

BREVE RECuento HISTÓRICO A TRAVÉS DE LA FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Pedro Manuel Zayas Agüero
Doctor en Ciencias Psicológicas
Universidad De Holguín

Resumen

Se presenta una breve reseña histórica de la división e integración del trabajo vista a través de la función de la organización.

-Introducción

La organización consiste en ordenar y armonizar los recursos humanos, logísticos, de mercadotecnia y financieros con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia.

La organización de la empresa es una función directiva que se puede referir a la organización del trabajo, de la producción y los servicios y de la dirección. La organización a cualquier nivel, desde el cargo, área, proceso, actividad, sección, taller, departamento, fábrica y hasta la propia empresa debe ser enfocada como un todo.

Dentro de la función de organización se encuentran actividades interrelacionadas como:

1. Organización de las políticas y las estrategias
2. Concepción y diseño de estructuras organizativas
3. Diseño de cargos
4. Los procesos y operaciones de trabajo
5. Determinación las funciones, actividades, tareas, poderes y responsabilidades
6. Determinación la cantidad de trabajadores
7. Determinación de las plantillas de cargo
8. Las competencias de los directivos y los empleados
9. Análisis del flujo de trabajo
10. Interrelaciones, comunicaciones, informaciones y niveles de dirección
11. Elaboración de métodos, técnicas procedimientos
12. El orden de cumplimiento de las funciones
13. Determinación contenido de trabajo y guías
14. Confección de normas
15. La consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan.

La función de organización con sus respectivas ramas: organización del trabajo, organización de la producción o los servicios y la organización de la dirección, de manera integrada contribuyen en el diseño, análisis, descripción y valoración de cargos u ocupaciones.

El diseño de cargo se remonta al surgimiento del hombre, es la distribución del contenido de trabajo, las relaciones y los métodos para satisfacer requisitos económicos, tecnológicos, sociales, organizacionales, y personales del ocupante del cargo.

La división y cooperación y luego la integración y colaboración han sido las características principales del trabajo, hasta hoy día.

-Prehistoria

La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas.

La división del trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a cazar, pescar, y a la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia.

La distribución del trabajo por sus miembros, por el sexo, la edad y las características físicas, se ubicaron en el primer momento de la división del trabajo presentando así un carácter natural espontáneo.

La evolución histórica del proceso de trabajo sigue en las diferentes etapas y en correspondencia con el desarrollo científico-técnico. En los pasajes de la Biblia hay un ejemplo relacionado con el principio de la organización en función del desarrollo de diferentes actividades, como en el caso en que Jetró, suegro de Moisés, ante las dificultades de este último para atender a su pueblo y dirimir los pleitos, le recomendó escoger un grupo de hombres y distribuir esa función, ahí se aprecia el carácter limitado del alcance de la dirección. (Éxodo 18: 13- 26).

La historia de la humanidad alcanza diferentes niveles de desarrollo, en distintos puntos geográficos; así algunos sitúan los centros de desarrollo de la antigüedad en el lejano oriente: la India, China, Egipto y Babilonia y otro en la antigua Grecia.

Los historiadores reconocen los aportes y el tratamiento dado por la división del trabajo a los filósofos de la antigua Grecia, dentro de ellos se puede mencionar a Sócrates, Aristóteles y en especial a Platón.

Platón reconoció en la doctrina sobre la división del trabajo varias categorías, así clasifica las partes del alma en:

- parte racional: debe corresponder a la categoría de los gobernantes y filósofos.
- parte afectiva: a la categoría de los guerreros y la categoría de los artesanos, entrenados para el cumplimiento perfecto de su oficio.

Estas formulaciones muestran el abordaje de la interrelación hombre-trabajo desde épocas tan tempranas del desarrollo del pensamiento filosófico, expresado en la asignación del trabajo sobre la base de las diferencias individuales y otras categorías.

Durante la edad media, el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario, condicionando el status de clase la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajo consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración.

Si bien en la comunidad primitiva, el esclavismo y el feudalismo el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social, con la

revolución industrial y los cambios tecnológicos se produjeron cambios significativos en el proceso de trabajo, que originaron una mayor socialización del mismo.

- Revolución industrial

Las grandes transformaciones en Inglaterra a finales del siglo XVIII, van a influir y determinar el desarrollo de la economía. el sistema artesanal dio paso a la manufactura, con la invención de la máquina, el surgimiento de las fábricas y la mecanización, comienza a distribuirse la organización de la fuerza de trabajo por tareas.

Del trabajo artesanal se fue pasando a la manufactura, lo que indica que la organización del trabajo de operaciones de la mano de obra se desarrolla hacia operaciones de las máquinas.

La Revolución Industrial con la consecuente socialización del trabajo a partir del desarrollo de procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas.

-La Escuela Clásica de la Organización Científica del Trabajo

La escuela clásica de la Organización Científica del Trabajo surge como un intento por parte de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), su iniciador, de abordar científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores.

La denominada escuela clásica (de la organización científica del trabajo), tuvo entre sus principales representantes a Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Harrington Emerson, Henry Ford, Frank Buncker Gilbreth y Lilliam Gilbreth, entre otros.

Frederick Taylor (1903) en su libro “Shop Management” y posteriormente, en 1911 en su obra “los principios de la administración científica” planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes”.

Los principios abordados por H. Taylor llevaban implícito el estudio del trabajo y del individuo, basado en las aptitudes, los rasgos psicofisiológicos y el entrenamiento, ejemplos de estos principios son:

- “Limítese el trabajo de cada operario a la ejecución de una sola función principal”.
- “Para que el funcionamiento sea eficiente, cada empleado, desde el superintendente auxiliar para abajo, debe tener el menor número posible de funciones que realizar”.
- “...casi todos los actos de un obrero deben ir precedidos de acciones preparatorias de la dirección que permiten a aquél realizar su labor mejor y más rápidamente...”
- “Debe darse al trabajador una dirección exacta y detallada, diciéndoles lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo”.

H. Taylor planteaba que “en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito” y enfocaba su teoría sobre la base del denominado hombre de primera categoría, a partir de las cualidades físicas y con la concepción de que el hombre sólo trabaja por dinero.

Un ejemplo es el caso de un trabajador llamado Schmidt que sobre la base de sus cualidades físicas, e instruido en cuanto a la obediencia absoluta, tenía que transportar en un día 47,5 toneladas de lingotes de hierro.

Miles, R.,(1975) planteaba que “el enfoque de la administración científica resaltaba que, mediante los métodos científicos, se podrían proyectar cargos y entrenar personas para obtener un resultado máximo...Un principio básico en el proyecto del cargo es que éste debe contener un número limitado de tareas relacionadas de tareas, cada una de las cuales requiere habilidades similares y periódicas, de igual grado de aprendizaje.”

Las principales características del diseño de cargo de la escuela clásica de la organización científica del trabajo:

- estudios de trabajo del análisis de tiempos y movimientos
- trabajo fragmentado
- racionalización del trabajo
- descomponen el trabajo en sus elementos más simples
- simplificación de las operaciones manuales
- producción en serie
- repetición constante del trabajo
- poca capacitación caracterizado por un rápido entrenamiento para la adquisición de habilidades y destrezas
- trabajo estandarizado, medido y la fases en el tiempo requerido

Uno de los aspectos esenciales que caracterizan esta corriente, es su énfasis en los aspectos relacionados con la organización del trabajo, concibiendo al hombre como un ser netamente económico.

Los principios de esta escuela de la organización científica del trabajo son:

- principios del control
- la especialización
- división de funciones
- la unidad de mando
- la actividad de organización y métodos

Scott, W., y Michell, T., (1976) concluyen que la administración científica trataba de proyectar lo siguiente:

- encontrar la mejor manera para que las personas se muevan, localicen y manejen físicamente una tarea
- segmentar los cargos tareas repetitivas y fácilmente
- conseguir instrumentos y equipos de manera que minimicen el esfuerzo y pérdida de tiempo
- construir el ambiente de la fábrica de tal manera que el ruido, la ventilación y otras facilidades de apoyo no reduzcan la eficiencia;
- proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, como transportadores, seguidores y otras máquinas para reducir acciones innecesarias;
- eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionadas con la tarea ejecutada.

- Modelo taylorista de formación de los contenidos de trabajo

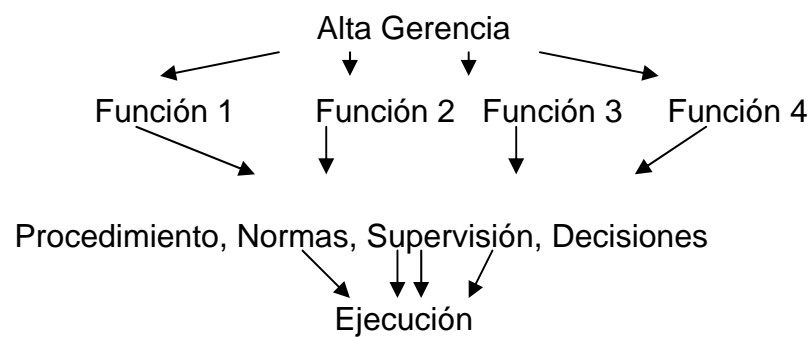


Fig. 1 Modelo taylorista de formación de los contenidos de trabajo Alahama, R. (2004)

-Teoría clásica de la organización

Henry Fayol (1841-1925), fue un representante de la administración en la organización. Desarrolló postulados que estudian la organización fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales.

H. Fayol planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el funcionamiento de una empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas.

Los catorce principios de administración de Fayol, H. que se expresan en "Industrial and General Administration" (1908), y que es necesario reseñarlos brevemente, son:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación de los intereses individuales a bien común.
- Remuneración del personal.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de equipo

-Teoría de la transición

Otros que aportaron dentro de la teoría de la transición fue Parker, M. (1942) que formula los principios de la coordinación como un aspecto básico en el proceso administrativo, en el que tienen un papel preponderante las relaciones interpersonales y la comunicación, y hace énfasis, además, en la necesidad de la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas.

Barnard, Ch. (1971) formula la teoría de la organización como un sistema social, elaborando una concepción sobre la participación y la cooperación, en la que da vital importancia a las relaciones sociales, así como también aborda aspectos relacionados con las características personales del individuo en función de las tareas a desempeñar.

En el ámbito económico y social al comienzo del siglo XX se suceden grandes cambios desde el punto de vista social y del desarrollo científico-técnico que transforman el panorama del proceso de trabajo.

La producción en serie, la fragmentación del trabajo, la superespecialización, las líneas de la producción, la concepción del hombre como un ser económico son las principales características del proceso de trabajo en esta etapa. La agrupación de gran cantidad de personas destaca su carácter social.

-Escuela de las relaciones humanas

Un viraje radical en el centro del objeto de estudio de la administración y como reacción a la escuela clásica, fue la denominada escuela de las relaciones humanas, la cual coloca al factor humano como eje central, concibiendo fundamentalmente al trabajador como *homo social*.

En dicha corriente obviamente existió una intensa participación de la psicología, al colocarse el factor humano como objeto de estudio común. Esta escuela se sustentó en los archiconocidos experimentos Hawthorne realizados por Elton Mayo.

E. Mayo, F. Roethlisberger y W. Dickson en los experimentos Hawthorne de la Western Electric buscaban las condiciones materiales para mejorar la productividad, y se encontraron también que las relaciones interpersonales actúan en el mundo del trabajo.

No crearon métodos, técnicas nuevas, sin embargo descubrieron que eran importante los complejos procesos psicológicos que estaban tras las relaciones humanas. Las relaciones informales son una necesidad a tener en cuenta en el trabajo.

- Modelo burocrático

El modelo burocrático surge en la década de los años 40, representando un nuevo giro en la administración, la misma tenía una orientación basada en la escuela clásica, donde se persigue mediante la determinación de normas, prescripciones y la división de funciones, la no interferencia de las emociones en el desempeño laboral.

Sin embargo se puede valorar la incidencia del factor humano dentro de esta escuela, en los análisis del sociólogo Max Weber sobre los tipos de sociedad y antigüedad al clasificarlos en tradicional, carismática y racional, legal o burocrática.

El modelo burocrático se desarrolla con la concepción mecánica de la organización de dirección, de la producción y del trabajo.

- La teoría estructuralista

En la década de 1950 surge la teoría estructuralista, la cual trata de corregir el esquematismo de la teoría burocrática, en el sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con la incidencia del factor humano, abordando aspectos, tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

-Escuela neoclásica

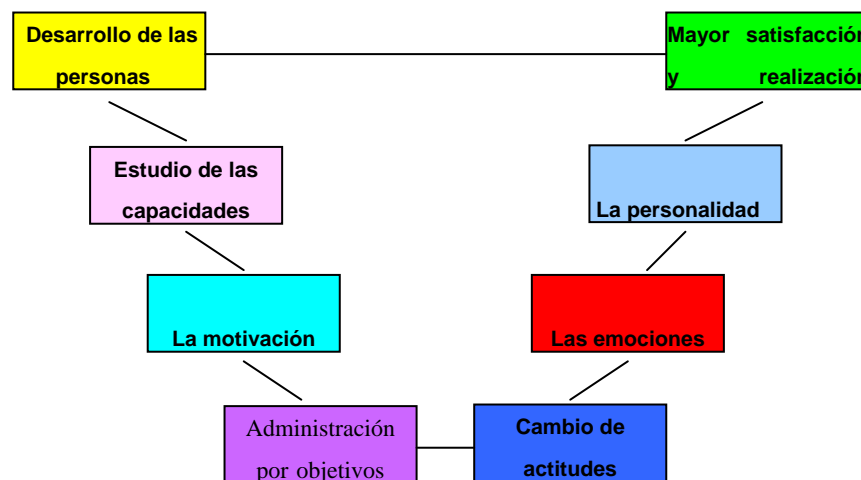
También la denominada escuela neoclásica surge también alrededor de la década de los años 50, con un marcado carácter ecléctico y empirista, la cual tiene entre sus principales representantes a Peter Drucker.

Sus preceptos se basan en la teoría clásica de la organización científica del trabajo y aborda en sus postulados los aspectos vinculados con el factor humano, tales como: la organización como sistema social, la organización informal y la dinámica de grupos, las comunicaciones, el liderazgo, el estilo de dirección y los objetivos organizacionales e individuales, resaltando las técnicas de la dirección por objetivos, donde hacen énfasis en la importancia de la participación y el compromiso de los implicados.

-Teoría behaviorista

A la tradicional administración de personal, le sigue la llamada administración de los recursos humanos que inicia con la teoría behaviorista de la administración.

A partir de la década del 50 la teoría behaviorista de la administración, hace marcado énfasis en el factor humano y en el funcionamiento de la organización como un todo, tratando aspectos de marcada orientación psicosociológica tales como:



Se distinguen al respecto los trabajos realizados por K. Lewin, J. Argyris, D. Mc Clelland, también la pirámide de las necesidades de Maslow, A., (1954) cuyos fundamentos se basan en niveles de necesidades y realización, F. Herzberg señala dos factores que intervienen en la motivación: los factores de higiene y los motivadores y D. Mc Gregor, plantea la teoría X y Y en la que concibe al empleado como motivado y creativo. Resulta evidente el papel representado por la psicología en dicha tendencia, al ver sus principales representantes.

También El “Programa J” de capacitación de puestos en EE.UU, y los “Grupos T de Capacitación” en Inglaterra.

- Escuelas de los sistemas

En el desarrollo de la filosofía hay indicios del término sistemas, Aristóteles planteaba “que el todo, es más que la suma de las partes” así comienza el camino hacia la teoría de sistemas.

La teoría de sistemas es un producto de la evolución de la sociedad, de la revolución científico-técnico y abre sus puertas, a la integración en el trabajo, desde un punto vista teórico y metodológico.

La teoría de sistemas es un enfoque que por su funcionalidad, aplicabilidad y consistencia ha permeado las diferentes ramas del conocimiento, entre las cuales no se puede sustraer a la dirección.

La concepción de que la administración es un sistema se comparte por la mayoría de los estudiosos de esta compleja esfera del conocimiento; así se puede distinguir la existencia de una denominada escuela sistémica de la administración. Esta escuela tiene entre sus bases las formulaciones de Luwig Von Bertalanffy 1950 sobre la teoría de sistemas.

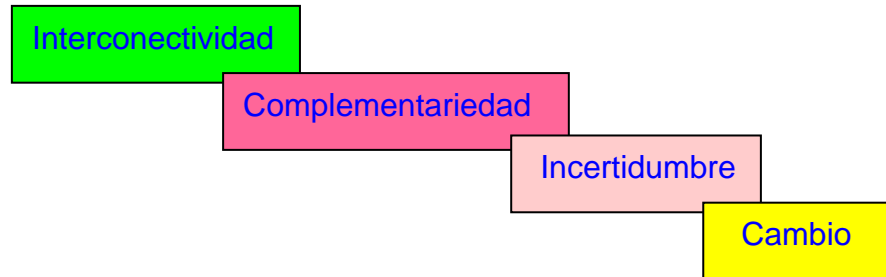
Entre los principales representantes de los distintos enfoques de la escuela sistémica se encuentran C. Shannon, N. Wiener, T. Parsons, A. Hall, S. Optner, J. Forrester, R. Likert, D. Katz, R. Kahn y E. Trist, entre otros.

-¿Qué es un sistema?

Se puede definir el sistema como un conjunto de elementos que interactúa entre sí y el entorno, en función de un objetivo y contiene propiedades como:

- totalidad
- sinergia
- la estructura
- organización interna
- cualidad resultante (sistémica)
- interrelación con el medio

Forrester, J., (1961) desarrolló la teoría de la dinámica de sistemas y planteó las cualidades que tienen los principios del pensamiento sistémico son:



También Forrester, J. (1961) desarrolló “las leyes de la dinámica de sistemas, que son:

- Fragmentación (si se divide un sistema pierde dinámica, así la departamentalización de forma tradicional reduce la dinámica empresarial)
- Presiones (cuanto más se presiona un sistema más presiona este en sentido inverso)
- Mejoras aparentes (cuando presionamos un sistema este mejora para después empeorar)
- De las demoras (existe un tiempo entre la decisión y el resultado)
- De los ciclos (un ciclo positivo será seguido de un ciclo negativo, luego de otro positivo)
- Límite al crecimiento (todo sistema tiene por lo menos un límite al crecimiento)

-De la palanca (si eliminamos el límite más importante o más potente el sistema ganará dinamismo en forma más que proporcional)”

Dentro de esta escuela existen diferentes posiciones que hacen énfasis en modelos matemáticos, los modelos de comunicación, sentando las bases de la ciencia de la comunicación, ingeniería de sistemas, las leyes de la dinámica de sistemas la Cibernética como ciencia del control, las elaboraciones sociológicas en el campo de las organizaciones y el enfoque sociotécnico por el carácter integrador del aspecto social y tecnológico.

Entre las principales formulaciones que sustenta el enfoque sociotécnico se pueden señalar los resultados de las experiencias de Trist, E. et al. (1963) en las minas Tavistock, donde se llegó a la conclusión que los resultados en el desempeño empresarial no dependen sólo de la tecnología, ni del factor humano, sino que son la resultante de una adecuada interrelación entre estos aspectos del sistema.

Los estudios del trabajo analizaban de forma lineal esta problemática; fragmentaban, simplificaban y analizaban por separado el trabajo de una forma mecánica, pero los problemas implican múltiples variables con elementos externos del sistema de las organizaciones y el enfoque sistémico se opone a todo esto.

También el conocimiento de las partes es importante pero hay que concebirlo como partes de un todo, cualquier cambio significativo en una de ellas va a tener consecuencias en el todo.

Hablar de un todo tiene lógica cuando existen partes, al igual que hablar de partes adquiere sentido cuando existe un todo; por lo que hay que valorar estos nexos en sentido sistémico y reconocer su carácter holístico y sinérgico. Esto implica analizar el sistema y sus componentes cuyas interacciones adquieren una dimensión cualitativa diferente.

El enfoque sistémico tiene profundas repercusiones en la concepción del proceso de trabajo en las organizaciones, en la empresa.

La división y cooperación de trabajo pasa por la manufactura y el sistema fabril y llega hasta la década de los 50 y la de los 60 del siglo XX, se inician atisbos de la integración y colaboración pero la división y cooperación de trabajo llega hasta nuestros días.

- Desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional se desarrolla fundamentalmente por grupos de científicos del comportamiento, psicólogos, y consultores de empresas en la década de los años 60, y tiene su centro, en el estudio del crecimiento planificado de las organizaciones.

En sus bases se encuentran los trabajos realizados sobre los grupos de entrenamiento y los entrenamientos de sensibilidad, así como concepciones de la biología sobre la evolución de los organismos vivos y la dinámica del cambio.

También en su seno se crearon un grupo de técnicas propias tales como el desarrollo de equipos, suministro de informaciones adicionales, análisis transaccional, reuniones de comportamiento, tratamiento de conflictos intergrupales, laboratorios de sensibilidad, el proceso del cambio, de gran utilización en los enfoques actuales de la administración.

Los principales representantes de esta tendencia son C. Rogers, R. Lippitt, R. Blake, J. Mouton, H. Leavitt, E. Schein y W. Bennis entre otros.

Leavitt, H., (1963) señala el impacto de la tecnología y del ambiente en el diseño de cargos, a través de sistemas multivariados que interactúan en las organizaciones:

-Tareas

Es la razón de la existencia de la organización: la producción y los servicios.

-Tecnología

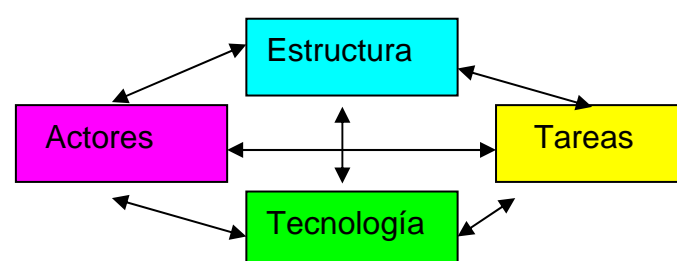
Los instrumentos técnicos (invenciones para resolver problemas como medida de trabajo, computadores incluyendo máquinas y programas.

-Estructura

Los sistemas de comunicación, de autoridad (u otros papeles) y de flujo de trabajo.

-Actores

Generalmente son personas



El diseño de cargos con el enfoque superespecializado trae las situaciones del ritmo de trabajo que son: tareas monótonas, repetitivas y producen efectos negativos

sobre la motivación y la actitud de los empleados, que a su vez, repercuten desfavorablemente en la productividad.

Los psicólogos organizacionales desarrollan nuevas ideas sobre la motivación:

- personas deben pertenecer a una organización
- empleados que se limitan a realizar su tarea
- trabajo exigente y variado

- Sistemas sociotécnicos del diseño de cargos

En la década del 50 los enfoques sistémicos influyen en el trabajo y las organizaciones y sientan las bases de los sistemas sociotécnicos que tienen la importancia de combinar los factores tecnológicos con los factores sociales.

El enfoque de sistemas sociotécnicos en el diseño de cargos busca concentrarse en un todo interrelacionado.

Hay elementos técnicos del proceso de trabajo, que surgen a partir de la década de los 60 del siglo XX y subsisten hasta el momento actual.

Los enfoques de sistemas sociotécnicos tienen gran aplicación en la organización del trabajo, organización de la producción y los servicios, organización de la dirección y el diseño de cargos, los que se traducen en metodologías que tratan de resolver la motivación, la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales.

Las metodologías son:

-Rotación de puestos

La rotación de puestos consiste en mover a los trabajadores de una tarea para otra.

Las características son:

- no implica cambio del tipo de tarea o actividad
- mover a un empleado hacia otro cargo, sin fijarlo
- siguen siendo repetitivas, simples
- las tareas son del mismo grupo
- no hay necesidad de calificación anterior
- no hay métodos o técnicas nuevas
- no hay que aumentar necesariamente sus responsabilidades

El objetivo es:

- diversificar las tareas.
- aumentar el interés por el trabajo
- atenuar la fatiga con el cambio de actividad

-Ampliación de tareas

En la ampliación se pretende superar la excesiva fragmentación de las actividades, agrupando o mejor dicho sumando en un mismo puesto de trabajo varias tareas de una misma naturaleza, de la misma complejidad y calificación.

Con la ampliación del cargo se trata de combatir la monotonía en el trabajo, la tendencia a lo marcadamente tecnológico ocasionado por los métodos de producción en serie. Las personas son motivadas por el trabajo significativo que lleva al logro de los objetivos personales y organizacionales.

Los objetivos de ampliación del cargo son:

- significación del trabajo
- innovación
- motivar la aceptación de responsabilidad para los niveles más bajos de la organización
- ofrecer oportunidades significativas
- satisfacción de las necesidades sociales y personales.
- contribuir o reducir la monotonía

- aumentar el interés

Herzberg, F., (1966) es uno de los pioneros que propone el enriquecimiento del cargo. El enriquecimiento consiste en ampliar los objetivos y la responsabilidad ante las tareas del cargo.

Las características del enriquecimiento de cargos son:

- trabajo significativo
- el contenido del cargo está relacionado con la satisfacción en el mismo.
- satisfacción en el cargo es la principal motivación del trabajo
- capacidad de expresión
- autonomía
- libertad personal

El enriquecimiento del cargo puede ser:

Vertical
responsabilidad
del
nivel
gradualmente
más
elevado

Horizontal o lateral
responsabilidad del mismo nivel

Se aplica al integrar las tareas de ejecución con las funciones técnicas, como son:

- preparación del trabajo
- mantenimiento
- planificación
- control

La teoría del enriquecimiento del puesto de Hackman, R., y Lawler, E., (1974) ponen al hombre en el centro del diseño del cargo e identifican cuatro dimensiones de un cargo:

- variedad
- autonomía
- identidad con la tarea
- feedback

En un cargo que posea esas cuatro dimensiones en alto nivel, cuanto mejor y mayor sea el desempeño del empleado, mayor será la satisfacción obtenida con la experiencia.

Varios estudios han incluido experimentalmente cambios en el diseño de cargos, utilizando seis dimensiones, definidas por Turner, A., y Lawrence, P., (1965) de la siguiente manera:

-Variedad. Reside en la gama de operaciones del trabajo o en el uso de diversos equipos y procedimientos que el cargo exige del trabajador. Los cargos con elevada variedad son más desafiantes, ya que los empleados deben usar una amplia gama de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito.

-Autonomía. Se refiere a la mayor autonomía que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que deberá utilizar y decidir que deberá seguir.

-Identificar con la tarea. Se refiere a la posibilidad del empleado de realizar el segmento de trabajo entero o global y poder identificar claramente los resultados de sus esfuerzos.

-Feedback. Se refiere a la información que el empleado recibe mientras está trabajando y que le revela la forma como está desempeñando su tarea.

-Relaciones con otros. Se refiere al grado en que el cargo permite que el empleado en el trabajo establezca relaciones informales.

-Oportunidades de amistad. Se refiere al grado en que el cargo permite al empleado hacer amigos en el trabajo.

Lawler, E., y Hackman, R., (1974) confirman en sus investigaciones la influencia de esas seis dimensiones en la motivación y satisfacción de los empleados:

1. las cuatro dimensiones profundas afectan la calidad del trabajo más fuertemente que la productividad
2. las cuatro dimensiones profundas afectan fuertemente la satisfacción, la motivación y el ausentismo
3. las dimensiones interpersonales (relaciones con otros y oportunidades de amistad) tienen poco impacto en la satisfacción personal y en la motivación
4. las cuatro dimensiones deben estar presentes para se cumpla enteramente su finalidad
5. hay grandes diferencias individuales en la manera como los empleados reaccionan a los trabajos con dimensiones profundas en alto grado
6. muchos cargos gerenciales y de oficina son tan bajos en las dimensiones profundas, como lo son los cargos de líneas de montaje
7. muchas veces, los supervisores no se dan cuenta de los cargos de sus subordinados
8. el supervisor es, muchas veces, el mayor bloqueo al enriquecimiento del cargo
9. la ampliación del cargo produce deseo de mayor ampliación, el cual genera a su vez un deseo superior de mejoramiento.

En este período Thorsrud, E., (1972) propone nuevos métodos para el diseño de los cargos a partir de las siguientes hipótesis:

- 1.ampliación o enriquecimiento de los cargos
- 2.mejoría de las condiciones para un aprendizaje continuo en los cargos, a través del aumento de la variación, de mayor control de los inputs y outputs de la tarea y de introducirse en los procesos de resolución de problemas en el cargo
- 3.participación en la coordinación y toma de decisiones reforzadas con el aprendizaje y la resolución de problemas
- 4.apoyo social y respeto mutuo
- 5.relaciones significativas entre el cargo y el mundo exterior
- 6.un mejor futuro"

- La teoría "Z"

La teoría "Z" (Ouchi, W., 1979) idealizada por los japoneses compagina los intereses por la producción como en la teoría "X" y el interés por el hombre como en la Teoría "Y", pero además logra un interés hacia la propia empresa por medio de la motivación de los trabajadores y su trabajo en grupo.

Así, existe una tendencia actual a mostrar enfoques y puede citarse la denominada teoría "Y" de Douglas McGregor en contraposición de la "X", ya que en la nueva teoría se plantea que el ser humano no sólo acepta responsabilidad sino que también la busca, así como que no sólo la amenaza y el castigo son los únicos medios de generar un esfuerzo hacia los objetivos organizativos.

La Teoría Z es centrar el interés en las personas, en los valores y objetivos compartidos y la participación de los trabajadores a través de los círculos de calidad.

A principios de la década de los años 80 surgió en los Estados Unidos la "Teoría de la Excelencia" lo que fue una revolución en el mundo empresarial.

- Los grupos (semi)autónomos

Los distintos modelos de sistemas productivos han llegado hasta nuestros días y son una combinación de los factores tecnología, procesos y personas.

Los grupos (semi)autónomos integran varias personas configurando la organización del trabajo la mezcla de personas, recursos y economía del tiempo, la organización de la producción o de los servicios (las relaciones de operaciones y logística) y la organización de la dirección.

La integración de grupos (semi)autónomos que van más allá del puesto de trabajo, del área del taller, de la sección, del departamento, a nivel de procesos o proyectos de la empresa.

Los grupos (semi)autónomos tienen dos dimensiones una desde el punto de vista técnico, el proceso de trabajo y la dimensión social cobra verdadera importancia de la empresa.

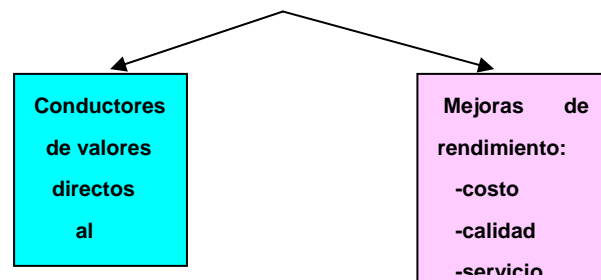
En los modelos productivos de gestión integrados y los sistemas de trabajo en los grupos (semi)autónomos las exigencias no pueden ser individuales sino grupales.

El nivel de integración asimila la ejecución más las funciones intelectuales o de dirección se trata de subsistemas integrados en tiempo y espacio y en el mismo grupo de personas.

- Reingeniería

La Reingeniería de Hammer, M., y Champy, J. (1994) tiene su centro en concepto de proceso y definen como un proceso de negocios "un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente".

El rediseño de procesos basa en las siguientes mejoras:



Los tipos de cambios que produce la Reingeniería:

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de procesos.

1. Los oficios cambian: de tareas simples a trabajos multidimensionales (polivalentes).
2. El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado.
3. La preparación para el oficio se modifica: de entrenamiento a educación.
4. El enfoque de medidas de atribuciones y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
5. Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
6. Los valores cambian: de proteccionistas a productivos.

Las características de la Reingeniería, de los procesos de negocio rediseñados son:

1. Varios oficios se combinan en uno.
2. Los trabajadores toman decisiones (expresadas tanto en el enriquecimiento horizontal como vertical).
3. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural (los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas).
4. Los procesos tienen múltiples versiones (fin de la estandarización).
5. El trabajo se realiza en el sitio razonable.
6. Se reducen las verificaciones y los controles.
7. La conciliación se minimiza.

- Recursos humanos

El término recursos humanos, según Puchol, I. (1994) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por representantes de la denominada escuela de las relaciones humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés. el primer congreso mundial sobre recursos humanos fue en Washington en 1986.

- Panorama actual

Los cambios ocurridos en los últimos años (última década del siglo XX y lo que va del siglo XXI) en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

Se puede afirmar que en el panorama actual de la gestión coexisten y se complementan diferentes posiciones teóricas y metodológicas.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo del mismo se desplaza de fines de los años 60 a los 70, y se considera al psicólogo David Mc Clelland uno de los pioneros. Luego es retomado en los 90 con las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

El concepto actual de las competencias laborales es uno, de los conceptos pioneros, que permitió la integración y colaboración del trabajo.

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

En el funcionamiento del mundo empresarial hay funciones de dirección como la planificación, organización, liderazgo y el control pero por las exigencias de la gestión se produce una nueva función de las organizaciones, surgen entonces los sistemas de gestión global.

Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano.

El modelo de "producción ajustada, aligerada, o de alto rendimiento" (Lean Production) es otro que aporta a la organización de producción, dirección, el diseño de cargos y al análisis y descripción de cargos.

El modelo de producción ajustada desarrollado fundamentalmente en Japón (como es el caso del llamado toyotismo) en EU, y Europa. Ahalama, R., (2004) señala "la producción ajustada, tiene como prioridad el incremento de la productividad, y la creación de condiciones para la competitividad y el empleo, reconoce que es necesario prestar mayor atención a la vida laboral y familiar."

Los sistemas de producción ajustada, de alto rendimiento o Learn Production son más productivos y tienen sus objetivos en los costos, la calidad, y el tiempo.

Los sistemas de Producción Ajustada se basan en la flexibilidad de las tareas, la identificación con el objetivo de la calidad total y el mejoramiento continuo y también pretenden atender las necesidades de los trabajadores.

La Producción Ajustada o de alto rendimiento se basa en:

- Rotación de puestos
- Gestión de Calidad Total
- Existencias Justo a Tiempo
- Trabajo en Equipo
- Delegación de mayor responsabilidad
- Toma de decisiones que pasa de las estructuras de dirección a los grupos constituidos
- Integración de funciones con el objetivo de incrementar la calidad
- Incremento continuo de la productividad
- Respuestas acordes a las exigencias de las nuevas tecnologías.
- la participación en los beneficios
- estabilidad en el empleo
- remuneración en función de las competencias
- las calificaciones
- programas de socialización para infundir valores de la organización.

Estos elementos de carácter o dimensión técnica pretende conjugarse con algunos elementos psicológicos y sociales.

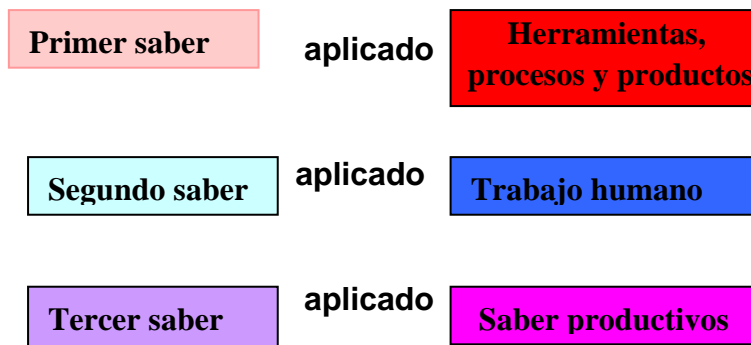
La teoría "Alfa" cuyo autor es Francisco Javier Palom, formula el papel preponderante del conocimiento y del otorgamiento de poder, las cuales son consideradas las claves de la dirección contemporánea.

La sociedad futura es la sociedad del conocimiento Drucker, P. (1992) y se introducen técnicas de planeación estratégica de los recursos humanos. Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y perspectiva de la sociedad.

En la época del renacimiento trajo a la luz un valor, el conocimiento, pero la sociedad y el mundo desde varios siglos ha erigido una fuerza social, más que un valor es la fuerza, que hoy todavía queda, de la jerarquía y el poder.

El mundo empresarial va pasando de la jerarquía y el poder a la gestión del conocimiento, la organización aprende convertido en recurso esencial.

Drucker,P. (1992) señala que “la función de la organización es hacer que los saberes sean productivos”.



La gestión del conocimiento es una función que a través, las competencias de las personas y de la organización, aplica al saber- hacer a la empresa, para dar respuesta a:

- mejoras constantes y permanentes
- diseño de las estrategias
- las cooperaciones
- respuestas globales de toda la organización.

En la división del trabajo el saber especializado, se basa en que las personas que realizaban las funciones de dirección se separan de las funciones de ejecución.

En el contexto actual el saber existente tiene que ser de una manera sistemática y sistémica para todos los empleados por igual.

Las competencias desarrolladas por los empleados tienen:

- la aplicación del “saber y querer” a los procesos de trabajo
- desarrollo individual y a grupos de las personas.

Alahama, R.,(2004) plantea que la empresa que hace gestión de conocimientos, o la organización que aprende (Learning Organization) “facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y donde este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables, puesto que ni el empresario puede ser sólo de acción, ni el académico puede limitarse a la reflexión y el pensamiento.”

Los enfoques de sistemas, círculos de calidad, la calidad total, la dirección integrada por proyectos, el sistema de gestión global, de la gestión de procesos, las tecnologías de la información y las comunicaciones, la organización de redes, de coordinaciones de las comunicaciones y las decisiones dinámicas, organizaciones que aprenden y las últimas tendencias de organizaciones inteligentes y de redes del trabajo que llevan a estructuras totalmente flexibles y cambiantes a la innovación.

Todos estos espacios tienen cabida en la organización hasta hoy en día, para el diseño y el análisis, descripción y valoración de cargos.

- La división y la integración en el proceso de trabajo

La división y cooperación del trabajo consiste en la fragmentación, la simplificación de tareas y los elementos dentro de los procesos de trabajo.

En la misma medida que se establece la división del trabajo hay que establecer la cooperación. Cuando es mayor la división del trabajo, también es mayor la necesidad de cooperación.

La división y cooperación del trabajo determinan la distribución de las actividades de los trabajadores en el proceso y las formas de agrupación de los mismos, y se establece que es necesario elevar y perfeccionar la cooperación entre las partes. La diversificación y la especialización de las capacidades individuales llevan a la más extrema división del trabajo.

Hoy día resulta prácticamente imposible coordinar e interrelacionar la multiplicidad de las partes y la complejización de las mismas, ahora se trata de la integración y la colaboración.

Los principios de organización de la división y cooperación del trabajo que han dominado a las empresas durante más de un siglo, siguen todavía vivos, pero hoy se opacan a la luz de la integración.

Tyson, S., y Jackson, T. (1997) plantean la integración del trabajo a nivel global de la organización, y se refiere a cinco elementos básicos:

- Conocimientos
- Recursos materiales
- Procesos humanos
- Posicionamiento estratégico
- Estructuras

¿Qué es la integración en el trabajo?

Es la síntesis, la fusión desde el nivel de puesto de trabajo o área de trabajo, pasando por talleres, secciones, departamento, fábrica, empresa a través de los procesos o proyectos, como un todo.

La integración posee como características:

- integrar los procesos principales de trabajo a nivel del puesto hasta el nivel de la empresa como un todo.
- disminuir el peso de la división del trabajo.
- disminuir la influencia de la división tecnológica sobre la división funcional.
- aumentar el peso de la colaboración.
- aumentar la complejidad necesaria de los trabajos para integrar funciones.
- definir los contenidos de trabajo para cada empleado y del conjunto de empleados según la forma de la agrupación adoptada para que funcione como un todo.
- integrar las competencias para cumplir exitosamente la misión de trabajo.

La integración requiere de una dimensión técnica y una dimensión social como un elemento fundamental, desde el punto de vista socio psicológico: grupos, comunicación, liderazgo, motivación y clima socio psicológico

- Modelo integrativo de los contenidos de trabajo

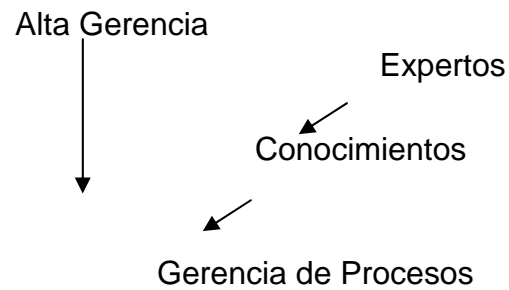


Fig. 1.14 Modelo integrativo de los contenidos de trabajo Alahama, R., (2004)

- Resumen de rasgos y tendencias del actual del trabajo

Los rasgos y tendencias fundamentales en la organización del trabajo en función del diseño, análisis, descripción y valoración de cargos, pueden resumirse así:

- los procesos del trabajo deben concebirse con un carácter técnico científico y social
- bases tecnológicas y sociales caracterizados en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo y en los diseños de sistemas logísticos) y la motivación como paradigma humano.
- enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de procesos polivalentes.
- los sistemas caracterizados por la proyección estratégica
- estructuras organizativas aplanadas o integrales
- descentralización
- flexibilidad
- función integral y procesos integrales de la empresa con el entorno no desde ningún departamento, taller, sección o área de la organización
- enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical)
- competencias en su sentido recto
- consenso en el análisis
- calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo
- trabajo en equipos
- procesos conduciendo a los clientes de los valores añadidos
- valores compartidos
- nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones subsistema informático
- gestión de la información la gestión del conocimiento
- participación, implicación o involucramiento de los empleados en todas sus actividades.

- el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo
- comportamiento ético
- conservar el sistema ecológico
- lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Bibliografía

Actual Recursos Humanos (2000). Listado de competencias. [http://www. actual.com](http://www.actual.com).

Abud, I. et al (1999): "Nuevas tendencias en la industria", Revista Manufactura, no. 46, año 5, abril, México

Alhama, B. R. y Alonso, A. (2004): Nuevas Formas de Organización y Retribución del Trabajo, La Habana: Ed. IEIT

Araoz, D. y W. Sutton (1994): Reengineering yourself, U.S.A: Ed. Bob Adams, Inc.

Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager, New York: Ed. John Wiley & Sons.

Bramham, J. (1995): Human resource planning, 212 pp, Londres: Ed. Institute of Personnel and development.

Bridges, W. (1996): ¿Cómo crear nuevas oportunidades?, California: Ed. Prentice Hall.

Buchholz, S. et al (1993): ¿Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa?, 224 pp, Buenos Aires: Ed. Atlántico.

Byars, L.I. y L. Rue, (1996): Gestión de recursos humanos, España: Ed. Irwin.

Champy, J. (1996): Reingeniería en la gerencia, 244 pp, Colombia: Ed. Norma

Cuesta, A.(1999): Tecnología de gestión de recursos humanos, La Habana: Ed. Academia.

Davis, L, Center R. y Hoffman J, (1972): Current Job Design Cliteria, In: Louis E. Davis James C. Taylor (orgs), Design of Jobs, pag 65. Selected Readings, Middlesex, Penguin Books.

Davis, L (1972):Toward a Theory of Job Design. In: Louis E. Davis y James C. Taylor (orgs), Design of de jobs, Selected Readings, pág 215, Middlesex, Penguin Books.

Davis, L(1972):The design of Jobs, In: Louis E. Davis y James C. Taylor (orgs), Design of Jobs. Selected Readings pág 299, Middlesex, Penguin Book,

Drucker, P. (1992): Managing for the future, 184 pp, New York: Ed. Truman Talley Books Dutton.

Drucker, P.(1992):La sociedad Post-Capitalista, Buenos Aires: Ed. Sudamericana.

Fayol, H. (1954): Administración industrial y general, Sao Paulo: Ed. Atlas.

Forrester, J. (1961:)Industrial Dynamics., Cambridge, MIT Press

Fleitas Triana, S. (2007). Modelando el proceso de gestión de recursos humanos. <http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/>.

Hackman, R. y Lawler III, E. (1971): "Employee reactions to job characteristics", Journal of Psychology Monograph.

Hackman, R. y G. Oldham (1980): Work redesign, USA: Ed. Addisson-Wesley

Herzberg, F. (1966): Work and the nature man, Cleveland, USA: Ed. World.

Lawler, E., y Hackman, R., (1974):Corporate profits and employee satisfactions: Must they be in conflict?.In Keith Davis, Organizational behavior: A books of reading, Nueva York: Ed. McGraw-Hill.

Leavitt, H.(1973) Aplied Organization Change. In: Industry: Strutuctural, Technical and Human Aproaches, en Victor H. Vroom y Edward L. Deci (orgs.), Management and Motivation. Selected Readings, pág.363, Middlesex : Ed. Penguin Books,

Livy, B. (1975): Job evaluation. A critical review, Londres, Ed: George Allen and Unwin.

Mertens, L (1996): Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Colombia: Ed. Cinterfor.

Miles, R.(1975):Theories of Manamegent. Implications for Organizacional Behavior and Development, Tokio: Ed McGraw-Hill Kogakusha

Morris, D., y Brandon, J. (1994). Reingeniería: ¿Cómo aplicarla con éxito en los negocios?, 250 pp, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Roff, H., y Watson. T. (1961): Job Analysis, Londres: Ed. Institute of personnel management.

Salas, C. (1996): El profesional del siglo XXI. Organo informativo de la Universidad Agraria de la Selva, Ed. Prensa Unasina No 17 Año III Noviembre, Tingo María, Perú.

Schmitt, N. (1976): "Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment", , no 29- 101 pp., Personnel Psychology.

Sikula, A. y J. McKenna (1989): Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos, 502 pp, México, Ed Limusa S.A..

Scott, W. y Mitchell, T. (1976), Organization theory: A Structural and Behavior Analysis, USA: Ed. Homewood, Richard D. Irwin.

Thorsrud, E., (1972): Job design in the wider context: In Louis Davis y James Taylor (orgs) Design of jobs, Selected reading, Middlesex: Ed. Penguin Books.

Trist, E.(1981): Sistemas socio-técnicos. En :Perspectives on organizational design and behavior, Andy Van de Ven y W. Joyce.

Turner, A., y Lawrence, P., (1965): Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes, Harvard University, Graduate School of Bussiness Administration, Boston.

Tyson, Sh. y Jackson, T. (1997) : La esencia del comportamiento organizacional, México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.

Zayas, P. (1996): ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, 202 pp, Ciudad Habana: Ed. Academia.

Zayas, P., (2001): ¿Cómo seleccionar al personal por competencias?, 392 pp, Ciudad Habana: Ed. Academia.

Zayas, P., (2002): Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.