

LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO POR PROYECTOS: LA FÁBRICA DE LA PRECARIEDAD LABORAL

LUCIE GOUSSARD

CENTRE PIERRE NAVILLE

UNIVERSITÉ D'EVRY PARIS SACLAY

Recibido: 18-2-19; aceptado: 2-3-19

RESUMEN

LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO BASADA EN PROYECTOS, CONSIDERADA COMO UN REPLANTEAMIENTO RADICAL DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, ESTÁ ACTUALMENTE MUY EXTENDIDA EN GRANDES EMPRESAS Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. PARA LAS MODERNAS DOCTRINAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL, ESTE SISTEMA SERÍA VIRTUOSO AL DAR MÁS AUTONOMÍA A LOS EMPLEADOS EN LA PRODUCCIÓN Y DESARROLLAR SUS HABILIDADES A TRAVÉS DE LA MOVILIDAD Y LA INTERDISCIPLINARIEDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y, ADEMÁS, ES CAPAZ DE DESPERTAR SU PLENO COMPROMISO. ESTE ESTUDIO CONFIRMA CÓMO SE HA IDO IMPONIENDO ESTA OPINIÓN, PERO A COSTA DE PRECARIZAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO, INCREMENTAR LA DEDICACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y SILENCIAR CUALQUIER FORMA DE CRÍTICA. LA INVESTIGACIÓN SE BASA EN UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA Y 50 ENTREVISTAS CON TÉCNICOS, INGENIEROS QUE TRABAJAN EN UNA GRAN EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL EN FRANCIA, DONDE LA ORGANIZACIÓN BASADA EN PROYECTOS ESTÁ MUY EXTENDIDA. LOS VÍNCULOS ENTRE ESTA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA PRECARIEDAD SON UNO DE LOS RESULTADOS QUE SE DESTACAN TRAS LA INVESTIGACIÓN.

PALABRAS CLAVE

TRABAJO POR PROYECTOS, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, SALUD, PRECARIEDAD

INTRODUCCIÓN

Gestión de proyectos, financiación de proyectos, organización por proyectos, en modo proyecto... Si hay una noción que se ha impuesto en las empresas y en la administración pública en estas últimas décadas es, claramente, la idea de proyecto. El trabajo de ingenieros, investigadores, consultores, técnicos

de los servicios públicos y un número creciente de trabajadores está sujeto a esta lógica en la actualidad. Según sus mayores promotores —empresarios, consultores, gerentes, este tipo de estructura organizativa horizontal alentaría la iniciativa, la creatividad y el logro de los empleados al romper con el funcionamiento burocrático—jerárquico convencional. Flexible y adaptable, este sistema

sería una de las respuestas que mejor se amolda al contexto económico actual. La fuerte competitividad exige que las empresas adopten imperativamente esta modalidad para responder mejor a las fluctuaciones de la demanda. También se impondría en la administración pública para controlar mejor los gastos y flexibilizar sus formas de trabajo de cara a la «necesaria» modernización del sector público.

Pero, ¿en qué consiste, en la práctica, esta organización presentada como virtuosa e imprescindible? ¿Cómo redefine, concretamente, las formas de trabajar? ¿Realmente proporciona condiciones de más satisfactorias para los empleados? Con objeto de responder críticamente a algunos de los mitos de la organización del trabajo por proyectos, nos basaremos en el estudio de caso de un centro de ingeniería perteneciente a un gran grupo empresarial del sector del automóvil francés donde se ha aplicado intensamente esta forma de organización del trabajo. Este centro está ubicado en la región de París y acoge todas las actividades de investigación, desarrollo e ingeniería del grupo. En el momento de la recogida de datos para la investigación¹ (en torno a 2010) el centro tenía alrededor de 9.000 empleados. Se realizaron 52 entrevistas semiestructuradas, (8 con gerentes, 17 con ingenieros, 21 técnicos de apoyo, 3 miembros del departamento de recursos humanos y 3 miembros del departamento de salud laboral. Estas entrevistas se complementaron con un análisis documental que permitió seguir el funcionamiento organizacional de este centro, su sistema de gestión y los procesos de diseño de los vehículos.

Presentaremos, en un primer apartado, las características generales de la organización del trabajo por proyectos, veremos cómo exige una fuerte implicación de parte de los trabajadores, ello puede precarizar su trabajo e insensibilizarlos para ofrecer una respuesta crítica a estas situaciones de precariedad.

¿UNA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE AL SERVICIO DE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO?

Nacido en la industria armamentística estadounidense, el trabajo basado en proyectos se desarrolló en las grandes compañías manufactureras japonesas durante la ocupación americana, posteriormente se extendió a Europa a finales de la década de 1980. En Francia, el fabricante de automóviles estudiado fue uno de los primeros en experimentarlo dentro de sus servicios de ingeniería (Midler, 1993). El objetivo principal de este sistema consistía en reducir el tiempo de diseño del vehículo, misión esta que ha sido un éxito, en el caso de estudio de este artículo, ya que ha disminuido de 60 a 18 meses en las dos décadas de aplicación de esta forma de organización del trabajo².

Marcando una auténtica ruptura en la forma de organizar el trabajo de diseño de vehículos, la organización por proyectos se caracteriza por dos principios: la ingeniería concurrente³ y la organización matricial⁴. Con la ingeniería concurrente, los empleados de cada departamento (marketing, diseño, compras, desarrollo de procesos, etc.) no

¹ Esta empresa constituye uno de los espacios donde se realizó el trabajo de campo de la tesis doctoral de la autora, defendida en 2011 en la Université d'Evry.

² Numerosas investigaciones han señalado el aumento de productividad logrado a través de la organización basada en proyectos, puede consultarse el libro que más ha alabado las virtudes de este modelo (Womack, Jones y Roosa, 2017).

³ Este concepto enfatiza el hecho de que todos los equipos que componen un proyecto trabajan para alcanzar el mismo objetivo —la realización final del proyecto—, sin priorizar los objetivos específicos de cada equipo, e implica que se trabaje simultáneamente en las diversas etapas del desarrollo del vehículo, de modo que antes de finalizar el trabajo de las etapas anteriores, pueden ya iniciarse las posteriores.

⁴ Una organización matricial es un enfoque organizativo que se define por un reparto de tareas regido por la coexistencia de dos criterios, por ejemplo asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales, diferentes oficios o diferentes zonas geográficas para que trabajen en uno o más proyectos. La estructura matricial puede crear una doble cadena de mando que cuestiona el principio clásico de la unidad de comando. Aunque este tipo de organización se asocia al trabajo por proyectos, Garel, Giard y Midler (2001) han señalado que también podría llegar a encontrarse sin correspondencia con dicha modalidad organizativa.

intervienen sucesivamente en el proyecto, de acuerdo con una lógica secuencial, sino simultáneamente, a lo largo de todo el proceso de desarrollo formando equipos de proyectos multidisciplinares. La organización matricial permite reforzar la cooperación entre diferentes profesionales y técnicos al fusionar las estructuras verticales de mando (departamentos, servicios) y las estructuras horizontales de control ligadas a las actividades constituidas en torno al proyecto. Esto cuestiona la organización tradicional que contemplaba una estructura y funciones divididas en compartimentos más estancos.

En este organigrama matricial, cada empleado puede depender de una doble jerarquía: un jefe de departamento funcional, que controla y evalúa su trabajo, y un jefe de proyecto, que coordina, a nivel operativo, las actividades de diferentes profesionales del «equipo de proyecto». Aunque los ingenieros y los técnicos puedan mantener su pertenencia a un departamento determinado, también pueden llegar a participar en varios proyectos en paralelo y, por lo tanto, estar asignados a varios equipos de proyectos multidisciplinares. Dado que un proyecto de vehículo es necesariamente singular y no permanente, estos equipos de proyecto se forman durante un tiempo breve —alrededor de 18 meses en el centro de trabajo estudiado—. Algunos empleados están implicados de principio a fin del proyecto, mientras que otros solo intervienen durante ciertas fases de desarrollo, pasando de un equipo de proyecto a otro. Con el cierre del proyecto, los equipos se descomponen y los empleados integran otros nuevos.

Esta organización temporal del trabajo pretende organizar las carreras de los empleados de acuerdo a una lógica «post-burocrática», favoreciendo las trayectorias profesionales individualizadas y la movilidad entre departamentos y oficios, en lugar de favorecer la antigüedad y las promociones paulatinas dentro de un mismo departamento. Estos recorridos individualizados empujan a los empleados a esforzarse para obtener un buen rendimiento, crear redes sólidas y desarrollar su «empleabilidad» (Durand, Glaymann, Moatty y Tiffon, 2017) para ser seleccionados en los proyectos considerados más interesantes, como los vehículos innovadores o de alta gama.

Además, dentro de estos equipos de proyectos temporales, la organización del trabajo también es flexible, en contraste con la abundancia de reglas y procedimientos prevalecientes en el modelo burocrático. Aunque determinadas «meta-reglas» enmarcan los objetivos generales e inalterables de los proyectos (duración total, costo y especificaciones técnicas principales), los empleados tienen «libertad» para definir su propia manera de lograrlos. Esta «autoorganización» tiene como objetivo alejarlos de los procedimientos profesionales considerados demasiado rígidos, para dar lugar a un ambiente de trabajo que, *a priori*, es menos regulado, más flexible y adaptable a la especificidad de cada proyecto. En el marco de un ambiente de trabajo menos marcado por la autoridad jerárquica, se considera que los empleados tendrían una mayor autonomía, promoviendo la creatividad, la superación y el «sentido de la responsabilidad».

UNA AUTONOMÍA FICTICIA, RELATIVA Y ENGAÑOSA

La organización por proyecto confiere una cierta autonomía operativa a los empleados, que pueden establecer su propio cronograma de trabajo, negociar sus medios y elegir los métodos para lograr los objetivos generales que se les demandan. Pero en un examen más detenido, esta autonomía es a la vez ficticia, relativa y engañosa.

Primeramente, es ficticia porque al exigírseles máxima competitividad, los empleados no tienen otra opción que establecer objetivos ambiciosos para ser reconocidos como buenos profesionales y conseguir acumular buena reputación para acceder a los proyectos más codiciados. Aunque la retórica de gestión sugiere que los equipos se forman eligiendo a los profesionales mejor preparados, la realidad es que estos son elegidos también debido a las redes de conocimiento y a mecanismos de cooptación que contrastan mucho con los criterios meritocráticos. Así mismo es ficticia porque en muchas ocasiones los empleados no pueden salirse de las normas burocráticas y de los principios tayloristas de ahorro de tiempo a la hora de organizar el equipo —el célebre *one best way*— Estos principios acaban

por presentarse como más efectivos, con lo cual la organización por proyectos, pretendidamente generadora de autonomía e innovación, conduce a los empleados a interiorizar y adoptar normas burocratizadas.

Además de ficticia, la autonomía que aparentemente tienen los empleados también es relativa porque tras participar en la definición de sus propios tiempos y sus propios métodos operativos para el proyecto, esta información queda registrada en una variada gama de herramientas de gestión que permiten a los gerentes una supervisión minuciosa para verificar la buena realización. Los objetivos de calidad, costo y tiempo, «libremente» determinados, acaban convirtiéndose, al momento, en reglas heterónomas, monitorizadas por indicadores que «se ponen en rojo» (según la expresión utilizada por los empleados) cuando estas reglas son transgredidas.

Finalmente, la autonomía otorgada a los empleados es, además, engañosa ya que una vez determinados los objetivos por los trabajadores, ellos mismos se convierten en garantes y movilizan todas sus habilidades para respetarlos cueste lo que cueste. Esto pesa sobre la libertad de los trabajadores. En palabras de uno de los ingenieros: «*aquí decimos lo que hacemos y hacemos lo que decimos*». Replantear una planificación demasiado apremiante de un plazo fijado se vuelve algo particularmente delicado para los trabajadores. «*Cuando estamos comprometidos con una fecha, tenemos que mantenerla. De alguna forma, estamos obligados con nosotros mismos*», menciona un técnico. Si se producen desajustes recurrentes en el cumplimiento de los plazos, los trabajadores corren el riesgo de ver cuestionadas sus capacidades organizativas e incluso ser reasignados a proyectos de menor responsabilidad. En casos excepcionales, pueden verse emplazados a interrumpir su actividad de la noche a la mañana y quedar «excluidos»: los gerentes de proyecto no les incluyen más en sus equipos o solo les asignan contribuciones menores. Este tipo de situación particularmente violenta se asocia, además, con un sentimiento de culpa porque, en estos contextos organizacionales, los empleados asumen la responsabilidad personal de sus éxitos así como de sus fallos (Lhuillier, 2002).

En definitiva, la organización por proyecto genera una movilización permanente de los trabajadores que favorece a las finalidades de la empresa, ello a pesar de la sensación de aparente autonomía que viven los empleados. Las restricciones que pesan sobre ellos aparecen así en una forma más suave, más flexible y menos autoritaria, y son aceptadas más fácilmente. Además, la «auto-aceptación de las obligaciones» (plazos y objetivos) sustenta su interiorización y su legitimación. Aunque, a primera vista, la organización por proyecto brinda a los empleados un margen de maniobra considerable, al examinarla de cerca, lo que permite sobre todo es reforzar el compromiso y la obligación con el trabajo.

TRABAJO POR PROYECTOS: ¿UNA VÍA DE ENRIQUECIMIENTO O DE PRECARIZACIÓN DEL TRABAJO?

La literatura de gestión, que ha irrigado el pensamiento del mundo empresarial en el transcurso de la década de 1990, presenta el carácter multidisciplinar y temporal de los equipos de proyectos como una gran oportunidad para los empleados (Boltanski y Chiapello, 2002). En contacto con colegas de diversas especialidades técnicas y de capacitación, los trabajadores podrían mejorar su empleabilidad, descubrir nuevos horizontes, participar sucesivamente en nuevos tipos de trabajo y expandir sus redes de contactos. El organigrama matricial que se asocia a la lógica del proyecto mezcla a los empleados en nuevos círculos de trabajo múltiples e intercomunicados, que se suman a su colectivo profesional inicial. Sin embargo, aunque estas conexiones existan, a veces están sobredimensionadas ya que no dan lugar más que a relaciones débiles, instrumentales y de mera coordinación de tareas. Como expresa uno de los ingenieros: «*en los proyectos, nos cruzamos más que nos encontramos*».

Al contrario de lo que afirmaría la retórica managerial, el trabajo por proyectos podría estar incluso provocando la descomposición de los colectivos de trabajadores. Este fenómeno se observa en los equipos de profesionales, donde los contactos intensos son cada vez más escasos ya que un miembro puede estar “destinado” en varios proyectos. Se observa

también en proyectos cuya naturaleza efímera hace que los empleados cambien habitualmente de compañeros. Las palabras de un técnico que trabaja en cuatro proyectos a la vez expresan este debilitamiento de los puntos de referencia colectivos en los equipos:

Ahora ya no hay un jefe de departamento, un jefe de sección y cincuenta empleados a sus órdenes, se acabó. Ahora, es por proyectos, yo estoy trabajando en varios proyectos y para cada uno de ellos tengo un gerente de proyecto, un jefe de departamento y un jefe de sección. ¡Así que cada vez que cambias de proyectos, cambias de jefe y de compañeros y te encuentras entre colegas que no conoces! [...] Antes, la oficina era realmente una tribu [...] ahora, estamos por proyectos, en unidades pequeñas que se rompen cada año o cada dos o tres años.

Frente a este testimonio, hay que indicar que contar con un colectivo de trabajo bien fusionado, con puntos de referencia comunes, es un recurso fundamental para que los empleados afronten las dificultades laborales: se obtiene reconocimiento, apoyos, ayuda mutua que limita vivir los fallos en el trabajo como un problema individual. Eliminadas estas «barreras de protección» (Linhart, 2004), muchos técnicos e ingenieros se dejan llevar por sentimientos de culpa cuando surgen dificultades en el trabajo y entran en una dinámica de demostrar permanentemente su valía ante los jefes. Un técnico señala al respecto: «*Con mi antiguo jefe, sentía que había ganado algo, pero ahora, con el nuevo toca empezar de cero*». Por añadidura, la inestabilidad de esta organización por proyectos hace difícil construir una continuidad de la propia trayectoria laboral de acuerdo con criterios tradicionales: reconocimiento de la valía personal por parte de los compañeros, demostración de la capacidad de dedicación al trabajo a lo largo de la carrera, relación de confianza con el jefe establecida, también, en plazos largos. Apresados por el funcionamiento

productivo efímero de los proyectos, los empleados se ven empujados a redoblar los esfuerzos y superarse constantemente para demostrar su profesionalismo.

Si bien es cierto que algunos empleados se integran sin problemas en sus sucesivos equipos y se adaptan rápidamente a sus nuevas funciones, hay que puntualizar que este tipo de vivencias se refieren, sobre todo, a un perfil muy específico de los empleados, que coincide con los ingenieros de las principales escuelas como la École Polytechnique o la École Centrale Paris. Este origen social les permite acumular importantes recursos para «brillar» en este sistema: disfrutan del prestigio de sus instituciones formativas, interiorizan rápidamente el hecho de que la movilidad funcional es consustancial con desarrollo profesional, cuentan con fuertes redes de relaciones y conocimientos particularmente útiles para moverse en una organización por proyectos. Familiarizados con un «nomadismo sedentario» —en el sentido de que cambian de tipo de trabajo o de departamento cada 2-3 años (sin salir necesariamente de su empresa)—, valoran la movilidad, que asocian con elementos positivos como la responsabilidad, el aprendizaje de nuevas habilidades, el enriquecimiento personal y la mejora de las redes. Así, hacen suyo fácilmente el modelo de «carreras nómadas»⁵.

Para el resto de ingenieros y técnicos con orígenes menos prestigiosos, el cambio constante de equipo y proyecto se asocia más bien con una comprobación constante de sus capacidades y puede dar lugar a una «precariedad subjetiva» (Linhart, 2009). Así, no pueden confiar en las rutinas profesionales adquiridas paulatinamente y en la experiencia acumulada; han de reconstruir prácticamente todo cada vez que se unen a un nuevo equipo; han de demostrar su compromiso, efectividad y habilidades de nuevo, lo que puede conducir, a largo plazo, a una sensación de duda sobre sus cualidades profesionales. Un ingeniero de 49 años da testimonio de esta desestabilización relatando un episodio en que,

⁵ La ideología del «nomadismo» se apoya principalmente sobre dos justificaciones: la mejora de la «empleabilidad» en el mercado de trabajo y la posibilidad de «desarrollo personal» (Dany y Livian, 1995).

tras un cambio de proyecto, le fue encomendado un ámbito técnico no dominaba:

Necesitaban a alguien por lo que me pusieron en este proyecto para hacer el cálculo de distancia de frenado. Así que fui a ver a mi jefe y le dije: «no estoy seguro de que esto se ajuste exactamente a lo que yo hago, no sé nada sobre frenado y sus cálculos en esta área. Mi jefe me dijo 'no te preocupes'. Así que mira, construimos conocimiento industrial en un sector y luego lo rompemos todo... Incluso después de dos años en el proyecto, no soy completamente autónomo, todavía estoy aprendiendo.

Esta situación de inseguridad permanente está asociada en algunos casos con sentimientos de culpa y molestias en términos de salud, molestias estomacales, insomnio o ansiedad.

CONCLUSIÓN: DOMINACIÓN EN EL TRABAJO, SILENCIANDO LAS CRÍTICAS

En un contexto de inseguridad y precariedad laboral acentuado, las condiciones de trabajo penosas que conlleva el trabajo por proyectos parecen quedar en un segundo plano. Los trabajadores silencian, no exteriorizan, esta fragilidad propiciada por la creciente competitividad asociada a los proyectos. El sufrimiento en el trabajo se sitúa en el registro de lo individual, de las debilidades personales y por tanto, de los sentimientos de culpabilidad ante lo que se puede interpretar, por ejemplo, como falta de organización propia, poca eficiencia o insuficiente asunción de riesgos. Las experiencias de cada uno parecen tan singulares que rara vez se interpretan como síntomas de una condición común, contra la cual los empleados podrían luchar. Cuando se filtra alguna resistencia tiene un carácter individual, se ubica en la queja y se manifiesta con sordina, rara vez se convierte en una acción colectiva organizada (Goussard, 2008). La organización por proyectos

consigue reforzar el compromiso de los trabajadores con la empresa y, a la vez, precariza sus condiciones de trabajo, también consigue disociar estas malas condiciones de trabajo de un horizonte de acción colectiva que pudiera cuestionar las formas contemporáneas de dominación en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boltanski, Luc y Chiapello, Eve (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Dany, Françoise y Livian, Yves-Frédéric (1995). *La gestion des cadres: pratiques actuelles et pistes d'évolution*. Paris: Vuibert.
- Durand, Jean-Pierre; Glaymann, Dominique; Moatty, Frédéric y Tiffon, Guillaume (coord.) (2017). *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Garel, Gilles; Giard, Vincent y Midler, Christophe. (2001). Management de projet et gestion des ressources humaines, *Les papiers de recherche du GREGOR-IAE*, 5/2001, 10-38.
- Goussard, Lucie (2008). Le consentement limité au travail. Résistances et consentements des salariés dans l'ingénierie automobile, *Tracés*, 14, 175-194.
- Lhuillier, Dominique (2002). *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*. Paris: Seuil.
- Linhart, Danièle (2004). *La modernisation des entreprises*. Paris: La Découverte 2004.
- Linhart, Danièle (2009). Modernisation et précarisation de la vie au travail, *Papeles del CEIC*, 43, 1-19.
- Midler, Christophe (1993). *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris: InterEditions.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T. y Roose, Daniel (2017). *La máquina que cambió el mundo*. Barcelona: Profit Ed.