a una función logarítmica en el computador: algunos de ellos se hicieron a las claves y comenzaron a refundir información y cambiar sus asignaciones, de modo que parecían más efi-

cientes de lo que realmente eran. Una pura cuestión de supervivencia, incluso así la veían algunos gerentes.

El punto en cuestión es que la informatización crea una enorme transparencia en el trabajo, pero si ud. la usa para supervisar a la gente policivamente, ellos reaccionarán con comportamientos disfuncionales muy amplios: sabotarán los datos de la información haciéndose pasivos, y perderán el esfuerzo y cuidado por su trabajo.

P. Denos un ejemplo de cómo los trabajadores usarían de la transparencia para hacer mejor sus trabajos.

R. En Tiger Creek, otra factoría de papel que estudié, se le dio a los trabajadores un sistema de computación nuevo que les proporcionaba cortes reales de costos y de todo lo que pasaba en la fábrica. Ellos comenzaron a jugar con posibilidades: si se aceleraba tal proceso o se mantenía la humedad en tal nivel, ¿qué tanto dinero podría ahorrarse? Por ellos mismos, estos asalariados, no administradores, comenzaron a aprender que condiciones redundarían en operaciones más económicas. En un año le ahorraron a la compañía medio millón de dólares, hecho sin precedentes allí. Yo supe esto accidentalmente: durante mi primera visita al cuarto de control de la planta, escuché de paso que se iban a reunir a jugar con el sistema de computación, pero sin que los gerentes supieran nada al respecto, ya que estaban tan ocupados intentando controlar a sus

trabajadores que no podían participar de experiencias como esta. Para ellos esta clase de creatividad era atemorizante, pero los trabajadores se estaban autoenseñando cosas que sólo habían sido de responsabilidad general, logrando ahorros por los cuales los gerentes no podían reclamar paternidad.

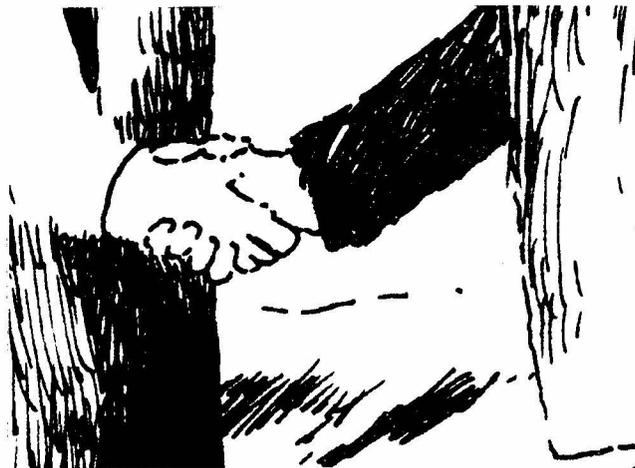
P. ¿Cuándo el conocimiento y la autoridad están en conflicto, no es el conocimiento quien triunfa cuando logra ayudar a la compañía?

R. ¡Ah! Usted logra verlo: ese es el mismo viejo sueño de la automatización, la perfecta racionalidad. Pero las organizaciones no son máquinas, son sistemas humanos, y la gente no es solo racional: tiene necesidades en su ego: necesitan sentirse importantes, poderosos y re-

conocidos. En tanto que el gerente se empeña en experimentar dominio sólo a través de su rol tradicional (supervisar policivamente y controlar), no hará más que ahorcarse en tal papel.

Podemos distinguir entre quien es o no un gerente de un modo tradicional:

los gerentes son la gente que obtiene la información porque supuestamente es la gente que entiende lo que significa, y esta es la razón por lo que pensamos que deben tener título universitarios. En un mundo donde la autoridad se hace equivar con la posesión de información, compartirla se hace amenazador: si usted y yo tenemos la misma información, ¿qué se supone que hago yo como gerente? En el trabajo, esto es enfrentarse con la discontinuidad entre el pasado y el futuro, entre automatización e in-



formatización, ya que más información en manos de mis subordinados podría parecer como menos poder y estatus para mí. En lugar de lo anterior, necesitamos redefinir el papel gerencial y su propósito, ya que si solo tomamos la autoridad tradicional y la eliminamos sin darle nuevas funciones, estamos creando barreras reales para el cambio.

P. Si compartir información y cooperación se hacen la nueva ética del trabajo, ¿qué pasa con los personajes que escalan por sí solos en la organización tradicional ?

R. Ellos cambian, y, frecuentemente, se sienten liberados por tal cambio: descubren nuevas recompensas. Muchos de ellos son competitivos no porque lo hayan escogido, sino porque es este el único modo para ser reconocidos y promovidos. Si tienen la opción de ser generosos y colaboradores y son recompensados realmente por ello, es como derramar un enorme tanque. En tanto más abstracto se hace el trabajo, menos seguro está quien quiera que sea de lo que está pasando: así hay menos demanda por trabajos aislados y más necesidad por colegialidad, por unirse para resolver problemas.

P. Y la gente a la que simplemente le falta ambición o inteligencia, ¿cómo sobrevivirá en este espacio informatizado ?

R. Habrá personas que no podrán ser entrenadas o educadas para alcanzar los altos niveles de desempeño requeridos. Y otros simplemente escogerán no involucrarse en su trabajo. No es un misterio que en términos de destrezas y educación, las barreras para conseguir trabajo están elevándose. Aquellos que quedan al margen son quienes no se desempeñan adecuadamente, de modo que no hacen una contribución útil a este nuevo medio ambiente intelectual y demandante, y este es realmente

un tópico de la política pública en este momento. Como país debemos ser serios en torno a la educación como clave de nuestra economía y sociedad. En el pasado, el mercado laboral era más diversificado: se podía salir de la escuela superior y obtener un trabajo decentemente remunerado en una fábrica de automóviles o cualquier otro tipo de trabajo como obrero. Tales trabajos son hoy por hoy pocos.

P. Usted ha escrito que los trabajadores en el futuro requerirán más educación. ¿Significa eso que requerirán creatividad e intuición ?

R. Correcto. Y cada vez sabemos con más certeza que tales cosas no son ni innatas ni medidas por nuestro nivel de educación formal. Pero tales habilidades pueden desarrollarse. En el futuro, las compañías mismas tendrán un papel muy importante en la educación de su fuerza laboral.

P. ¿En educación básica ?

R. Completamente: Alfabetismo, matemáticas, pensamiento conceptual, razonamiento abstracto ..., educación básica adicional a las destrezas específicas de trabajo. No sólo le estoy queriendo decir que se trata de enviar gente al salón de clase, en el viejo modelo de "usted estudia aquí y trabaja allá". De modo cada vez más claro, la educación quiere decir usar información en el sitio de trabajo para estimular el aprendizaje mientras se está involucrado en una tarea. El aprendizaje está enteramente dentro de la tarea laboral. Nuestro próximo gran reto es explorar la convergencia de trabajo y aprendizaje. Esto significa que el administrador deviene en educador, alguien que conduce el aprendizaje en lugar de conducir cuerpos. El administrador se convierte en el responsable de asegurar a su gente la oportunidad de aprender nuevas cosas y contribuir más. Los administradores, hasta la misma cúpula de

la compañía, deberán obtener sus recompensas personales no por dar órdenes y elicitar obediencia, sino por educar y nutrir intelectualmente a la gente bajo su mando.

Este no es un cambio fácil. Un gerente de una fábrica de pulpa me dijo alguna vez: "Bien, Shoshana, cuando acabe su libro supongo que su decano la evaluará basado en qué tan bueno haya resultado, ¿correcto? Ahora imagine que sus estudiantes van a escribir libros en lugar de hacerlo usted, pero que usted será evaluada aún basándose en la calidad del libro. ¿Cómo se siente al respecto?" Contesté: "Bastante mal, si ellos tuvieran que escribir mi libro!". Esta es una analogía brillante: esta es exactamente el cambio que usted debe hacer como gerente de una organización informatizada, de modo que usted debe, antes que nada, hacer un buen trabajo al educar a su gente.

P. Puede que la idea de la compañía operando como escuela funcione bien en Japón, donde es una tradición el empleo para toda la vida, pero, ¿qué pasa en los Estados Unidos donde un trabajador "salta" de un trabajo a otro?

R. Mucha de la movilidad a la que se refiere ocurre en los Estados Unidos porque las compañías sólo le dan a sus empleados un salario. Las compañías de mi nuevo estudio tienen una fuerza laboral muy estable, no sólo porque pagan buenos salarios, sino porque los empleados están obteniendo reconocimiento y oportunidades de desarrollo, y cuando la gente obtiene tales cosas, menos deseos tiene de lanzarse a la calle por unos centavos más por hora. Una de las claves que mantiene la lealtad de la gente es el crear el sentimiento de que son importantes y que se espera que contribuyan.

P. ¿Ha erosionado la tecnología informática las fronteras tradicionales entre trabajo y vida cotidiana?

R. No es un misterio que las fronteras que heredamos de la revolución industrial están cayendo. La tecnología nos permite acceder a la información en el hogar, en el trabajo, en la autopista o en un avión. Para mucha gente es muy ventajoso el no tener fronteras entre su casa y el trabajo: si este no requiere de una interacción cara a cara, si es suficiente con una comunicación electrónica con otros, si se puede acceder a toda la información que se necesita para realizar un trabajo y se pueda enviar donde usted desee, entonces es muy ventajoso liberarse de tales límites. Usted puede trabajar cuando lo desee, lo que podría argumentarse como algo más cercano a los ritmos naturales del hombre, como sucede dentro de las sociedades agrarias, donde se trabaja durante ciertos períodos y no se hace nada durante otros.

P. En el futuro ¿no podrá un programa de Inteligencia Artificial estudiar a quien mejor se desempeñe y aprender a hacerlo tan bien o mejor?

R. Hay ciertas personas que trabajan con Inteligencia Artificial y desean crear sistemas que operen de tal forma. Pero muy lejos de estas ambiciones, la inteligencia artificial se ha mostrado como poco adaptable en el lugar de trabajo de lo que se había pensado. Un sistema experto, por ejemplo, sale de circulación tan rápido como el conocimiento en un campo cambia o el contexto de tal conocimiento varía. La Inteligencia Artificial tiene un papel, y es el de codificar y organizar el conocimiento, pero pienso que no van a reemplazar masivamente al hombre haciendo cualquier clase de trabajo intelectual complejo.

P. ¿En qué medida cambió el sitio de trabajo electrónico desde que al final de los setenta se introdujeron los computadores personales?

R. El gran cambio es que nos acostumbramos. Es muy difícil para la gente el reconocer y articularse con los cambios traídos por la informatización, debido a que sus recuerdos de cómo las cosas se han dado se borra, en una amnesia social que allí se instala. Los elemen-



tos fundamentales sobre los que escribí no han cambiado: transparencia, informatización, trabajo y aprendizaje ..., ni tampoco lo han hecho las implicaciones explosivas para las organizaciones y la importancia que reviste el encontrar un nuevo paradigma para el trabajo. Tales elementos siguen agudizándose y haciéndose más

urgentes y universales día a día. Pero sobre la frescura de la nueva experiencia en cada persona, el sentido de maravilla, de incomodidad, emociones muy ricas a las cuales nosotros atamos emociones, las que son hoy por hoy mucho más difíciles de relacionar. Incluso, casi que tendría que ir a otro país para hallarlas, a la Unión Soviética, por ejemplo.(...)

P. ¿Al investigar para su libro, no se sintió como un antropólogo hallando una tribu perdida?

R. Me sentí como en una ventanita mirando a la historia, y a menos que no hubiera estado allí con mi grabadora, tal ventana se hubiera cerrado para siempre. Yo busqué situaciones en las cuales la computarización era relativamente nueva, de un año a 18 meses de instalada, de modo que la gente pudiera aún comparar el trabajo con computadores con el que hacían con papeles u objetos, y pudiesen articular un sentido de lo ganado y de lo perdido en esta transición. Me obsesioné grabando las experiencias de esta gente para la posteridad: estaba allí cuando las cosas pasaban, y ahora esto es una crónica de estas experiencias. Esta fue mi motivación al escribir el libro.

P. Esto me suena a que necesitamos nuevos modelos para nuestros roles ...

R. Eso es precisamente el acercamiento logrado por mi trabajo. Escribiendo acerca de la gente pionera del sitio informatizado de trabajo, espero proporcionar modelos de roles tangibles que den un sentido más concreto de lo que es la organización informatizada y el cómo crear tales condiciones. El deseo de poder y la necesidad de diferenciación de estatus, atraviesan profundamente nuestra naturaleza, de modo que requiere de un liderazgo extraordinario, que ayude a la gente a sobrepasarlas y, lo que es más importante, a diseñar fuentes

alternativas de satisfacción física. En la medida en la que atravesamos diferentes eras históricas marcadas por las tecnologías cambiantes, en pocas ocasiones hemos entendido en qué nos estábamos "metiendo" o cuáles eran las opciones, de modo que sólo nos fundáramos en ellas. Trato ahora de delinear algunas de estas opciones y así elevar la probabilidad de que la gente escoja las correctas. El balón está en nuestra cancha: tenemos la oportunidad de alcanzar una solución optimista a aquello que ha llevado muy cerca a la crisis nuestro sitio de trabajo, y esta es nuestra decisión.

P. Usted escribió que su abuelo le enseñó acerca de la dignidad laboral ¿Cómo es eso ?

R. Mi abuelo, Max Miller, comenzó en un almacén de repuestos para automóvil es y terminó de dueño de una gran compañía manufacturera en Connecticut. Cuando era una niña, me llevaba a la fábrica con él. Amaba su empresa, y esta era limpia y hermosa, aunque seguía siendo una fábrica. Amaba su empresa, y esta era limpia y hermosa, aunque seguía siendo una fábrica. Conocía a todo el mundo, a sus familias, sus problemas y se preocupaba por ellos. Tenía siempre los bolsillos llenos de confites para repartir: esto suena terriblemente

paternalista hoy (...). Trataba a sus empleados con enorme dignidad y ellos le eran extremadamente leales. Yo absorbí este goce al ver un producto bien hecho y, también, el respeto que él sentía hacia la gente que fabricaba tales productos. Otra experiencia de gran valor fue el haber estado una buena temporada en Sur América, durante mi juventud, en la zona rural de la Argentina, en particular. Así, he vivido tanto en el mundo pre-industrial como en el industrializado, experimentando con ello un sentido diferente de la temporalidad. Allá, las relaciones humanas no están profesionalizadas o contractualizadas: la familia y los amigos tienen primacía. La vida es mucho más continua y hay aún grandes dosis de poesía en lo cotidiano. Mi amor y respeto hacia la gente del mundo preindustrializado ha elevado mi sensibilidad hacia las fallas y discontinuidades de nuestro mundo. Esta experiencia me ha hecho estar alerta hacia los modos como cambia la sensibilidad humana en la medida en la que varían los mundos laboral y material: me sensibilizo, de este modo, a la historia, de un modo vital.

FUENTE: OMNI Vol. 13, No. 7 Abril 1991

Adaptación: Jorge Echavarría C.