

# *Antropología y transformación organizativa*

## *Contabilidad: un viaje de la periferia al centro.*

### *Un caso en una empresa automovilística*

POR  
CARLOS BEZOS DALESKE\*

En este escrito se describe el uso de metodologías etnográficas para la mejora organizativa en una empresa automovilística. Una aplicación que produjo resultados económicos y organizativos tangibles y significativos. Sin embargo, el trabajo antropológico en la resolución de problemas organizativos y sociales también es una interesante fuente de conocimiento teórico, en este caso sobre el valor económico como construcción social y sobre el funcionamiento de una empresa capitalista en el marco del capitalismo flexible.

Innovation can be more profitable than just ordinary cost cutting. Using a Participatory Action Research (PAR) strategy, the one-time conventional administrative area of an automotive company has managed to transform itself into one of the drivers of the business by becoming a specialist in business process optimisation. Ethnography to permit understanding the organisational problems and PAR to enhance employee participation were key factors in the success of this process.

#### INTRODUCCIÓN

Este artículo explorará el empleo de metodologías de investigación acción participativa (IAP), así como de metodologías etnográficas aplicadas a la solución de problemas empresariales. Asimismo mostrará cómo la distancia investigadora en la resolución de problemas empresariales puede contribuir a la producción de conocimiento teórico antropológico; en este caso, sobre las dinámicas de cambio y sobre la teoría del valor económico como construcción social.

La investigación que se presenta tuvo lugar entre 2000 y 2003 en el área de contabilidad de la filial española de una compañía alemana de automoción, especializada en vehículos de lujo y en vehículos industriales de alta calidad. El ejemplo mostrará cómo un departamento administrativo típicamente fordista o funcional de una empresa burocratizada —a la que se bautizará como *Stern*— se transformó en tres años en un moderno centro de servicios compartidos basado en la producción de conocimiento, capaz de ofrecer servicios transaccionales, de análisis financiero y de consultoría a 10 empresas que el grupo automovilístico al que pertenecía *Stern* controlaba en España (grupo al que se denominará EDAG).

---

\* Antropólogo social.

Lo más destacado es que esta transformación organizativa y social se logró con la misma plantilla, “mayor y descualificada”, que la dirección de la empresa calificaba como incapaz de alcanzar los objetivos perseguidos debido a su “edad y actitud”.

Este texto comienza con una discusión teórica sobre el uso de metodologías IAP y etnográficas en empresas, así como sobre las mayores dificultades que estas metodologías encuentran para su aplicación. A continuación se hará referencia a los procesos de descualificación dentro de las empresas, que hacen que los directivos de las mismas tiendan a centrar los problemas en “la gente” y no en las causas estructurales que llevan a las personas a adoptar diversas estrategias de adaptación a esas estructuras. Se presentará el estudio de caso, con su correspondiente análisis etnográfico y diagnóstico, así como las estrategias derivadas del mismo, para finalizar con los resultados tangibles de la intervención, así como con las conclusiones teóricas.

#### APROXIMACIÓN METODOLÓGICA: I.A.P. Y ETNOGRAFÍA

En esta investigación se escogió la IAP porque el autor tenía un doble papel: de un lado, investigador con la tarea de producir una tesis doctoral. Por el otro, ejercía la función de responsable de desarrollo de organización del centro de servicios compartidos de contabilidad y finanzas de EDAG en España. Tanto en un papel como en otro, el autor se enfrentaba a un problema práctico para el cual las metodologías empresariales convencionales no eran suficientes. Sin un conocimiento profundo de las complejas dinámicas sociales y políticas que se producían dentro de la organización habría sido muy difícil alcanzar la transformación que demandaba la dirección de la empresa.

La empresa no necesitaba únicamente una transformación organizativa (procesos de trabajo y sistemas informáticos), sino una transformación social (referente a las personas, a las culturas del trabajo, al estilo de dirección, al conocimiento y al valor). La IAP permite una intensiva cooperación que resulta en aprendizaje organizacional, algo de lo cual la organización adolecía seriamente algunos años atrás.

Dentro del marco de investigación acción participativa se escogió la etnografía porque permite un análisis detallado de las micropácticas internas de la organización: lo que las personas reales hacen en contextos reales que no siempre escogen. Al mismo tiempo, el recurso a la antropología permite conectar los análisis etno-

gráficos de las microprácticas de la organización con los desarrollos que se producen a escala macro, permitiendo una comprensión más completa de la cuestión.

### 1. IAP en organizaciones empresariales

La investigación acción participativa en las organizaciones empresariales poseen una rica tradición que puede trazarse hasta los estudios del Instituto de Tavistock. Desde los años 70 las empresas han mostrado un creciente interés en este tipo de metodologías para la resolución de problemas. El trabajo pionero de Peter Checkland (citado en De Montfort, 1999) en el desarrollo de las llamadas *Soft Systems Methodologies* para proyectos de tecnologías de la información une la llamada resolución de problemas (acción), el trabajo empírico (investigación) y la involucración de los actores (participación). Las *Soft Systems Methodologies* no se han empleado únicamente en el diseño de sistemas de información, sino también en reestructuración industrial, medición de rendimiento, análisis de procesos y diseño colaborativo de puestos de trabajo. Las aplicaciones han crecido con el tiempo, empleándose, por ejemplo, en proyectos tan complejos como la construcción de redes de empresas virtuales (Löh, Katzy, Booth, Faughy y Thompson, 2003).

Con el fin de explicar qué se entiende por IAP en este caso particular, se seguirá el artículo de Dulmanis, McKenzie, Krooglik y Pejnovic (2004). De acuerdo con los autores, la IAP no consta de ninguna metodología obligatoria. Más bien consiste en una serie de métodos que hacen hincapié en los problemas prácticos con los que lidian las ciencias sociales y en un compromiso de involucrar a aquellos que desde una perspectiva positivista serían considerados “objetos de estudio” y que en este caso se identifican como “co-sujetos de investigación”.

De acuerdo con Dulmanis *et al.* la IAP posee cinco características definitorias.

#### 1. Quienes son estudiados participan en el proceso de investigación

El proceso de investigación y las acciones tendentes a la resolución de problemas deberían tratarse desde una óptica integrada con las personas afectadas por varias razones. Desde el punto de vista epistemológico, una aproximación híbrida entre las perspectivas positivistas y aquellas que emplean formas de “*grounded theory*” enriquece la perspectiva, dotándola de fuerza teórica en sus categorías y de datos empíricos sólidamente obtenidos. Puesto que las organizaciones y las conductas socioculturales que se dan dentro de las mismas son de tal complejidad que no permiten diseños lineales de investigación, es conveniente incluir el conocimiento y los puntos de vista de las personas que operan dentro de estas organizaciones y que están insertos

en redes sociales dentro y alrededor de las mismas. De esta manera se puede evitar, al menos en parte, la distancia asimétrica (en categorías, valores, poder, etc.) entre el investigador y los investigados. Esta cuestión es especialmente relevante si ambas partes comparten un trasfondo étnico, sociocultural y de clase similar en el caso de que estén conectados por lazos profesionales o de amistad (Hepsø, 2001).

Desde el punto de vista de la acción, los proyectos avanzan mejor si se involucra a los actores afectados. No solamente por razones psicológicas de dar a todos la sensación de que son importantes, sino porque realmente lo son: la decodificación, recodificación, documentación y transmisión del conocimiento tácito es una de los factores claves de éxito.

#### 2. La investigación incorpora conocimiento común o popular (tácito)

El involucrar a los actores implicados en la investigación y en la acción les permite introducir en la misma sus puntos de vista, categorías y valores. Muchos poseen un remarcable conocimiento de la organización, pero no saben que lo poseen o no saben cómo codificarlo para que sea comprensible por el personal técnico o la dirección.<sup>1</sup> A través de la participación en tareas de responsabilidad, proyectos de desarrollo y mediante sucesivas iteraciones, este conocimiento es decodificado y recodificado conjuntamente por los diferentes actores de una forma que pueda ser documentada. De esta forma, la participación asegura que los intereses y puntos de vista de actores diferentes a la dirección o los investigadores entren en el proceso de toma de decisiones.

#### 3. La investigación se centra en el poder, buscando el “*empowerment*”

Como consecuencia de una mayor involucración en tareas de responsabilidad, de la inclusión de diferentes puntos de vista e intereses, así como de una mayor consciencia respecto al conocimiento, idealmente los participantes tienden a obtener una parte mayor en la toma de decisiones y en los textos de investigación. Es decir, actores tradicionalmente fuera del proceso de toma de decisiones en la organización y fuera del ámbito de crítica y decisión sobre textos académicos adquieren un mayor poder sobre ambos espacios.

#### 4. La investigación tiene por objetivo incrementar la consciencia organizativa

La investigación facilita una mirada en profundidad a las organizaciones que permite crear una base más adecuada para la toma de decisiones. La acción organizativa

---

<sup>1</sup> Naturalmente, la resistencia juega un papel primordial en la ocultación de conocimiento frente a amenazas para los puestos de trabajo, como son los consultores.

es una fuente de datos para la investigación, que de esta manera se proporciona conocimiento para una mejor acción, lo que significa nueva investigación, para mejor acción... generando de este modo un círculo virtuoso. Un incremento del grado de consciencia en la organización sobre cómo se comporta y por qué puede deconstruir o confirmar el saber convencional, le proporcionan una base empírica para mejorar la gestión. Los actores que no son parte de la dirección en principio se benefician también de este incremento de conocimiento, ya que pueden entender sus roles en cuanto actores sociales y adquirir nuevas perspectivas que les permitan aumentar su cuota en la toma de decisiones.

#### 5. La investigación está directamente vinculada a la acción política

Involucrar a actores que se encuentran usualmente silenciosos o silenciados es en sí mismo un acto político. La dirección de las empresas es consciente de este hecho y por eso en muchas organizaciones tiende a desconfiar de metodologías IAP; este hecho se hace evidente en aquellas organizaciones donde el poder político y el control tienen al menos tanta importancia como los resultados. Por esta razón a veces es importante evitar la palabra “participación” y emplear el término “investigación acción” o usar la terminología de consultoría anglosajona “*stakeholder engagement*”.

## 2. Dificultades en el uso de la IAP en empresas

El uso de metodologías IAP en el mundo de la empresa incluye ciertas complicaciones. Como explica Holian (1999). Esta autora menciona la “bofetada personal” como algo prácticamente inevitable al trabajar en la propia organización. Añade estrés personal, coste emocional y dificulta suspender los juicios y sesgos durante el tiempo dedicado a la reflexión (tanto más durante el tiempo dedicado a la acción, cuando es muy difícil distanciarse de los acontecimientos).

Otras dificultades se refieren al control de la investigación (Dulmanis *et al.*, 2004): el proyecto de investigación no es controlado por el investigador únicamente, sino también por la dirección de la empresa. El poder no puede ser distribuido ecuánimemente entre los actores, ya que las relaciones asimétricas de poder vienen dadas: el investigador es visto por los trabajadores frecuentemente como funcional a la dirección: y lo es de hecho —independientemente de lo cercano que se sienta a los trabajadores— desde el momento en que es contratado para resolver un problema de *dirección*. Y, sin embargo, es de capital importancia la preocupación por los problemas y la situación de los trabajadores para el éxito organizativo y académico del proyecto.

La necesidad de un pronto retorno de la inversión en cortos plazos de tiempo añade más presión a los proyectos de IAP en las organizaciones de negocios. Por tanto, Dulmanis *et al.* aconsejan separar los objetivos académicos de los objetivos organizativos. No obstante, no es siempre posible separar el espacio para la reflexión y escritura académicas de un espacio donde deben presentarse soluciones más parecidas a la consultoría.

### 3. Etnografía en la empresa

A pesar de estas dificultades, las conclusiones y efectos de acción basadas en IAP son rápidamente visibles para la gerencia de las empresas. Ello no ocurre con todos los métodos empleados para el trabajo de campo durante proyectos IAP, como lo es, por ejemplo, la etnografía, que no goza de mucha credibilidad en entornos empresariales.

La etnografía, sin embargo, posee un valor específico para procesos de investigación acción participación. “Investigación” es una categoría muy amplia que puede incluir cualquier disciplina científica o cualquier aproximación multidisciplinar. Pero cuando se usan categorías como las citadas por Dulmanis *et al.* (2004) es necesaria una perspectiva social y cultural. De acuerdo con los autores, el debate gira en torno a categorías como “participación”, “conocimiento (tácito)”, “*empowerment*”, “consciencia” y “acción política”. Todas estas categorías implican interacciones y dinámicas sociales muy complejas, codificaciones simbólicas y construcción cultural. La antropología y la etnografía ofrecen las herramientas teóricas y prácticas necesarias para la recopilación de datos en organizaciones reales, la comprensión de procesos y relaciones sociales, así como ayudas para intentar la transformación en estos entornos reales, fuera del control directo del investigador y los gestores de las empresas debido a sus propias dinámicas, autónomas de los procesos de gestión e investigación. El trabajo de campo y la observación participante son instrumentos poderosos para investigar dentro de las organizaciones; son tanto más efectivos si se combinan con los marcos teóricos adecuados que permiten describir y comprender los fenómenos observados.

A pesar del alto valor práctico que ofrece la comprensión profunda de los problemas y dinámicas organizativas, los métodos etnográficos raramente se aplican en entornos empresariales por expertos en desarrollo de organización, gestores de proyectos y consultores.

Existen varias razones para ello. En primer lugar, la etnografía requiere tiempo. Aunque se han desarrollado varios métodos de etnografía “*quick and dirty*” o de “diagnóstico rápido” (Chambers, en Cernea, 1995, 587-611), el hecho es que cualquier com-

preensión sería de lo que “realmente sucede” dentro de una empresa requiere un mínimo que oscila entre seis semanas (Nardi, 2000) y tres meses (en mi opinión). Teniendo en cuenta las tarifas de consultoría y la urgencia con la que se precisan soluciones, este tiempo suele parecer demasiado largo a las gerencias de las compañías. Otra barrera sería es, de acuerdo con Bonnie Nardi, la necesidad de trabajo comparativo: el mundo “no es el grano de arena” que la organización analizada puede representar. La búsqueda de casos comparables puede añadir más tiempo a la investigación.

Por esta razón, los llamados “*insider anthropologists*”, tales como Vidar Hepsø en Statoil (Hepsø, 1999, 2002) o Bonnie Nardi en AT & T, son casos aislados y precisan de un entorno empresarial consciente de la complejidad social que supone una organización de negocios.

Antropólogos y sociólogos comparten parte de la responsabilidad por la falta de uso de su conocimiento por las organizaciones empresariales. De acuerdo con Dianne Argyris (Argyris, Putnam y McLain Smith, 1985, 163-177), ello sucede porque los etnógrafos tienden a realizar inferencias no contrastadas y porque sería difícil producir soluciones prescriptivas. En mi experiencia como *insider anthropologist* y como consultor externo, el lenguaje profesional actúa como una de las principales barreras. Las ciencias sociales han creado un lenguaje propio diferente del lenguaje usado en el mundo de las organizaciones empresariales. Los científicos sociales requieren “traducción” para ser entendidos por los gestores. Así, por ejemplo, la página web de una reputada firma de consultoría como Accenture es rica en conceptos claramente identificables como provenientes de las ciencias sociales. Para describir metodologías de investigación acción participación acuñaron el término “*stakeholder engagement*”, mientras que el concepto de “narrativas” ha sido sustituido por el más popular “*storytelling*”.

Asimismo, las conclusiones teóricas que importan en la academia resultan ser de escaso interés para unos actores motivados por un enfoque muy pragmático de resolución de problemas. No quieren saber por qué no funcionan las cosas, sino qué hay que hacer para que funcionen y qué cuesta. En algunos proyectos en los que participaron académicos, los sociólogos tendían a aparecer con voluminosos informes con apariencia de libros, causando el mismo efecto en los directivos que el ajo en los vampiros.

También es cierto que la perspectiva etnográfica o un punto de vista centrado exclusivamente en las ciencias sociales no explica todo lo que debe saberse para la resolución de problemas... y para el trabajo teórico. Como afirma Hepsø (2000):

“Las organizaciones son, por supuesto, mucho más que textos y narrativas. Mi empresa Statoil produce un gran número de productos intermedios y finales”.

El etnógrafo corporativo requiere numerosos conocimientos adicionales: sobre los productos y servicios, los mercados en los que opera la empresa, contabilidad y *controlling*, tecnologías de la información y sistemas informáticos. Muchos académicos son renuentes a involucrarse en esta clase de conocimientos, pero para los antropólogos que trabajan en empresas, disciplinas como la contabilidad pueden ser tan relevantes como el parentesco para investigadores que trabajen entre aborígenes australianos (Greenwood, 2003).

El hecho de que a los directivos les guste que les hablen en el lenguaje de los productos y los costes no significa que la información etnográfica no pueda ser representada en esos términos.

Más bien lo contrario es cierto: si las causas detrás de los síntomas permanecen ocultas, si la complejidad no se mapea, los problemas se reproducirán y empeorarán (Senge, 1993), lo cual afectará claramente a los costes. Por esta razón, la etnografía ha encontrado una vía de entrada dentro de las empresas en áreas que son muy problemáticas y muy complejas.

Por ejemplo, el control del tráfico aéreo. Como demuestra el trabajo de Richard Harper (2002) realizado para el Xerox Research Center, la etnografía es una herramienta básica para entender y diseñar las muy complejas relaciones e interacciones entre operadores, ordenadores y pilotos en un entorno caracterizado por un muy denso tráfico aéreo, sobrecarga de información, así como una fuerte tensión y estrés humanos derivados de la responsabilidad sobre cientos de vidas todos los días. Los consultores de informática tienden a preguntar a los usuarios qué hacen y cómo cuando diseñan sistemas. Pero el tráfico aéreo presenta tantas excepciones a los procesos estándar, se dan tantos casos imprevistos e incidencias, y tantos contactos interpersonales informales son precisos para resolver emergencias que es más efectivo conocer ese trabajo de primera mano, experimentando situaciones reales con personas reales en las torres de control.

No es casualidad que la etnografía se emplee para diseñar arquitecturas de TI (tecnologías de la información) de control aéreo, porque el tráfico aéreo es un sistema *colaborativo*. Los etnógrafos suelen ser demandados allí donde es necesario que cooperen numerosos actores sociales. Por ejemplo, la labor de Vidar Hepsø en la creación de un sistema de gestión de conocimiento en Statoil que conecta todas las plataformas marinas e instalaciones en tierra firme. Algo que parece una cuestión técnica se convierte en mucho más compleja cuando surgen cuestiones acerca de quién sabe



qué en la empresa, cómo lo sabe, cómo lo codifica y cómo lo transmite. Cabe citar también el trabajo de Bonnie Nardi en la creación de sistemas de TI colaborativos en AT & T; un trabajo que le ayudó asimismo a teorizar sobre el trabajo invisible en organizaciones, como el de las secretarias o las operadoras telefónicas (Nardi y Engeström, 1998).

Este tipo de trabajo, como el trabajo contable que se describe en el caso de estudio más adelante, es generalmente invisible porque tiende a infravalorarse. Se piensa que no es “productivo” o que no “añade valor”, especialmente por aquellos departamentos que pueden representarse a sí mismos como creadores de valor. Pero es precisamente en esas estructuras invisibles donde tiende a encontrarse el tan valorado “conocimiento práctico para el trabajo cotidiano” (Nardi, 1998).

#### CUALIFICACIÓN Y DESCUALIFICACIÓN

Los procesos de descualificación ofrecen un excelente ejemplo de cómo puede emplearse la etnografía para detener dinámicas destructivas invisibles, de las cuales ni los directivos ni los empleados suelen tener conciencia.

Para muchos directivos sinceramente preocupados por el nivel de cualificación de sus empleados suele ser una sorpresa que la causa del bajo nivel de cualificación de la plantilla pueda estar relacionado con su labor como ejecutivos, la cual llevó a los trabajadores a perder cualificación en lugar de a ganarla. No importa cuánto se gaste en planes de formación ni cuántos recursos en forma de tiempo y entrenamiento se invirtiesen; al final, los empleados nunca parecen aprender tan deprisa como cambian los entornos empresariales.

La observación participante puede mostrar cómo los ejecutivos involuntariamente reducen los niveles de cualificación de sus empleados, incluidos los de mayor rendimiento y los de aquellos que son candidatos a la promoción. A la búsqueda de procesos más y más eficientes, las tareas se simplifican y automatizan. Pero en lugar de emplear a los trabajadores en tareas de mayor valor añadido, la gerencia les mantiene en los mismos puestos, ahora más repetitivos aún, de manera que la productividad por empleado se incrementa, pero el conocimiento desciende. En otros casos, el tiempo ganado se emplea en tareas menores, igualmente repetitivas, que “deben hacerse”. Este proceso de descualificación ha sido observado en el caso de estudio que se presenta, no solamente en empleados ocupados en tareas de “producción” (contabilizaciones, pagos, cobros, etc.), sino también en personas dedicadas a labores de análisis, consultoría e incluso dirección.

Ambas alternativas de uso del tiempo ganado por estandarización y automatización son igualmente dañinas para trabajadores y organizaciones. La primera puede incrementar la productividad, sin duda. Pero en un entorno donde tarde o temprano este tipo de actividad se automatizará más aún o será deslocalizada se trata de una solución a corto plazo. La segunda alternativa es sencillamente auto-destructiva.

Una tercera alternativa es posible, como mostrará el caso de estudio. Es posible migrar a la plantilla hacia la producción de bienes y servicios de mayor demanda y que pocos competidores sean capaces de ofrecer. En el caso estudiado de la contabilidad en el grupo EDAG ello significa información económica detallada y analizada, así como competencias en procesos financieros.

Razones históricas explican por qué los incrementos de productividad son vistos como la única alternativa posible. Tal y como demostró Harry Braverman en 1974, la constante búsqueda de eficiencia es responsable de los procesos de descalificación dentro de las empresas. En las grandes corporaciones, el principio de división del trabajo establecido por Frederick Winslow Taylor a finales del siglo XIX para organizaciones industriales demostró ser una herramienta altamente eficaz para reducir costes. Cuanto más simple y más repetitiva fuese una tarea, tanto mayores economías de escala eran posibles y tanto más baratas eran las unidades de trabajo. Este principio continua siendo uno de los principales motores de la automatización y de la innovación tecnológica.

En organizaciones donde el conocimiento técnico y económico se encuentra concentrado en la parte superior de la pirámide y donde la base realiza un trabajo fragmentado en unidades simples se han dado altos niveles de productividad, fuertes economías de escala y eficiencias significativas.

No hay duda de que la productividad es uno de los factores esenciales para el éxito económico en una organización. Pero, como indica su nombre, productividad tiene que ver con producción, una categoría asociada a la industria. Las leyes de la productividad nacieron en el mundo de la producción industrial. Sin embargo, al menos desde que el modelo de economías nacionales keynesiano dejó de ser efectivo a comienzos de los años 70, el mundo de la producción fabril ha cambiado. Desde ese momento, la demanda ha sido incapaz de absorber la oferta —la producción— (Drucker, 1993; De la Dehesa, 2000; Gilpin, 2003). Por ejemplo, la industria de automoción tiene una capacidad de producción de 80 millones de vehículos anuales en todo el mundo, pero solamente vende 50 millones de unidades al año (PriceWaterhouse Coopers, 2004). Esta es la razón de la búsqueda constante de

nuevos mercados y nuevos centros de producción para fabricar de forma cercana a esos mercados de forma más barata, lo que se conoce por “globalización económica” (Drucker, 1993; De la Dehesa, 2000; Gilpin, 2003). Esa es la causa de la búsqueda y creación de nuevos nichos de mercado donde ubicar la producción, en lo que representa el auge de la construcción de marcas (Klein, 2000; Ruiz Martínez, Ibáñez Jiménez y Partal Ureña, 2002). Y finalmente, para financiar esa expansión se explica la búsqueda de capital en los mercados de valores, lo que ha dado lugar al concepto de “valor para el accionista” (Johnson y Kaplan, 1991; Pfeffer, 1998).

En este entorno, producir *más* con los mismos recursos no es suficiente para asegurar la viabilidad de una compañía. Gigantes basados en las economías de escala, tales como las corporaciones automovilísticas norteamericanas, han perdido un 40 % de sus mercados internos en los últimos años (VDA, 2002 y 2003) porque se focalizaron solamente en la eficiencia. Los fabricantes japoneses, en cambio, mejoraron su eficiencia a través de técnicas de mejora continua, como la gestión de calidad. Pero también generando productos de nicho incorporando las necesidades de los usuarios mediante el empleo de complejos sistemas de investigación social vinculados a sistemas de información (*quality function deployment*).

Los sistemas japoneses no son necesariamente la mejor o la única solución; no son aplicables a todas las industrias, sectores económicos y culturas del trabajo (Cuesta, 2003). Como demuestra el estudio realizado por Garrahan y Stuart en la planta de Nissan en Sunderland (1992), los métodos japoneses incluyen muchas de las pautas fordistas de trabajo tradicionales, generando contradicciones internas y resistencias. Pero es cierto que para algunas de las más exitosas compañías de automoción japonesas, los logros empresariales no se encuentran ligados a una visión tan estática del trabajo (ni siquiera en la producción fabril) como lo es la que encarna el sistema fordista. Asimismo han superado la diferencia entre una administración “improductiva” al servicio de las áreas “productivas”, tales como montaje o ventas. Más bien se encuentra conectada con una percepción dinámica del trabajo y del valor como algo sujeto a transformación y a una percepción más integrada de las funciones de una empresa, donde el valor no se define por la unidad de negocio que se encuentra al final de la cadena.

Una visión más dinámica e integrada del trabajo y del valor implica una búsqueda constante del valor del trabajo; aquí es donde la cualificación juega un papel importante. Por lo tanto, es más improbable que tanto el trabajo como los trabajadores sufran descualificación, de forma que son necesarias menos reestructuraciones radicales.

Las eficiencias de hoy tienden a albergar el germen de las rigideces del futuro. Como muestra el ejemplo japonés, cualquier organización se ve forzada a producir innovación, optimizar sus procesos, automatizar el trabajo manual, etc. En una organización clásica, la automatización y la estandarización de puestos de trabajo es responsable de la obsolescencia de los procesos, como muestra la siguiente figura.

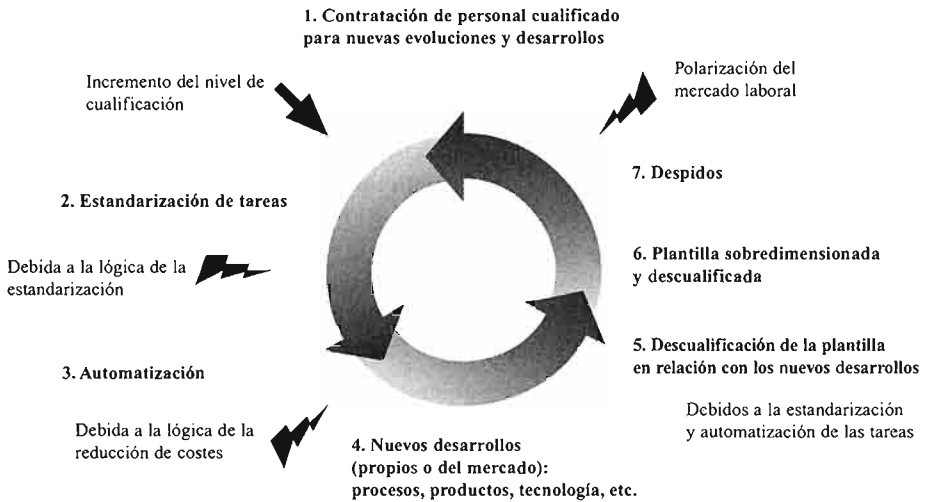


Figura 1. Descualificación involuntaria producida por las empresas.

Como muestra la figura, la estandarización y la automatización hacen que la plantilla tienda a realizar trabajos más simples para producir más *output*. Sin embargo, tarde o temprano, nuevas formas de producción y nuevas tecnologías requerirán un conocimiento experto que no existe en la empresa. Los empleados que estaban considerados como cualificados en sus antiguas tareas, dejan de estarlo para los nuevos retos. Reestructuraciones y despidos caros, así como la contratación de expertos en los nuevos métodos se harán necesarios. Estos expertos suelen ser escasos en el mercado laboral cuando una tecnología o producto es nuevo, de manera que sus salarios son muy elevados (hasta que se estandarice y generalice su conocimiento). Se produce así una polarización del mercado laboral entre los trabajadores de baja cualificación y los expertos o trabajadores del conocimiento (Drucker, 1993) de altos salarios. Con el tiempo, el conocimiento de los expertos tiende a la estandarización, de forma que se puede automatizar o externalizar a países de menores salarios y peo-

res condiciones laborales como la India, de forma que los antiguos expertos quedan desfasados en relación a los nuevos desarrollos.

Una plantilla descualificada que trabaje en tareas repetitivas parece incapaz de innovar y “añadir valor”. La gerencia tiende a verla como portadora de un conocimiento pobre y relacionado con las cuatro tareas simples que deben realizar. No se espera ningún conocimiento sobre la relación entre sus tareas y otras actividades, ni se espera capacidad de ver conexiones más amplias. Como mostrará el caso de estudio, esta asunción es errónea y se basa en la tendencia a problematizar a las personas y no a las organizaciones y a los sistemas sociales.

Muchas compañías tratan de resolver el problema con grandes reestructuraciones, despidos en masa o prejubilaciones en masa de aquellos trabajadores “que no se adaptan al cambio” (Johnson, 2000). Otra medida común es exportar esos puestos de trabajo a países de bajos salarios. En el corto plazo se trata de estrategias que producen claramente beneficios; además, los mercados de capitales —una de las principales fuentes de financiación— suelen recompensar este tipo de medidas. Pero a medio plazo es dudoso que estas estrategias resulten siempre rentables.

De una parte, al menos en Europa, se encuentra el coste de las indemnizaciones y los litigios, que se produce cuando se dan despidos y prejubilaciones (en este caso el coste se traslada a los sistemas de Seguridad Social). Tan interiorizada está la necesidad de reestructuraciones regulares, que en muchas empresas estos costes se encuentran provisionados en los balances.

Pero mucho mayor es el coste de la no adaptación de los procesos de negocio y los productos. La contabilidad tradicional no refleja el coste de oportunidad del tiempo perdido, los mercados perdidos y la competitividad perdida: pero son costes reales. Un exceso de plantilla no es la causa de un rendimiento pobre, sino su *efecto* (Johnson y Kaplan, 1991).

Para subrayar este argumento es posible citar otros ejemplos, además del éxito de las empresas de automoción japonesas en Estados Unidos. Por ejemplo, el éxito de las empresas indias de informática (Lau Revil, 2001), como Infosys, que son una amenaza importante para las compañías de *software* occidentales o la habilidad de los ingenieros mecánicos checos para sobrepasar en coste y calidad a las empresas alemanas de ingeniería. En ambos casos no se trata únicamente de salarios y costes de producción más bajos. Es también una cuestión de un inversión alta y continuada en educación y cualificación, así como en producción flexible y en un diseño dinámico de la organización y los puestos de trabajo. El caso indio ha sido sostenido por una inversión pública en educación continua desde los años 70. En la República

Checa el alto nivel de cualificación puede atribuirse a la herencia de su tradición industrial y al énfasis que los comunistas pusieron en la educación.

Al igual que en el caso de las empresas automovilísticas japonesas, los resultados de las compañías indias de informática y las empresas checas de ingeniería no son la historia de éxito de organizaciones motivadas por la calidad y el conocimiento que reflejan los medios de comunicación y la literatura de gestión. Ello supondría una simplificación de evoluciones complejas en las que intervienen múltiples variables en los niveles local y global. Pero en cualquier caso, evitar procesos de descualificación por estandarización como los descritos y desarrollar plantillas capaces de innovar es un elemento clave en las estrategias de estas compañías. Para expresarlo de manera sencilla, ¿quién mejor que aquellos directamente implicados en los procesos, las líneas de producción o los clientes es más adecuado para saber qué se necesita, hacia dónde evolucionan las cosas, cómo solucionar problemas y cómo mejorar? Como ya se comprobó en las experiencias del instituto Tavistock y de la democracia industrial escandinava en los años 60, o como ya apreciaron los ingenieros de la calidad total norteamericanos como Deming en los años 40 (luego exportarían esos métodos a Japón), ciertamente no los altos directivos en las centrales de las compañías, ni los estrategas en los *workshops* de consultoría ni los gerentes locales ocupados en cumplir los objetivos de producción y venta. Ellos poseen el “*know why*”, pero no el “*know how*”.

ESTUDIO DE CASO: REVIRTIENDO LA DESCUALIFICACIÓN DE UNA PLANTILLA “ENVEJECIDA” EN UNA EMPRESA AUTOMOVILÍSTICA

### **1. Pregunta de investigación y pregunta de acción**

A mediados de los años 90 la filial española de una compañía alemana de automóviles de lujo y vehículos industriales de alta calidad inició la automatización de las tareas de su área de contabilidad al implantar un sistema informático ERP (Enterprise Resource Planning) para sus procesos financieros.

Esta compañía, un distribuidor mayorista de vehículos, pertenece a un grupo que posee varias organizaciones en España: fábricas, servicios de financiación, seguros para vehículos, empresas de *leasing* y *renting*, distribuidores minoristas, etc. Cada una de estas unidades de negocio y empresas contaba con su propia administración, su área de recursos humanos, de *controlling*, de compras, etc.

El área de contabilidad había sido organizada tradicionalmente como una clásica unidad fordista y funcional: muchas tareas muy sencillas eran desempeñadas de forma simple por los empleados. La información contable se ensamblaba siguiendo el mode-

lo de una fábrica en unidades de creciente complejidad según niveles jerárquicos. Existían cinco niveles jerárquicos: desde el simple registrador de datos hasta el director financiero. Debido a la simplicidad del trabajo, la empresa nunca había contratado a verdaderos contables, sino únicamente a administrativos con escasa formación. Solamente algunos mandos medios tenían titulaciones de contabilidad.

Otra característica del área contable residía en que era considerada —y se consideraba a sí misma— como “improductiva” y como “mal necesario”, solamente necesario para cumplir con las obligaciones legales de información financiera que exigía el Estado a las empresas. Esta creencia tenía un efecto profundo sobre el bajo nivel de cualificación de la plantilla. La infravaloración del área contable se mostraría como uno de los elementos fundamentales a la hora de entender el bajo rendimiento del departamento y como uno de los factores claves en el proceso de cambio.

El nuevo sistema ERP implantado automatizaba la mayoría de los pasos de la contabilidad funcional tradicional, de forma que muchos puestos de trabajo se convirtieron en redundantes. La empresa, queriendo evitar el daño a su imagen que supondrían los despidos, además de no poder afrontar el alto coste de las indemnizaciones de una plantilla con una antigüedad media de 20 años, buscó vías alternativas para emplear a la plantilla administrativa “sobrante”. La solución encontrada fue externalizar la contabilidad de *Stern* para ofrecer, con el mismo número de empleados, servicios de contabilidad a las empresas del grupo EDAG en España dentro de un centro de servicios compartidos.

Una solución, por otro lado, muy en boga en los años álgidos del proceso de globalización económica, ya que consistía en sacar de la empresa las funciones consideradas de “escaso valor” para “concentrarse en el *core business*”. Es decir, una solución propia de formas flexibles de capitalismo (Reygadas, 2002; Gee *et al.*, 2002; Burawoy, 2000), donde se busca reducir los costes trasladando funciones al exterior, generalmente en peores condiciones, para poder pagar por ellas en función de la demanda y tratándolas como proveedores, es decir, sometidas al mercado y, por tanto, susceptibles de ser presionadas para bajar sus precios.

La pregunta que se planteaba para la compañía era: ¿cómo podemos convertir a nuestros descualificados administrativos en una plantilla capaz de desempeñar el trabajo con la velocidad y la calidad que demandan los centros de servicios compartidos; cómo podemos cambiar la mentalidad administrativa por una mentalidad orientada a mercado?

Desde el punto de vista de la investigación la pregunta que surgía era: ¿cómo se producen los cambios en compañías transnacionales, cuáles son sus mecanismos de transformación en un contexto de flexibilización de las formas de producción?

## 2. Investigación etnográfica

Para intentar solucionar esos problemas, la empresa contrató los servicios de una consultoría que desarrollase un nuevo modelo de recursos humanos adecuado a la nueva situación. Uno de los consultores de aquel proyecto fue el autor de este artículo, quien más adelante fue contratado como *insider anthropologist* para implantar el nuevo modelo. Este hecho dio oportunidad al autor de convertir los problemas de la compañía en una pregunta de investigación y codiseñar junto con la dirección y algunos empleados implicados en la investigación un programa de acción basado en los datos procedentes de la etnografía.

La parte etnográfica del trabajo estaba estructurada para encontrar las causas sistémicas de la baja cualificación y el bajo rendimiento de los empleados. Era necesario conocer la historia de la compañía; no solamente la oficial y la que narran los balances, sino la intrahistoria, al igual que la historia del entorno económico y social en España, así como la historia de la matriz alemana en el marco de la flexibilización del capitalismo y la cada vez mayor preponderancia del capital financiero como actor.

Durante un periodo de un año se produjo una activa observación participante a través de la práctica cotidiana en el proyecto de recursos humanos (entre otras cosas, mediante la descripción etnografiada de los puestos de trabajo, que proporcionó una visión profunda sobre la realidad organizativa), la realización de talleres con empleados y directivos, la “lectura” como recomienda Geertz (1997) de hechos conflictivos y sus descripción densa; asimismo se realizaron docenas de entrevistas a empleados, mandos medios, alta dirección de la empresa, consultores, auditores y empleados de otras áreas de la compañía. También se cuidó la relación con algunos empleados, quienes aceptaron el rol de informantes, incluyendo visitas a sus casas y sus familias.

Todo este trabajo permitió el siguiente diagnóstico sobre la organización:

### 1. Relaciones laborales paternalistas

Las relaciones laborales bajo el régimen del general Franco pueden calificarse como un sistema nacional que privilegiaba el fordismo. Aunque los sindicatos y la negociación colectiva estaban formalmente prohibidos —si bien existieron *de facto*, como demuestra Foote White (1991) y recuerdan los empleados más antiguos de la empresa— existía un intercambio de lealtad de los empleados a cambio de seguridad en el empleo. Además, se daban ayudas paternalistas a los empleados, tales como colonias de verano, regalos de reyes para los hijos de los empleados o



créditos blandos de ayuda para la adquisición de vivienda. Algunas de estas prácticas aún sobreviven. Las relaciones laborales paternalistas perviven sobre todo en la contratación de familiares y en otros usos basados en el parentesco (al menos el 25 % de los empleados de la contabilidad tienen alguna relación de parentesco entre sí). Estos comportamientos pueden conectarse con el intercambio de lealtad por seguridad en el empleo; por ejemplo, las personas que expresan deseo de cambiar de puesto de trabajo, por no decir de empresa (la rotación de empleados es inferior al 5 %), son calificadas de “inestables”. Otro indicador es la presencia de consentimiento en la producción en el sentido de Burawoy (1989). Ambos, empresa y empleados, consienten en cierto grado de conductas disfuncionales de la otra parte para aliviar la tensión del trabajo monótono o para adquirir ventajas o privilegios informales.

## 2. Exclusión por género y edad

Mientras que las mujeres representan una minoría (menos del 10 %) en las áreas estrella de la compañía, tales como *marketing*, se encuentran sobrerrepresentadas en la contabilidad (más del 55 %). La mayoría de ellas cuenta con más de 45 años de edad y 20 de antigüedad en la empresa. El 60 % no posee licenciatura universitaria (solamente el 30 % son licenciadas). La mayoría de estas mujeres fue contratada como personal administrativo, esperando que dejarían la empresa en cuanto se casasen —una práctica común en la España de Franco hasta los años 60. Sin embargo, el crecimiento de la compañía hizo necesario retener a la fuerza de trabajo administrativa. Asimismo, en aquella época se normalizaron en España la economía de mercado y el consumo tras décadas de autarquía, de forma que los hogares ya requerían dos salarios. De forma que en los primeros años 70, aquellas mujeres —hijas de hombres de la clase obrera y de mujeres amas de casa— se quedaron en la compañía como oficinistas después de sus matrimonios, pasando a convertirse en miembros de la naciente clase media.

Puesto que la contabilidad se consideraba de menor valor que las ventas y el *marketing* en una compañía construida sobre esquemas industriales, el destino que parecía natural para aquellas mujeres consideradas de menor valor social que los hombres durante los tiempos de la dictadura era la secundaria contabilidad.

Cuando se introdujo el nuevo modelo organizacional flexible a finales de los años 90, a la exclusión por género había que añadir la exclusión por edad. Estas personas no solamente eran consideradas menos cualificadas por haber trabajado en tareas administrativas, sino también *demasiado mayores* como para adaptarse a los nuevos modos de trabajar.

### 3. Infravaloración de las funciones no comerciales

Como ya se ha mencionado, la contabilidad era una función típicamente considerada como “factor de coste” y “mal necesario”. Los empleados de esas áreas eran etiquetados como “improductivos” y como “chupatintas”. El presupuesto, las oportunidades profesionales y el trato personal eran siempre inferiores a los que podían encontrarse en ventas y *marketing*. Como ejemplo baste citar que por muchos años los contables ni siquiera participaron en la cena de Navidad (lo que aún sucede en los talleres).

Solamente poco a poco la empresa comenzó a pensar en la posibilidad de invertir dinero en el desarrollo de la contabilidad financiera (hasta los años 90 ni siquiera había una gestión de costes digna de tal nombre). Mientras que la compañía inició una exitosa modernización cuando a comienzos de los años 90 el capital alemán se hizo con la mayoría del capital de la empresa importadora original española, los departamentos “improductivos” hubieron de esperar hasta el año 2000 para recibir atención.

### 4. Procesos de descualificación

Si el nivel general de cualificación en España ha crecido continuamente desde comienzos de los años 60 y el porcentaje de trabajadores licenciados se incrementó en ese periodo exponencialmente (en un 600 % de 1965 a 1997, según Miguélez y Prieto, 1999, 38-42), en el departamento de contabilidad de *Stern* la evolución fue mucho más lenta. Entre otras razones porque la compañía nunca invirtió en la formación de sus administrativos: hasta 1980, porque la formación era un tema desconocido para las empresas españolas y desde entonces, porque la empresa pensaba que no valía la pena invertir en trabajadores “improductivos”, ya que nunca recuperaría la inversión.

La otra causa de baja cualificación es el proceso de descualificación ya descrito, según el cual la compañía tiende a asignar más tareas simples y repetitivas a los trabajadores cuyos puestos ya se han estandarizado. La aparición de los sistemas ERP y otras tecnologías combinada con una plantilla comparativamente mayor en cuanto a edad y con baja formación hacía aparecer a los administrativos como descualificados e incapaces de adaptarse a los nuevos desarrollos.

Sin embargo, el trabajar con estos empleados permitió al autor observar lo bien que resolvían los problemas cotidianos según iban emergiendo. El autor también fue testigo de cómo los empleados experimentados reducían las tensiones cuando aparecían conflictos con los usuarios de los servicios contables: ¡porque tenían relacio-

nes de más de 20 años con sus compañeros de la parte usuaria! En su experiencia se encontraba el conocimiento tácito sobre el trabajo contable, los procesos y las soluciones a dilemas imprevistos. Estos trabajadores habían experimentado cientos de situaciones, casuísticas y problemas; sin embargo no poseían la competencia de nombrar ese conocimiento en categorías que sus superiores o los consultores pudiesen clasificar como una forma de conocimiento experto. Para directivos y consultores (¡y sindicatos!), estos trabajadores llevaban “20 años haciendo lo mismo”. Pero este “lo mismo” se componía de una larga sucesión de casos, problemas y sistemas informáticos gestionados durante los años. Los gerentes y los consultores solamente veían la “fotografía” estática, pero no la dinámica historia de 20 años ricos e intensos de trabajo y solución de problemas —incluidos los problemas informáticos.

### **3. Valor**

Existían indicios de que el nivel de cualificación y la infravaloración de la función contable estaban relacionados con el régimen de paternalismo industrial imperante, que asignaba valor de acuerdo con los principios de la mentalidad industrial (“productivo” *versus* “improductivo”). Asimismo existían indicios que este hecho llevaba a una valoración de las personas por clase y por género. Parecía por lo tanto claro que cualquier investigación posterior debía centrarse en la producción de valor en el campo de la contabilidad, ya que el valor parecía una categoría clave de la gerencia... así como el poder.

Por valor cualquier directivo entiende de forma explícita el valor económico. Pero los significados implícitos atribuidos a la idea de “valor” son mucho más amplios. Mucho de lo que en una empresa es tenido por valor económico es en realidad una asignación de valores sociales y simbólicos. La descualificación de los empleados de la contabilidad debido a la infravaloración del trabajo contable, así como las relaciones asimétricas respecto a los departamentos comerciales que resultaban de ello, muestran cómo se produce esta dinámica.

Por esta razón, los siguientes pasos de la investigación etnográfica llevaron a un análisis del valor económico real de la contabilidad para el negocio de venta de vehículos y a un análisis sobre cómo el valor simbólico y social asignado a la contabilidad resultó en una desventaja para esta área en términos de relaciones de poder dentro del Grupo en España.

Un análisis económico y etnográfico del valor de la contabilidad se escapa al ámbito de esta ponencia, pero el estudio histórico realizado para un trabajo ante-

rior (Bezou Daleske, 2003) demuestra que la función contable siempre ha sido estratégica para el gobierno de cualquier organización, desde los imperios antiguos (Giroux, 2001; Crump, 1993) hasta las corporaciones industriales (Johnson y Kaplan, 1991). La industrialización y estandarización de los procesos contables llevaron a la simplificación de las tareas por división del trabajo, conduciendo a una descualificación de la profesión contable y, con ello, a su marginación dentro de las organizaciones. Esto sucedió porque el valor del trabajo contable dentro del mercado laboral fue igualado al valor de la función dentro de las compañías, de forma que al final la aparente valoración económica emergió como lo que realmente era, una valoración social. Los datos etnográficos recogidos en *Stern* sugieren que las situaciones descritas en la literatura se dieron efectivamente también en esa empresa.

Johnson y Kaplan lamentan que en la segunda parte del siglo xx, las organizaciones empresariales occidentales no contaban con las herramientas adecuadas para controlar y valorar sus actividades y activos, lo que resultó en una pérdida de ventaja competitiva respecto a las empresas japonesas como Toyota, donde las herramientas contables experimentaron una continua mejora y una integración en la cadena de valor (Johnson y Kaplan, 1991), siendo el caso más notable el del fabricante de excavadoras Komatsu, que logró reducir sus costes en un 22 % en los años 80 gracias a un innovador sistema de contabilidad analítica (Miller, 2003).

Para calcular la contribución real de la contabilidad al resultado económico de la empresa, el diseño de la investigación incluyó la compra de un vehículo en un concesionario auténtico, de modo que se pudiera trazar el verdadero proceso de venta de un vehículo. La primera sorpresa consistió en que los procesos de ventas no son tan lineales como los describen los diagramas de flujo. Consisten en una serie de ciclos con muchos puntos de conexión entre diferentes unidades organizativas, como compras, logística, producción... y contabilidad. Se trata de flujos que tienen lugar simultáneamente en varias áreas y también de forma diacrónica. De hecho, en lugar de hablar de “cadena de valor” o de procesos (con las implicaciones lineales que tiene la palabra “proceso”) sería más propio hablar de ciclos de valor o procesos transfuncionales.

La contabilidad (la financiera y la analítica) estaba involucrada ya desde el propio punto de venta hacia los clientes finales (esos que se supone que “añaden el valor” porque el dinero fluye de ellos) en numerosos niveles:

- Planificación financiera
- Planificación operativa

- Formación de precios
- Cálculos para operaciones comerciales y *marketing* (descuentos, regalos, etc.)
- Facturación (la comunicación entre el cliente final y las fábricas)
- Condiciones de pago
- Reclamaciones
- Pagos y cobros
- Producción de información para la gestión

Finalmente, el 53 % de todas las operaciones involucradas en cada venta individual nacían en la contabilidad. Otras actividades llamadas de “*back office*” o administrativas, como informática o recursos humanos, suponían un 18 % de las operaciones, de forma que por cada operación de venta, solamente el 27 % de las actividades puede atribuirse a la actuación puramente comercial. Los resultados de este análisis serían similares considerando las operaciones de garantías y postventa.

De las actividades contables mencionadas, un 23 % son operaciones transaccionales que podrían ser automatizadas o externalizadas. Pero el 30 % de cada venta consiste en contabilidad cualitativa: contabilidad analítica, interpretación de balances, información de gestión, así como tesorería. Otras funciones no visibles, como la gestión de riesgos, la prevención del fraude y el asesoramiento a la gerencia completan el cuadro.

#### 4. Diagnóstico

En este punto de la investigación existían suficientes elementos como para diseñar un plan de acción conjuntamente con la dirección y los coinvestigadores que había entre la plantilla. No parecía suficiente contrarrestar los efectos de la situación o corregir los síntomas. Un plan de acción debía dar una nueva dirección estratégica a los servicios compartidos de contabilidad de acuerdo con su valor real y evitando la repetición de los procesos de descualificación.

El diagnóstico de la situación podía resumirse en que la infravaloración de las funciones contables había conducido a la contratación de empleados de baja cualificación, impidiendo a la compañía invertir en la formación de esas personas y contribuyendo a mantener un esquema de recursos humanos propio del paternalismo industrial.

Cuando se crearon los servicios compartido de contabilidad y finanzas nacieron de la idea de que la contabilidad tenía un valor escaso y que debía externalizarse. Más bien lo contrario fue el caso, ya que los muchos usuarios del centro de servicios compartidos se resistieron a pesar de los ahorros de costes que se producían. La clave residía en que no querían renunciar al control sobre sus cuentas y cifras a una unidad externalizada. Este hecho y la investigación descrita acerca del valor de la contabilidad cambiaron el papel que la contabilidad debía jugar dentro de la organización. De “mal necesario” se transformó en un “perro guardián” (en palabras de algunos financieros) que controlaba los riesgos, no ya de una, sino de nueve empresas.

Otro gran cambio se produjo en relación a la automatización. El centro de servicios compartidos había desarrollado un importante conocimiento en optimización de procesos contables. Gran parte de este saber procedía en principio de algunos especialistas contratados a tal efecto. Pero pronto tuvieron que admitir que no podían realizar su trabajo sin el concurso de los empleados de contabilidad. Los empleados eran los auténticos dueños de los problemas y del conocimiento cotidiano. Como se verá, esta participación en optimización de procesos permitió que el conocimiento de los procesos saliera a la luz, de manera que los especialistas pudieron codificarlo, documentarlo y transmitirlo. La participación contribuyó de forma decisiva a la transformación de la antigua área de contabilidad de *Stern* en una unidad de reducción de costes a través de la optimización constante. De forma que, en un segundo paso, la identidad de los contables, que había mudado de “mal necesario” a “perros guardianes”, se modificó hacia “consultores de procesos”.

### **5. Diseño de la acción: uniendo tipos de saberes**

La evidencia ganada gracias a la investigación y la práctica diaria contribuyó a centrar los planes de acción en los siguientes factores clave:

- Incremento del conocimiento de los empleados
- Optimización a través de la participación: recualificación e identificación de conocimiento
- Valor de la contabilidad:
  - Consciencia en la gerencia y entre los empleados
  - Desplazamiento del control hacia la contabilidad

Naturalmente que la acción no comenzó una vez que se habían obtenido todos los datos, sino en el mismo momento en el que se iniciaba la investigación. El plan de acción fue un resultado de la investigación, la cual a su vez era un producto de los efectos observados tras las primeras acciones. Estas se habían centrado en dos herramientas usuales en el entorno empresarial: la transformación de la administración de personal en un desarrollo de las personas (o del capital humano) y la introducción de un cuadro de mando integral, una herramienta que no solamente medía indicadores financieros, de gestión o de mercado, sino que integraba todas estas perspectivas en un único sistema.

Un proceso de recursos humanos nuevo diseñado al estilo de la consultoría y que incluía remuneración variable de acuerdo con objetivos y rendimiento se puso en marcha. La formación como un objetivo estratégico de la planificación anual también representaba una novedad para la antigua área administrativa. La planificación de capacidades, así como la descripción y valoración de puestos y otras herramientas de recursos humanos, se aplicaron para profesionalizar las relaciones laborales. Este nuevo instrumentario generó miedos y resistencias entre empleados y mandos medios. Muchos tenían la intuición de que el antiguo sistema paternalista desaparecería y con él el *statu quo*, los privilegios e incluso puestos de trabajo. El primero de los miedos estaba justificado, mientras que el segundo se demostró falso. En cualquier caso, fueron las diversas formas de resistencia, pasividad y bloqueo las que produjeron el primer material de investigación que permitió descubrir cómo funcionaba realmente el sistema social de la organización.

El cuadro de mando integral, una herramienta para vincular el rendimiento de los procesos, el desarrollo de las personas, la percepción de los clientes y los resultados financieros, constituyó el primer intento de involucrar a los empleados en proyectos de nivel. La causa residía en que si iban a ser evaluados, lo más razonable es que los empleados participasen en la definición de los parámetros de evaluación. Como proyecto participativo constituyó un claro fracaso, pero mostró las pautas que debían de aplicarse en la involucración y en los proyectos IAP.

Las observaciones y los datos recolectados en estos dos proyectos alimentaron la investigación etnográfica y generaron experiencia para el proceso de acción. Asimismo actuaron de marco organizativo para vincular la investigación con el plan de acción. Todo este trabajo hubiera carecido de legitimidad si hubiese venido etiquetado como “etnografía” o “investigación acción participación”. Fue necesario vestir ambas herramientas con los ropajes y el lenguaje de prácticas empresariales establecidas.

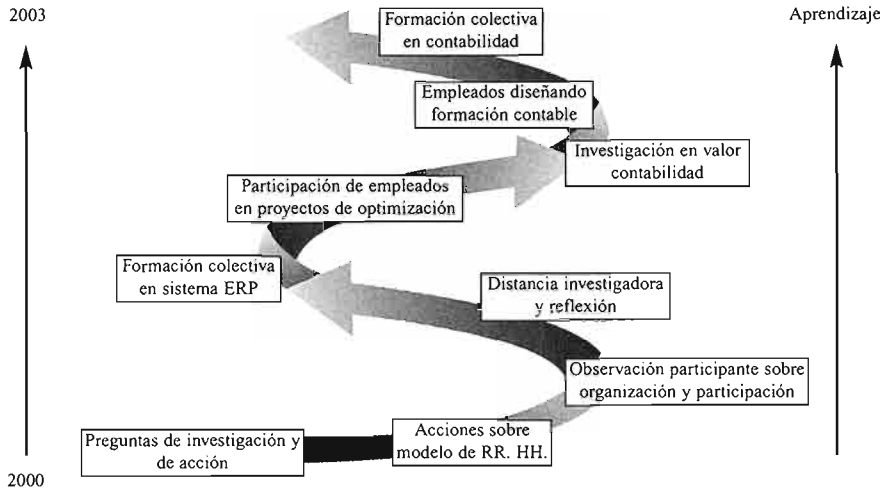


Figura 2. El proceso de investigación, acción y participación en el caso estudiado.

### 5.1. Conocimiento de los empleados

El nuevo proceso de recursos humanos había establecido la formación como una cuestión estratégica, por lo que debía ser planificada también de abajo hacia arriba. Una labor que era enteramente participativa porque obligaba a empleados y directivos una vez al año a dialogar sobre el desarrollo profesional y la formación necesaria para cada empleado y planificarla. Esta conversación permite hablar abiertamente de fortalezas y debilidades, así como de puntos de mejora y habilidades que quizá hoy y mañana no sean necesarias, pero sí a medio plazo.

El factor de acción es la propia implantación de estos planes, mientras que su evaluación constituyó un nuevo punto de investigación. ¿Fueron útiles? ¿Fueron rentables? ¿Alcanzaron sus objetivos? Los datos obtenidos permitieron iniciar un proceso de reflexión y corrección, uno de cuyos primeros resultados fue identificar una fuerte carencia de conocimientos en SAP, el sistema informático ERP que constituía la herramienta principal de trabajo en contabilidad. La consecuencia de estas evaluaciones fue el establecimiento de un gran plan colectivo que permitiría a cada empleado alcanzar el mismo nivel de SAP, de forma que las distancias en conocimiento entre individuos debería reducirse (algunos siempre amplían su ventaja).

En contra de los criterios de algunos directivos, el plan se aplicó a todos sin distinción de puesto, categoría o conocimiento previo. Incluso se dio esta formación a



personas que no tenían que trabajar directamente en SAP.<sup>2</sup> La razón residía en transmitir que todos valían y que todos eran tomados en cuenta, acabando con la discriminación en función de edad, género y clase.

Esta formación colectiva en SAP se puso en marcha inmediatamente y la empresa obtuvo un retorno rápido de su inversión. La formación logró algo más importante que dotar de conocimiento de base a todos los empleados; colocó a la plantilla en un nivel de conocimiento que les permitió pasar de la mera contabilización de asientos a una mayor capacidad de análisis y asesoría, además de capacitarlos para entender mejor los procesos (que discurren en SAP), facilitando las propuestas de optimización y automatización. Muchas de estas iniciativas luego fueron puestas en práctica.

Otro efecto positivo fue que las personas comenzaron a manejar conceptos más abstractos de contabilidad y de informática, de forma que les fue posible una comprensión más profunda de los procesos en los que trabajaban. Gracias a esta habilidad se pudieron involucrar en los proyectos de optimización. Sin embargo, si la compañía no hubiese apostado por la transformación organizativa y hubiese optado por las más fáciles soluciones de la externalización pura o el despido, el miedo a la pérdida del puesto de trabajo habría impedido cualquier colaboración por parte de la plantilla, se habrían producido fuertes resistencias y se habría perdido un enorme potencial en cuanto a optimización de procesos. Este potencial no solo se traduce en más de un millón de euros de ahorros por incremento de cualificación y optimizaciones (para las cuales habría que haber pagado servicios de consultoría o contratado expertos mucho más caros que la plantilla actual). De haberse recurrido a reestructuraciones clásicas, la empresa hubiese matado su desarrollo: tan solo un año después de que finalizase la experiencia que aquí se narra, este centro estaba ofreciendo asesoría contable a la central de Alemania y asesoría en procesos contables y SAP a otras empresas de EDAG en Europa.

### *5.2. Optimización a través de la participación*

Esta involucración no fue sencilla de lograr. Al principio muchos empleados no sabían qué se esperaba de ellos. Estaban acostumbrados a ser sujetos pasivos y no sabían cómo operar fuera de la lógica de la producción. Les faltaba también una visión de los procesos en los que estaban insertos en lugar de una visión en clave de función repetitiva. Tan pronto como se acostumbraron al nuevo marco —lo que llevó

---

<sup>2</sup> La mirada de corto plazo de los directivos intermedios es muy lamentable: dos años más tarde no solamente algunas de estas personas tuvieron que trabajar con el sistema, sino que una de ellas se distinguió notablemente en la implantación del módulo de facturación en contra de lo que su jefe jamás hubiese creído que esta mujer, de 45 años, con 20 años de antigüedad en la empresa, era capaz.

algunos meses— empezó a aflorar una cantidad significativa de saberes hasta entonces invisibles sobre los procesos contables, sobre las prácticas cotidianas, sobre tareas no descritas, no reconocidas y no valoradas (como solucionar problemas a clientes u otros departamentos). Este conocimiento hubiera sido difícil de encontrar para consultores externos por la corta duración de sus proyectos y su escasa aceptación entre los empleados. Tampoco los especialistas de Recursos Humanos (ni los sindicatos) pensaron que personas que “llevan 20 años haciendo lo mismo” pudieran desempeñar otras tareas ni aprender nada nuevo.

Es correcta la idea de que la mayoría de empleados carecía de los conceptos teóricos que les hubiesen permitido codificar y expresar su conocimiento. Pero al trabajar en un equipo con personas que sí dominaban mejor la parte conceptual se puso en marcha un proceso de aprendizaje en la acción que ayudó a generar un lenguaje común y conceptos compartidos. Pronto se descubrió que el mejor papel para los empleados no era preguntarles en qué consistía su trabajo y cómo lo hacían, sino darles el *status* de “expertos”. De esta forma, los especialistas en procesos y las personas cercanas a la dirección asumían el rol de empleados, trabajando en sus tareas cotidianas, supervisados por los trabajadores, como los auténticos dueños de las tareas y de la maestría que requería su desempeño. Los efectos fueron muy positivos.

En primer lugar, los trabajadores apreciaron que las personas de *status* superior se “ensuciasen las manos” o, como decían ellos, “se arremangaran la camisa y cavasen trincheras”. Gracias a ello, los analistas de procesos pudieron realmente apreciar las dificultades cotidianas a las que se enfrentan los empleados, la infinidad de imprevistos que solucionan sin que les paguen por ello, así como la gran variedad de casuísticas que se dan en la vida real y que no recogen los procesos.

En segundo lugar, los trabajadores, en su rol de expertos y supervisores de los analistas, les iban corrigiendo y dirigiendo en un proceso iterativo sobre la mejor manera de realizar el trabajo. De esta manera, describían su trabajo y el proceso en su propio lenguaje cotidiano, de forma que muchas tareas ocultas pudieron ser documentadas e incluidas en las descripciones de los procesos, generando una base más realista para su mejora y optimización.

### 5.3. Formaciones autogestionadas y recualificación

Naturalmente que seguían existiendo fuertes lagunas de conocimiento. Sin embargo, trabajando en la optimización de procesos y con la seguridad de que sus puestos de trabajo no peligraban, podían identificar aquellos conocimientos de los que carecían y sugerir medidas. Es decir, podían organizar su propia formación, empleando los recursos de conocimiento que poseían otros empleados más cercanos a funciones más cua-

lificadas, como balances o análisis de procesos. Sabían que existía este conocimiento precisamente por trabajar en proyectos de optimización y lo demandaban.

Esta experiencia permitió al centro de servicios compartidos reflejar las lagunas de conocimiento teórico de contabilidad y finanzas, pero también documentar la cantidad de conocimiento invisible que los empleados —en apariencia de baja cualificación— poseían. Por esta razón, en el tercer año en el que se usó la perspectiva de IAP para construir sus políticas de cualificación se adoptó una doble estrategia. De una parte se pusieron en marcha formaciones internas autogestionadas para superar las lagunas de conocimiento. En segundo lugar, estas formaciones debían ser diseñadas por los propios empleados sobre la base de su trabajo cotidiano. De esta forma se veían forzados a investigar ellos mismos los marcos teóricos que necesitaban y a codificar sus conocimientos en una forma comprensible a sus compañeros.

#### 5.4. Valor de la contabilidad

Una de estas formaciones internas obligatorias para toda la plantilla y la gerencia giraba en torno al “valor de la contabilidad”. Este fue prácticamente el único trabajo “ideológico” que se realizó durante todo el proceso de transformación organizativa. Después de algunas experiencias negativas durante la investigación y durante la implantación del sistema de recursos humanos, no se les dijo nunca a los trabajadores que debían pensar. Nunca se realizó trabajo discursivo sobre lo que en consultoría y literatura de gestión se conoce como “cultura de empresa”. En lugar de ello, a medida que la situación iba mejorando también cambiaban las percepciones sobre el centro de servicios compartidos y con ellas las actitudes en el trabajo. La formación sobre “el valor de la contabilidad” se realizó cuando los resultados ya eran visibles, cuando la participación en proyectos aumentó y se pudo transmitir un sentimiento de orgullo por el trabajo realizado. Además, esta formación permitió por primera vez dar una imagen completa de todos los procesos contables, de forma que fuese visible por qué cada cual estaba realizando las tareas bajo su responsabilidad, de forma que se pudo proporcionar un sentido organizativo a su trabajo. Mucho trabajadores dijeron que esta había sido la formación más útil que habían tenido, no en términos prácticos, sino de entender su sitio en la organización.

Para los mandos medios, la estrategia para cambiar las percepciones sociales sobre el valor de la contabilidad se realizó a través del llamado *coaching* (incluyendo numerosas conversaciones personales) y de *workshops*. En la fase final del proyecto se hizo participar a los directivos en un taller de estrategia donde a través de metodologías de análisis sistémico tomaron consciencia de los peligros reales de deslocalización que sufrían las funciones administrativas. Se les pidió que identificaran el valor real de sus

actividades, ya que las puras transacciones contables tarde o temprano se desplazarían a países de bajos salarios. Se les pidió que mostrasen también cuál era la contribución real de sus respectivos sectores a la venta de vehículos. Puestos ante esta tesitura llegaron a conclusiones parecidas a las que surgieron del análisis de la compra de un vehículo descrito más arriba: que los procesos contables eran parte inseparable de la venta de vehículos y que debían enfocarse principalmente a producir información de negocio y conocimiento para la optimización de procesos. Como resultado de este trabajo, los directivos desarrollaron rápidamente una estrategia basada en la mejora continua de procesos.

La gerencia cambió asimismo el sistema de fijación de precios por los servicios de contabilidad. Como “factor de coste” que se habían considerado, sencillamente trasladaban sus costes de personal, añadiendo a cada “cabeza” los gastos generales. Bajo la perspectiva del valor de la contabilidad, desarrollaron un sistema de precios basado en el valor para el negocio de cada una de las funciones contables, clasificando los servicios en “transaccionales, producción de información financiera y asesoramiento a la dirección, así como consultoría de procesos”. Este paso fue muy importante porque permitió la *visibilidad* de la contabilidad y de su contribución al negocio de cada uno de sus usuarios. Asimismo esta clasificación por tipos de servicio separa costes del servicio de costes de personal. Como argumentan Johnson y Kaplan (1991) y Pfeffer (1998), muchos despidos masivos y reestructuraciones tienen que ver con la inexistencia de una contabilidad analítica específica de servicios, de manera que se emplea el sistema de la contabilidad industrial de asignar gastos generales a personas. Como consecuencia, tras los despidos muchas empresas descubrieron que debían pagar todavía elevados costes fijos de edificios, informática, etc., no ligados al personal. Separar los costes de los servicios de los puros costes de personal significa que la contabilidad deja de identificarse como un factor de costes.

En lo relativo al poder, la antigua área de administración se encontró con la responsabilidad sobre la contabilidad de nueve empresas del Grupo ECAG en España. Se había convertido en un *panopticum*, en el sentido de Foucault y, por tanto, en una unidad de control importante. Además, el centro de servicios compartidos gestionaba los procesos financieros transaccionales (cobros, pagos, etc.) de esas compañías. Y estos procesos transaccionales reflejan los procesos comerciales como un espejo, de manera que al área contable entran todos los datos del trabajo operativo. Se trata, pues, de un lugar excelente para observar el potencial de mejora de las nueve empresas clientes del centro de servicios compartidos, ya que cualquier práctica no estándar aparecerá en los procesos contables como excepción que genera costes. Desde esta posición de control, el centro de servicios compartidos pudo empezar a imponer sus condicio-

nes sobre los procesos operativos de las empresas a las que proporcionaba servicios contables. Tras algunos conflictos iniciales, el control sobre los procesos se desplazó hacia la contabilidad. Para solventar esos conflictos también se emplearon proyectos de IAP, pero detallarlos se escapa al ámbito de este artículo. Ese control sobre los procesos significa una interacción muy cercana con las instancias de toma de decisión de cada uno de los negocios para los que trabaja el centro de servicios compartidos. Una mayor consciencia sobre el valor de la contabilidad llevó, por tanto, a un desplazamiento de poder, un cambio en las relaciones de poder y un “*empowerment*” tanto de la organización como de sus empleados.

Debe añadirse que tal desplazamiento de poder ha sido facilitado en buena medida por la aprobación de la ley Sarbanes Oxley por el Congreso de los Estados Unidos. Esta ley fue la reacción al escándalo de Enron y establece responsabilidades penales en caso de irregularidades contables para los directivos de las empresas que coticen en bolsas estadounidenses.

#### RESULTADOS TANGIBLES

Esta política generó resultados tangibles tanto en lo organizativo como en lo económico. Por ejemplo, las formaciones internas en SAP ahorraron 100.000 euros (el coste de la misma formación proporcionado por un agente externo). Además fueron mucho más efectivas porque estaban directamente relacionadas con las cuestiones y problemas del trabajo cotidiano.

De acuerdo con las mediciones efectuadas para el cuadro de mando integral, en el plazo de tres años, el nivel general de cualificación del centro de servicios compartidos se incrementó en un 54 %, la cualificación contable en un 39 % y la de SAP en un 66 % (estos resultados se midieron por el número de empleados que atendieron a formaciones y emplean en su trabajo cotidiano ese conocimiento).<sup>3</sup>

El incremento de los niveles de cualificación de la plantilla permitió al 40 % del personal migrar hacia tareas analíticas, además de continuar con sus tareas transaccionales habituales. Antes solamente el 10 % de la plantilla, todos ellos miembros del área de balances, estaban capacitados para los trabajos más cualificados. Otro dato importante es que el 28 % de la plantilla participa de forma habitual en la mejora de los procesos.

---

<sup>3</sup> La medición es más compleja de lo que aquí se describe. Se emplea para ello un catálogo de competencias dividido en subcompetencias de acuerdo con las necesidades de cada puesto de trabajo. Este catálogo consta de más de 60 competencias y cinco niveles de conocimiento para cada una.

De esta forma, los ahorros generados por el centro de servicios compartidos (una parte significativa de los costes administrativos)<sup>4</sup> no solo provienen de la automatización de procesos y de ofrecer servicios a un número creciente de empresas con el mismo número de personas. Proviene también de la migración hacia actividades de asesoramiento y consultoría por las cuales los usuarios de la contabilidad están dispuestos a pagar más.

No todos los resultados fueron tan positivos. Todavía el 50 % de los empleados trabaja únicamente en tareas transaccionales, cuando una mezcla de tareas transaccionales y analíticas es más deseable. Asimismo el proyecto fracasó a la hora de crear una consciencia sobre la importancia del desarrollo de las personas entre los mandos intermedios, de forma que cuando se descuidan los procesos de gestión de personal y no se organizan proyectos de mejora con participación, los mandos medios caen de nuevo en las prácticas industrialistas de división del trabajo.

#### CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo era describir una experiencia de uso de IAP y etnografía en un entorno empresarial, una experiencia poco usual en España. Es posible extraer de ella algunas lecciones para la investigación teórica, así como para los profesionales en las organizaciones.

El caso expuesto parece confirmar las tesis de Dulmanis, McKenzie, Krooglik y Pejnovic (2004) acerca del uso de la IAP en entornos empresariales en relación al “*empowerment*” de los empleados, la creación de una mayor consciencia, la emergencia de conocimiento oculto o tácito, así como que la acción política está ligada a la investigación.

El centro de servicios compartidos de EDAG en España ha codificado una gran parte de conocimiento oculto y sin nombrar manejado en el trabajo cotidiano por los empleados. De esta forma, el nivel general de cualificación se ha incrementado y se diseminó a través de formaciones.

Un claro resultado de este proceso es el llamado “*empowerment*”, ya que los antiguos administrativos dedicados a tareas repetitivas gozan ahora de una empleabilidad significativamente mayor que tres años atrás. Muchos de ellos trabajan en tareas analíticas y algunos en consultoría. Es verdad que entre el 40 %

---

<sup>4</sup> El dato no se facilita por razones de seguridad.

y el 50 % aún realizan tareas transaccionales, pero también de un nivel de cualificación mayor y con mayor volumen.

Se ha producido un incremento de consciencia en cuanto al valor de la función contable y al valor del conocimiento, convirtiéndose ambos en una de las principales palancas de cambio organizativo y social. En este punto, las estrategias de IAP han tenido éxito en generar cambios en la mentalidad y las actitudes.

No ha sido, sin embargo, este el caso al establecer la importancia de la participación de los empleados en proyectos y en formaciones autogestionadas. La idea de que los trabajadores poseen conocimientos importantes no ha calado en los mandos medios. Posiblemente porque los directivos no fueron directamente involucrados en los proyectos de optimización con empleados (con el fin de permitir para los empleados un espacio libre de ataduras jerárquicas, para que todos tuviesen roles iguales, algo que parece imposible cuando los directivos están presentes).

La acción política derivada de la investigación resulta del incremento de consciencia organizativa acerca del valor de la contabilidad. Ha sido esta consciencia la que ha ayudado a desplazar relaciones de poder desde las áreas comerciales a favor del área contable. Un mayor control de los procesos contables y comerciales y una mayor imbricación con los últimos comerciales han sido el resultado.

La etnografía ha demostrado ser una herramienta adecuada para el análisis organizacional en un caso donde la complejidad hacía necesario entender las dinámicas sociales del caso. Sirvió como complemento adecuado y balance a las herramientas empresariales habituales, que también se emplearon. El tiempo invertido en una investigación más profunda se recuperó con una muy rápida implantación del plan de acción. Y lo que es más importante, sin necesidad de corregir ese plan ni de gastar más tiempo y moral en ulteriores reestructuraciones.

La etnografía ayudó a desvelar las relaciones laborales de corte paternalista que había detrás del rostro de las prácticas “modernas” de recursos humanos, así como a entender los mecanismos de descualificación que operaban en la empresa. Que las formas paternalistas y el bajo nivel de cualificación estaban ligados entre sí y relacionados con cuestiones de clase y género. Y el descubrimiento tal vez más chocante para la empresa: que la búsqueda de la eficiencia generaba la descualificación de sus empleados y a la larga una mayor ineficiencia que la que se había tratado de combatir.

Como ya se ha dicho, fue el trabajo etnográfico el que ayudó a tomar consciencia del valor de la contabilidad para la empresa y a integrar esa función como

proceso central y no periférico. Entender la relación entre los síntomas observados por la gerencia al comienzo del proyecto (desmotivación, baja cualificación y bajo rendimiento) con la infravaloración de la función contable fue uno de los factores claves de éxito de la transformación organizativa.

Parece claro que la edad y el nivel de cualificación de partida (al entrar en la compañía) no están necesariamente ligados al rendimiento, a la habilidad en adaptarse a nuevas tecnologías y apertura al cambio organizacional. Más bien la estandarización de puestos de trabajo sin el subsiguiente desarrollo de las tareas, así como una falta de compromiso en lo relativo al futuro del trabajador son responsables de los rendimientos bajos.<sup>5</sup>

La investigación en profundidad en organizaciones y la participación de empleados en proyectos y en sus propias formaciones supone resultados tangibles en forma de ingresos (ahorros en este caso), rendimiento, eficiencia y productividad, así como en forma de incremento general de la cualificación, la consciencia y la moral de trabajo.

Y, lo que es igualmente importante, la empresa cuenta ahora con una plantilla a la que ve como preparada para una mayor flexibilidad funcional a medida que los procesos y la tecnología continúan desarrollándose.

La innovación es más rentable que la tradicional visión de (solo) recortar costes. El centro de servicios compartidos planteado como una mera externalización habría realizado sin duda ahorros... hasta que por la ley de rendimientos decrecientes hubiese alcanzado un límite que hubiese forzado a la compañía a deslocalizar la producción o a buscar un proveedor externo, iniciando así un nuevo y traumático proceso de reestructuración. Sin embargo, gracias a la mejora continua realizada con la participación de los empleados en la consultoría interna, cada año encuentra nuevas formas de generar ahorros.

---

<sup>5</sup> Naturalmente que los individuos realizan opciones libres y no todos se desarrollan. Siempre se encontrarán excepciones.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C., PUTNAM, R., and MCLAIN SMITH, D. (1985). *Action Science*. Jossey - Bass - Inc, Publishers, San Francisco.
- ARGYRIS, Chris (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford, México.
- BRAVERMAN, Harry (1998). *Labor and Monopoly Capital*. Monthly Review Press, New York.
- BURAWOY, Michael (1989). *El consentimiento en la producción*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- BURAWOY, Michael, et al. (2000). *Global ethnography*. University of California Press, Berkley and Los Angeles.
- CERNEA, Michael (1995). *Primero la gente. Variables sociológicas en el desarrollo rural*. Fondo de Cultura Económica, México.
- CRUMP, Thomas (1993). *La antropología de los números*. Alianza, Madrid.
- CUESTA, Rafael (2003). "Una propuesta desde la antropología aplicada al estudio de los procesos de la interculturalidad en las organizaciones transnacionales". *AIBR* 27. <http://www.aibr.org>
- DEHESA, Guillermo DE LA (2000). *Comprender la globalización*. Alianza, Madrid.
- DRUCKER, Peter F. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Apóstrofe, Barcelona.
- DULMANIS, MCKENZIE, KROOGLIK y PEJNOVIC (2004). *Action Research and its application in business based organisational settings*.  
<http://www.globalresearchbusiness.com/methods/actionresearch.php>
- FOOTE WHITE, W., and FOOTE WHITE, K. (1991). *Making Mondragon*. ILR Press, New York.
- GARRAHAN, P., and STEWART, P. (1992). *The Nissan Enigma*. Mansell, New York.
- GEE, James Paul, et al. (2002). *El nuevo orden laboral*. Pomares, Gerona.
- GEERTZ, Clifford (1997). *La interpretación de las culturas*. Gedisa, Barcelona.
- GILPIN, Robert (2000). *El reto del capitalismo global. La economía mundial en el siglo XXI*. Turner Publicaciones, Madrid.
- GIROUX, Gary (2001). *Accounting history. Accounting History Page*.  
<http://acct.tamu.edu/giroux/history.html>
- GREENWOOD, D., and LEVIN, M. (1998). *Introduction to Action Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- (2003). "Interview". *AIBR* 26. <http://www.aibr.org>

- HARPER, Richard (2002). "Rogues in the air: an ethnomethodology of 'conflict' in socially organized airspace". Xerox Research Center. <http://www.xrce.xerox.com/publications>
- (2002). "The ethnographic turn: why it has come about and how to do it". Xerox Research Center. <http://www.xrce.xerox.com/publications>, January 2004
- HEPSØ, Vidar (1999). *The development and coaching of Visok, a web based project in Statoil*. ACM-Press, New York.
- HEPSØ, V., BORSTAD, A. J., and MIDTLYNG, J. O. (2002). "CSCW-design and implementation compromises". <http://www.orgwis.gmd.de>
- HOLIAN, Rosalie (1999). "Doing research in my own organisation: ethical dilemmas, hopes and triumphs". Action Research International. <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/ari/p-rholian99.html>
- JOHNSON, H. T., and KAPLAN, R. S. (1991). *Relevance lost. The rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press, Boston.
- JOHNSON, Spencer (2000). *¿Quién se ha llevado mi queso?* Empresa Activa, Barcelona.
- KLEIN, Naomi (2000). *No Logo*. Knopf, Toronto.
- LAU REVIL, Anne (2001). *Shared objectives, shared understandings? Consequences of the global knowledge industry*. Unpublished thesis in partial fulfillment, Oslo.
- LÖH, KATZY, BOOTH, FAUGHY and THOMPSON (2003). *Incubating Virtual Enterprise Networks in Yorkshire - an Action Research Approach*. [http://portal.cetim.org/file/1/62/103\\_Loeh\\_Booth\\_Faughy\\_Katzy\\_Thompson.pdf](http://portal.cetim.org/file/1/62/103_Loeh_Booth_Faughy_Katzy_Thompson.pdf)
- MIGUÉLEZ, F., y PRIETO, C. (dirs. y coords.) (1999). *Las relaciones de empleo en España*. Siglo XXI, Madrid.
- MILLER, Peter (2003). "Management Accounting Practices and Assemblages". *VIII Conferencia Bianual en Management Accounting Research, Sydney 2003*.
- NARDI, Bonnie (2000). "An Ecological Approach to Design". <http://www.nardi/best.com>
- , and ENGSTRÖM, Yrjö (1998). "A web on the wind: the structure of invisible work". *Computer Supported Cooperative Work* 1-2 (special issue). <http://www.best.com/~/InvisibleW.html>
- PFFEFER, Jeffrey (1998). *La ecuación humana*. Gestión 2000, Barcelona.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2004). *Autofacts*. <http://www.pwc.com>
- REYGADAS, Luis (2002). *Ensamblando culturas*. Gedisa, Barcelona.
- RUIZ MARTÍNEZ, R. J., IBÁÑEZ JIMÉNEZ, J. W., y PARTAL UREÑA, A. (2002). "Conflictos de intereses entre inversores e intermediarios de valores: Génesis, efectos y vías de solución". *Boletín de Estudios Económicos* (Universidad de Deusto) 177.

SENGE, Peter (1993). *La quinta disciplina*. Granica, Barcelona.

—, ROBERTS, Ch., ROSS, R. B, SMITH, B. J., y KLEINER, A. (1999). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica, Barcelona.

“Soft Systems Methodology” (1999). ISYS3065 Lecture 17/18 De Montfort University.  
<http://www.datapharm.dk/ht/Fall2000/CSDM/LECTURE17.PPT>

TAYLOR, Frederick Winslow (1998). *The Principles of Scientific Management*. Dover Publications, London.

VERBAND DER DEUTSCHEN AUTOMOBILINDUSTRIE - VDA (2002). *Auto 2002*. Jahresbericht.  
<http://www.vda.de>

VERBAND DER DEUTSCHEN AUTOMOBILINDUSTRIE - VDA (2003). *Auto 2003*. Jahresbericht.  
<http://www.vda.de>