

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIÓN DE TRABAJO EN EL SIGLO XXI

Marisela Giraldo de López

Ingeniero Industrial. Magíster en Administración de Empresas. Docente en Postgrado de Ingeniería Industrial. Universidad de Carabobo. Adscrita al Programa de Promoción al Investigador (PPI) Nivel I
E-Mail: mariselagiraldo@uc.edu.ve

El propósito de este trabajo es analizar la gestión de los recursos humanos ya que es una de las áreas más afectadas por los cambios que ocurren en el mundo moderno y relacionarla con el nuevo modelo de producción para el siglo XXI. Es una investigación de tipo documental. Para ello se hizo una evaluación de las eras presentes en el siglo XX caracterizándose por tres eras distintas. La era de la industrialización clásica, donde se impuso un modelo jerárquico, funcional, donde la especialización de los trabajadores era lo más importante. Seguida por la era de industrialización neoclásica caracterizada por un diseño híbrido doble y matricial de estructura organizacional. Se llegó al siglo XXI con la era de la información, las organizaciones se orientan hacia la globalización, las personas, el conocimiento, la tecnología y los resultados. Los cambios son violentos y predomina la importancia del capital humano e intelectual. Surge un nuevo modelo de producción el cual hace énfasis en el trabajo de los equipos autodirigidos, se busca que los trabajos repetitivos los realicen máquinas y cada trabajador represente una fuente de creación de valor y una unidad estratégica de negocios. Se trata de motivar la iniciativa y el comportamiento del empleado, ahora más cualificado. Se dispone de una humanización del proceso, ya que cada trabajador controla su propio trabajo porque cuenta con las habilidades necesarias para hacerlo. Todos los trabajadores están sometidos, ya no a una tensión de productividad, sino a una tensión creativa.

Palabras claves: Conocimiento, Equipos, Trabajo, Proceso, Intelectual.

Recibido: 16 - 09 - 2008

Aceptado: 28 - 10 - 2008

Summary

The purpose of this study is to analyze the human resource management as it is one of the areas most affected by the changes occurring in the modern world and to relate the new production model for the twenty-first century. It is a documental research. This was an evaluation of these eras in the twentieth century characterized by three distinct eras. The classical era of industrialization, which imposed a hierarchical, functional, where the specialization of the workers was the most important. Followed by the neoclassical era of industrialization characterized by a double hybrid design matrix organizational structure. It was the twenty-first century information age, organizations are moving towards globalization, people, knowledge, technology and results. The changes are predominantly violent and the importance of human and intellectual capital. Comes a new production model which emphasizes the self-directed work teams, it looks for repetitive tasks are performed by each worker machines and represent a source of value creation and strategic business unit. This is the initiative and motivate employee behavior, far more qualified. It has a humanization of the process, since each worker controls his own work because it has the necessary skills to do so. All workers are subject, and not at a voltage of productivity, but a creative tension.

Keywords: Knowledge, Equipment, Jobs, Process, Intellectual.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WORKING RELATIONSHIP IN THE XXI CENTURY

Marisela Giraldo de López

Industrial Engineer. Master of Business Administration ..
Professor in Industrial Engineering Graduate. University
of Carabobo. Attached to the Research Promotion
Program (PPI) Level I
E-Mail: mariselagiraldo@uc.edu.ve

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es reflexionar sobre evolución que ha ocurrido en la gestión de los recursos humanos y relacionarla con el nuevo modelo de producción para el siglo XXI. El problema se abordó mediante una investigación de tipo documental apoyada en la hermenéutica, una vez que se hace la interpretación analítica de escritos sobre el tema.

El trabajo es alma y nervio de la organización y por ende de la administración. Sin el trabajo no podría existir una organización, y a su vez, sin organización no es posible concebir la administración. Cada uno (trabajo, organización y administración) tiene sus particulares principios y conceptos – sus teorías-. Por lo que, se pueden llevar a cabo temas de estudios particularizados, tales como: Estudio del trabajo; Estudio de las Organizaciones y Estudio de la Administración. No obstante, el estudio de la administración involucra, obviamente, el estudio del trabajo y las organizaciones.

Cuando nos involucramos en el estudio de la teoría y práctica de la administración, y todo lo que con y dentro de ella acontece; se está, implícitamente, llevando a cabo una actividad denominada trabajo. De tal manera que, la Organización y la Administración constituyen dos productos del acto de trabajar. Es la evidencia de la existencia de ese algo intangible y objetivo que es el trabajo.

En el campo específico del estudio del trabajo es menester abocarse a investigar los principios y conceptos (teorías) que tiene que ver con la organización científica del trabajo, y por ende, una mejor comprensión de la evolución del proceso del referido trabajo.

Las personas constituyen las organizaciones; entonces, el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones y particularmente la administración de recursos humanos.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Creer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones. Muchas organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas y en las fábricas, respectivamente.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas,

entidades prestadoras de servicios; pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño; pueden ser públicas o privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Se vive en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas, aprendemos en ellas, nos servimos de ellas, trabajamos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas. Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (por ejemplo, lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos y financieros, reducción de costos eran incompatibles con los objetivos de las personas, por ejemplo, mejores salarios y beneficios, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y en el empleo, desarrollo y progreso personal). La solución empleada era del tipo ganar-perder: una parte toma todo, la otra queda sin nada. En una situación de recursos limitados y escasos, si una parte gana más, es a costa de la otra, lo cual es sin duda una solución limitada, estrecha y de poca visión. Si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien ambas partes. En la actualidad, en el juego de intereses, se prefiere la solución del tipo ganar -ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

2. DESARROLLO

2.1 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El especialista en recursos humanos, Chiavenato (2002) presenta dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotados de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales). Es pertinente e inevitable considerar a las personas

como personas y como recurso, ya que, es la única forma y manera de dar prioridad al logro insoslayable de la excelente calidad de vida deseada para todos y cada uno de los seres humanos.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intraempresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

2.1.1 NECESIDAD DE ESTUDIAR TEORÍAS DE ADMINISTRACIÓN EN FUNCIÓN DEL TRABAJO:

- Teoría General de la Administración.

La teoría General de la Administración comenzó por lo que denominaremos "énfasis en las tareas (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica), según la administración científica Taylor (Koontz y Weinrich,1998). Posteriormente, énfasis en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística surgió

con el énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas ampliadas más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El énfasis en el ambiente se inició con la teoría de los sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevó el énfasis en la tecnología. Cada una de las cinco variables enumeradas – tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología–originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración.

Cada teoría administrativa surgió como una repuesta a los problemas empresariales de la época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas. Se afirma que, en cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales.

Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, Taylor, Fayol, etc, son bastante eclécticos y recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas, a saber (Chiavenato, 2002):

- De la teoría de las relaciones humanas: organización informal, dinámica de grupos, comunicaciones y liderazgo, así como la apertura democrática iniciada por esta teoría administrativa.
- De la teoría de la burocracia: énfasis en los principios y normas formales de la organización, la organización jerárquica y los aspectos relativos a la autoridad y la responsabilidad.
- De la teoría estructuralista: perspectiva de la organización dentro de una sociedad de organizaciones, relacionadas entre

organización y ambiente externo, estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, adopción paralela y simultánea de conceptos relativos a la organización formal (típica de la teoría clásica), junto a conceptos relativos a la organización informal (propios de la teoría de las relaciones humanas), para hacerlos compatibles, así como el estudio de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, sus conflictos y posibilidades de integración.

- De la teoría de comportamiento: conceptos recientes sobre motivación humana, estilos de administración, teoría de las decisiones, comportamiento humano en las organizaciones, conflictos organizacionales, juego entre objetivos organizacionales y objetivos individuales, equilibrio organizacional como sistema de recompensas y contribuciones, etc.
- De la teoría matemática: intento de aplicación de la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, enfoque de medición de resultados, estudio de las decisiones cuantitativas y programables, etc.
- De la teoría de sistemas: enfoque de la organización como sistema compuesto de múltiples subsistemas, interacción y reciprocidad de estos, exigencias del ambiente externo, retroalimentación, ciclo de eventos que constituyen la administración, etc.

Debido a este eclecticismo la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, formulada dentro del

modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy (Chiavenato (2002).

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. En este sentido, durante el siglo XX se pueden distinguir tres eras organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. Conocer las características de cada una permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas para tratar con las personas que laboran en las organizaciones (Chiavenato, 2002).

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS DISTINTAS ERAS DE LA INDUSTRIALIZACIÓN

- **Era de la industrialización clásica**

Periodo que sigue a la Revolución Industrial y que se extendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En este largo periodo de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2002).

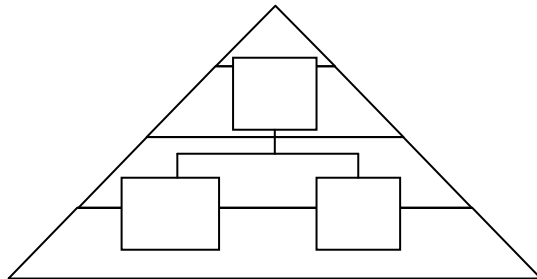
La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del *statu quo*. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certeza en relación con los cambios externos, lo cual permitía que las organizaciones se orientaran hacia adentro y se preocupasen por sus problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado. En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y a la conservación de las tradiciones y los valores.

Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo (Valdes , 2002). Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales, como si las dos partes fuesen compartimientos estancos. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la

organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible (Valdes, 2002).

A continuación en la figura 1 se detallan las características más importantes de la era industrial clásica y el tipo de modelo organizacional mecanicista.

**FIGURA 1:
DISEÑO MECANICISTA
ERA INDUSTRIAL CLÁSICA**



Diseño mecanicista

- Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada.
- Departamentalización funcional para garantizar la especialización.
- Esquemas rígidos de comunicación y cargos definitivos y limitados.
- Limitada capacidad de procesamiento de la información.
- Cargos individuales especializados en tareas sencillas y repetitivas.
- Énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y en la rutina.
- Adecuado para el ambiente estable e inmutable y tecnología fija y permanente.
- Restringe el cambio y la innovación.

Fuente: Chiavenato, (2002 a)

• Era de la industrialización neoclásica

Periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de la Segunda Guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. La estructura matricial, una especie de soporte para reconfigurar la vieja y tradicional organización funcional, fue la respuesta de las organizaciones.

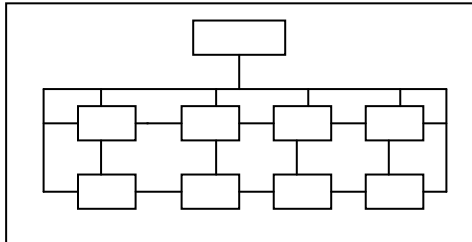
El enfoque matricial trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios (Bateman y Scott 2001). Era como si se instalara una turbina en un motor viejo y desgastado. La organización matricial promovió el mejoramiento de la arquitectura organizacional de las grandes empresas, pero no fue suficiente, ya que no logró cambiar la rigidez de la estructura funcional y burocrática sobre la cual se sustentaba. Sin embargo, se aprovecharon sus ventajas en la descomposición posteriores de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios para que fueran más administrables, más ágiles y estuvieran más cerca del mercado y del cliente.

Al poco tiempo, la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas y pasó a concentrarse en el presente, permitiendo que el conservadurismo y el mantenimiento del statu quo dieran paso a la innovación y al cambio de

hábitos y de maneras de pensar y actuar, (Stephen, 1999). La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por una nueva manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción; los RH se convirtieron en el más importante recurso organizacional y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas. El mundo seguía cambiando, y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados.

En la Figura 2 se observan las características de la era industrial neoclásica donde se destaca el modelo de organización de tipo matricial.

**FIGURA 2.
DISEÑO MATRICIAL
ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSICA**



Fuente: Chiavenato (2002a)

- Diseño híbrido: estructura funcional acoplada y estructura de productos y servicios.
- Coordinación descentralizada y dualidad de mando: autoridad funcional y autoridad de proyectos (productos y servicios).

- Esquemas dobles de interacción en cargos cambiantes e innovadores.
- Aumento de la capacidad de procesamiento de información.
- Cargos adecuados a tareas más complejas e innovadoras.
- Ideal para el ambiente inestable y cambiante y la tecnología variable
- Capacidad razonable para generar el cambio y la innovación.

• Era de la información

Periodo que comenzó en la década de 1990. Es la época en la que vivimos actualmente. Su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono y el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global: impacto comparable al que tuvo la Revolución Industrial en su época (Hesselbein y otros, 1998). La información cruzó el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones (Coriat, 2000).

El volátil mercado de capitales migró de un continente a otro en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. En una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. Más

importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo emplearlo y aplicarlo con rentabilidad. En estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento. Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia (Chiavenato, 2002 b).

En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la posindustrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario. Las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia (Drucker, 1998). Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentos o divisiones) no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos. Así surge la organización virtual, funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico.

Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, mientras las funciones de retaguardia son realizadas en casa de los empleados, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente.

Las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia sin precedentes, debido al impacto de las megatendencias globales, que están rompiendo viejos paradigmas (Drucker, 1998):

1. El creciente y explosivo poder de las tecnologías de la información y de comunicación que responden al nombre de revolución digital, revolución de la multimedia o superautopista de la información, encargadas de eliminar fronteras políticas organizacionales.
2. La rápida globalización de los mercados, de la competencia, de las asociaciones, del capital financiero y de la innovación gerencial que aporta una visión cosmopolita del nuevo mercado global.
3. La sustitución de la economía basada en la manufactura y la explotación de recursos naturales, por la economía basada en el valor del conocimiento, información y en la innovación.
4. Diferenciación de la verdadera economía global de la economía "virtual" en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
5. El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial dentro de las empresas y entre ellas (conformación de equipos interdisciplinarios no jerárquicos), la proliferación de alianzas estratégicas,

las organizaciones virtuales y la megacompetencia entre alianzas rivales en sectores como el automovilístico, el aeronáutico y el de chips de computadores.

6. La sustitución del "centro de gravedad" económico del mundo empresarial: de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas menores, más ágiles y más emprendedoras. El tamaño y la masa corporativa dejaron de ser ventaja competitiva para convertirse en desventaja.
6. El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

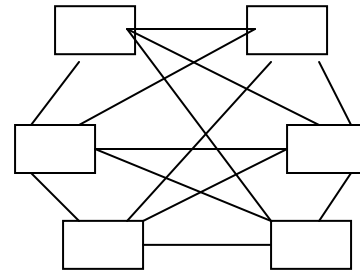
El poder acumulativo de estas megatendencias originó la transformación más drástica e intensa de todas: elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio. Las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización.

La antigua administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (Chiavenato, 2002 a). En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización. El mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con

el pasado, y traen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad.

En la Figura 3 se ilustra la era de la información así como las características del modelo organizacional basado en un diseño orgánico

**FIGURA 3: DISEÑO ORGÁNICO
ERA DE LA INFORMACIÓN**



Fuente: Chiavenato (2002 a)

- Énfasis en equipos autónomos y gran interdependencia entre las redes internas de equipos.
- Organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora.
- Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables
- Cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas.
- Capacidad ampliada de procesamiento de la información.
- Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación.
- Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta.

2.2 CONFIGURACIÓN PRODUCTIVA DEL TRABAJO

2.2.1 NUEVO PARADIGMA DE PRODUCCIÓN

En los últimos años, el área de producción ha centrado su atención en una serie de sistemas (calidad total, justo a tiempo, trabajo en equipo) que han servido de base para el desarrollo de un nuevo modelo: la producción ajustada, este nuevo modelo pone de manifiesto el ajuste que debe hacerse entre estrategia de producción y la estrategia de recursos humanos (Sastre y Aguilar, 2003). Cuando en la empresa se produce un cambio en la organización del trabajo, éste debe venir acompañado de una modificación de las prácticas de la administración de los recursos humanos. El paso de un sistema de producción en masa a un sistema de producción ajustada genera cambios en la organización del trabajo:

- ✓ Desaparecen los inventarios
- ✓ Se necesitan trabajadores multifuncionales, organizados en grupos que se autodirigen o se recurre a la potenciación de la mano de obra.

Parece claro que la implantación de un nuevo modelo de producción, necesariamente exigirá cambios importantes en la administración de los recursos humanos (Sastre y Aguilar, 2003). Dicha administración de los recursos humanos requiere: centrarse en la organización más que en el puesto de trabajo; el apoyo a los resultados de grupo y no individuales; la igualdad en vez de la jerarquía; el cambio en vez de la estabilidad y la participación más que el control.

2.2.2. DE LA PRODUCCIÓN EN MASA A UN NUEVO MODELO DE PRODUCCIÓN.

En la producción en masa la especialización del trabajador era la pieza clave, además se realizaban tareas sencillas y muy repetitivas y no conocía el resto de las actividades que eran necesarias para terminar el producto (Sastre y Aguilar, 2003). Eran los ingenieros los que diseñaban la secuencia lógica de procesos por los que debía pasar el producto, y los que determinaban la división del trabajo. Por lo tanto este sistema de producción era muy rígido, y resultaba difícil adaptarse a los cambios del mercado. Por otro lado los trabajadores estaban condenados a realizar la misma tarea repetitiva, no sienten satisfacción en el trabajo, están poco motivados.

Por su parte el sistema de producción ajustada (PA) (Sastre y Aguilar, 2003), es un modelo que combina diversos elementos del sistema japonés: justo a tiempo, equipos de trabajo, sistemas de calidad total y se le conoce como Toyotismo aplicada por Ohno en la Toyota (Coriat, 2000).

Este nuevo modelo tiene las siguientes características:

1. Los inventarios se reducen al máximo mediante la aplicación del sistema justo a tiempo. Se establecen sistemas de calidad total para detectar los defectos en su fuente, los trabajos de supervisión, inspección y mantenimiento se restringen, ya se hace responsable al propio trabajador de mantener la calidad e incluso se le exige ser capaz de reparar las máquinas con las que trabaja.
2. Se aplica el concepto de equipo de trabajo: la mejora continua se basa en un sistema de grupos cruzados

funcionalmente (desde el trabajador de línea hasta ingenieros y encargados de mercadeo), que se encuentran relacionados mediante flujos de información. Desaparece el supervisor de línea, son grupos formales que se autodirigen.

3. Los trabajadores ya no sólo saben realizar una única actividad sino que deben ser entrenados para tener habilidades cruzadas (operadores polivalentes), pudiendo rotar de un puesto a otro según las necesidades de producción. Para ello deben conocer las distintas fases por las que pasa el producto, teniendo una visión más global del proceso de producción.

Bajo esta nueva concepción del sistema de producción la organización del trabajo cambia radicalmente, los trabajadores ahora deben estar entrenados para realizar más de una función, y son los responsables de la calidad y de evitar las detenciones y retrasos. Se necesitan trabajadores que dominen múltiples habilidades, que sean capaces de realizar procesos de reingeniería en sus propios puestos de trabajo.

En los actuales momentos el trabajo físico se sustituye por trabajo mental, cada trabajador no es evaluado por el esfuerzo físico que desarrolla, ni por las horas trabajadas. La evaluación depende del conocimiento acumulado y el modo como es expresado.

Para explicar el nuevo concepto de configuración productiva del trabajo, se hará referencia al capital intelectual y la forma de ver el concepto de trabajo, y se refiere al conocimiento de la siguiente manera (Valdes, 2002):

...Manejar el conocimiento como un activo cambiará sustancialmente las disciplinas dentro de la empresa. Se modificará la forma como los ejecutivos piensan acerca de la economía, la tecnología, los recursos humanos y la planeación. La rapidez con la cual los individuos y las organizaciones aprendan puede ser la única ventaja competitiva.

También, propone una tesis acerca de las dimensiones de las empresas en un futuro muy cercano (Valdes, 2002):

1/2x2x3

Donde:

½ Contarán con la mitad de la gente que trabaja ahora,

2 Les pagarán el doble de lo que les pagan ahora y

3 Producirán tres veces más el valor de lo que hoy producen.

La primera cifra, (1/2), refleja la reducción de personal y el reacomodo que están viviendo las empresas hoy en día. Los trabajadores que permanecerán dentro de la empresa no serán los que trabajen más duro, sino los que trabajen más inteligentemente y obtengan mejores resultados, medidos en términos de valor. Esta reducción de personal será posible cuando la empresa decida subcontratar la mayoría de sus operaciones funcionales (outsourcing).

El segundo número, (2), argumenta la concentración del capital intelectual y de trabajadores del saber que ganarán más. Su sueldo tendrá que ver con los resultados y no con una cantidad fija. Se les pagará por lo que hagan, no por permanecer ocho horas diarias dentro del lugar de trabajo.

El tercer número, (3), es el aumento en el valor agregado y productividad que se genera dentro de la empresa. Un trabajador del saber genera más beneficios para la empresa que un trabajador que sólo utiliza su esfuerzo físico.

En resumen, se buscará dentro de las empresas que la mitad de la gente gane el doble y genere el triple de valor. Cuando una empresa se estructura con base en el desarrollo del capital intelectual, el concepto de trabajo cambia radicalmente. El trabajo físico se sustituye por trabajo mental. Cada trabajador no es evaluado por el esfuerzo físico que desarrolla, ni por las horas trabajadas. La evaluación depende del conocimiento acumulado y el modo como es expresado. Adicional los *sueldos y salarios fijos deben ser variables* ya que el principal error que puede cometer una empresa para enfrentar el futuro es mantener sueldos fijos para el personal de nómina (el término sueldo abarca sueldos y salarios) (Valdes, 2002). Un sueldo fijo representa un costo fijo para que la empresa produzca o no, y es uno de los principales elementos que desmotivan el desarrollo del personal. Los sueldos fijos para la empresa están asociados a las horas trabajadas, no a los resultados. La empresa los paga y no tienen relación directa con las ventas o con la situación de la empresa en el mercado. Los efectos negativos de los sueldos fijos son cada vez mayores. Se les pide a las personas que trabajen más, pero no se les paga más; se les pide que piensen más y que generen valor, pero su esfuerzo no se ve reflejado en sus ingresos. Esto, a la larga, es un factor de desmotivación importante. Esta situación se agudiza en tiempo de crisis: cuando una empresa sufre una crisis en las ventas" todos pierden. Cualquier contracción del mercado provoca que las empresas traten de bajar al mínimo sus costos fijos como es el caso de los sueldos. Las estrategias que se siguen son principalmente las de reducir su plantilla de personal, hacer paros

técnicos y negociar semanas laborales de tres días de trabajo. Tres acciones que, además del efecto nocivo en el ánimo del personal, se hubieran evitado parcialmente con un esquema de sueldos variables.

Si las empresas quieren ser competitivas la primera acción que deben emprender es transitar paulatinamente de un esquema de sueldos y salarios fijos a uno que incluya un componente variable. El cambio debe ser paulatino y, aunque no es muy recomendable que se sustituya en su totalidad, un porcentaje debe ser variable y depender de tres tipos de resultados:

1. Los resultados globales de la empresa,
2. Los resultados del área de trabajo y
3. El esfuerzo individual.

La esencia del pensamiento para un esquema de sueldo variable debe ser: piensa global, actúa local. A fin de cuentas, se busca estimular a los empleados que trabajen mejor y reciban un reconocimiento económico por sus resultados. Una parte del sueldo permanecerá fija, como un apoyo psicológico que da seguridad al trabajador. La parte variable debe reflejar la actuación de la empresa en su conjunto, los resultados del área de trabajo a la que pertenece el empleado y los resultados personales alcanzados. Por lo tanto, el conocimiento y las nuevas estructuras modifican radicalmente el concepto de configuración productiva del trabajo.

De los cambios que se generan dentro de la empresa cuando se administra el conocimiento, se pueden resaltar los siguientes (Valdes, 2002):

1. La mano de obra se convierte en mente y corazón de obra. Se busca que los trabajos repetitivos los realicen máquinas y cada trabajador represente una fuente

- de creación de valor y una unidad estratégica de negocios.
2. Cambia el enfoque de capacitación directa al de desarrollo de habilidades múltiples. Cada trabajador podrá realizar diferentes tareas según lo requiera el mercado. La empresa contará con un inventario de habilidades desarrolladas para elegir al trabajador que mejor pueda cumplir con una actividad específica. El trabajo cambiará de obreros intercambiables a puestos intercambiables.
 3. La fuente de generación de riqueza se encuentra en el acervo de conocimientos y en la inteligencia de cada trabajador. Estimular la continua generación de conocimientos para la creación de valor será la principal responsabilidad de los administradores. El enfoque cambia de una administración de *recursos* a una administración de valores.
 4. Cambia el sentido de trabajo constante a innovación constante. Todas las actividades de la empresa son susceptibles de mejorarse y reinventarse. El sentido es dinámico. Con este mismo enfoque se reorienta el concepto de productividad estática (hacer el trabajo con menos recursos) al de productividad dinámica (hacer el trabajo cada vez mejor).
 5. De control de actividades a resultados evaluados por el cliente. La jerarquía le cede su lugar a los resultados. La gente no se pregunta "para cuál jefe trabajo" sino "qué cliente juzgará mi trabajo". Ninguna actividad es importante, si no genera valor. Si no lo hace entonces es redundante o innecesaria. La estructura piramidal se convierte en una red de equipos de trabajo, alrededor de un proceso completo o de un cliente.
 6. Transita de esfuerzo local, pensamiento local y trabajo individual a esfuerzo local, pensamiento global y trabajo en equipo. Aunque cada trabajador está orientado a realizar una actividad específica, sabe perfectamente que es responsable del proceso en su totalidad y de los resultados globales de la empresa.
 7. Cambia de sueldos y salarios fijos según horas y días trabajados a sueldos variables según resultados obtenidos. La parte fija del salario representa un estímulo a la seguridad del empleado; la parte variable dependerá de los resultados globales de la empresa y de la creación de valor.
 8. Cambia el enfoque del trabajo de tareas constantes y repetitivas a generación de conocimiento, inteligencia e información. La base de toda la actividad tiene que ver con la generación de nuevos conocimientos expresados como valor agregado para el cliente. El concepto de riqueza de producción de bienes y servicios cederá su lugar al de producción de conocimiento.

2.2.2 AJUSTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS AL NUEVO MODELO DE PRODUCCIÓN

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas (Drucker, 1998). Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (*outsourcing*), mientras las

actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de RH proporcionan consultoría interna para que el pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas. En la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

Según Chiavenato (2002 a) las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso, los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología; los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la

organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar sus fronteras.

En este contexto, el asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización. Los empleados pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones: en este caso, se denominan recursos humanos y, como tales, deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización, dirección y control de sus actividades, ya que se consideran sujetos pasivos de la acción organizacional (Humphrey, 1995).

De acuerdo al nuevo concepto de gestión moderna de personas estas son vistas como (Stephen, 1998).

- Seres Humanos: están dotados de personalidad propia, poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional.

3. CONCLUSIONES

- ✓ El nuevo sistema de producción contribuye a la realización de un trabajo en equipo, donde la potenciación (empowerment) sea la nueva forma de realizar el trabajo. Serán los equipos de trabajo los nuevos supervisores de los procesos, y los responsables de intercambiarse las tareas, desapareciendo el supervisor de línea.
- ✓ El trabajador ya no realiza trabajo físico sino que también se le obliga a pensar (trabajo intelectual), con el objetivo de que pueda proponer mejoras respecto al proceso de producción.
- ✓ La relación jefe – trabajador ya no se concibe como una relación estrictamente jerárquica, sino mucho más democrática. El trabajador está más involucrado con los objetivos de la organización, solicitándole una actitud de mejora continua, se trata de motivar la iniciativa y el comportamiento del empleado, ahora más cualificado.
- ✓ Humanización del proceso, ya que cada trabajador controla su propio trabajo porque cuenta con las habilidades necesarias para hacerlo. Todos los trabajadores están sometidos, ya no a una tensión de productividad, sino a una tensión creativa.
- ✓ El futuro de las organizaciones depende de las personas y, por tanto, la administración de los recursos humanos debe orientarse a lograr la motivación real del empleado.
- ✓ En el nuevo modelo de producción se legitiman las relaciones informales entre trabajadores cómo una fuente importante de coordinación y compromiso mutuo. La idea de grupo se formaliza, ya no se trata de trabajadores aislados, sino relacionados con otros distintos niveles de la línea de producción, y cuyos rendimientos y necesidades de formación dependen de ese equipo de trabajo.
- ✓ Cada puesto de trabajo no tiene fronteras estrictamente definidas, sino que van cambiando según las exigencias. Por este motivo ya no tiene sentido establecer largas clasificaciones de puestos, dichas clasificaciones tienden a reducirse a dos o tres niveles.
- ✓ Las organizaciones ven a los trabajadores como personas, preocupadas por su educación, capacitación, motivación, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena.
- ✓ El capital financiero está cediendo el lugar a otro recurso imprescindible: el capital intelectual. El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos productos o servicios antes que los competidores.
- ✓ La Administración de los recursos humanos pasa de dividir, separar y segmentar a una nueva forma a la de juntar y no separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados; no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios.
- ✓ Los trabajadores deben ser vistos como socios de la organización ya que como socios, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional.
- ✓ Incluir una parte variable del salario de los empleados, asociada a resultados, reporta los siguientes beneficios: la empresa y sus empleados entran en un círculo virtuoso. Los empleados trabajan mejor, en beneficio de la empresa, y ésta

les paga más. Cada uno de los empleados sabe lo que se espera de él en metas cuantificables.

✓ Se revalora el papel de los recursos humanos como los pilares de la empresa flexible y dinámica. El hombre deja de ser un recurso y se convierte en el capitalizador de los demás recursos de la empresa. El binomio hombre-empresa desempeña un papel fundamental en la estrategia empresarial. La cohesión de la empresa se basa en valores, visión y cultura sólidos, y sobre todo, compartidos.

✓ El concepto tradicional de trabajo tiende a desaparecer. Cada empleado actuará como una unidad estratégica de negocios. Su éxito se medirá por lo que haga, piense, contribuya al desarrollo sostenido de la empresa y, sobre todo, por el conocimiento que genere, estructure y sistematice.

✓ La nueva manera de trabajar se da por medio de la unión de esfuerzos independientes e interdependientes que se estructuran en forma de red. El éxito de las redes se debe a dos conceptos organizacionales: el trabajo en equipo, como la unidad básica donde un grupo de personas laboran. De manera enfocada, motivadas y capacitadas para alcanzar metas compartidas, y las redes de trabajo, mediante las cuales estos equipos se vinculan para trabajar armónicamente con un propósito común. Todas las áreas que no agreguen valor directamente al producto o servicio final se eliminan, reducen o subcontratan. Muchas de las operaciones funcionales se realizan en el seno de los equipos de trabajo.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Bateman T, y S Snell (2001). **Administración una ventaja competitiva**. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato I (2002a). **Gestión del talento humano**. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- (2002b). **Administración en los nuevos tiempos**. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Coriat B (2000). **Pensar al revés trabajo y organización en la empresa japonesa**. Editorial siglo XXI. México.
- Drucker P (1998). **Gerencia para el futuro**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard, R. (1998). **La organización del futuro**. Ediciones Granica. Barcelona, España.
- Humphrey J. (1995). **Nuevas temáticas en sociología del trabajo**. Revista latinoamericana de estudios del trabajo. Editorial ALAST. Año 1 N° 1 Buenos Aires, p. 43-72.
- Koontz, H. & Weinrich H. (1998). **Administración**. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Sastre M y Aguilar E. (2003). **Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico**. Editorial Mc. Graw Hill. España.
- Stephen, R (1998). **La administración en el mundo de hoy**. Editorial Prentice Hall. México.
- (1999). **Comportamiento organizacional**. Editorial Prentice Hall. México.
- Valdes L (2002). **La revolución empresarial del siglo XXI**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.