

LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (NFOT). FACTORES PARA SU POTENCIACIÓN.

Aportado Por: Rafael Alhama Belamaric - ieit@ceniai.inf.cu

Investigador del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo; Experto del Sistema Trabajo; Miembro del Consejo Científico Técnico de la CTC-N;

Vicepresidente de la ANEC de Ciudad de La Habana; Miembro de la Junta Directiva de la Sociedad Cubana de Estudios del Trabajo; Miembro del Consejo Directivo de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo; Autor de los libros "El hombre y su medio ambiente laboral" (Ed. Científico-Técnica, 1981), "El Trabajo por turnos" (Ed. Ciencias Sociales, 1987), "Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos" (Ed. Ciencias Sociales, 2001).

El objetivo del presente trabajo es brindar una visión y un marco teórico-conceptual diferente al brindado hasta ahora, que ayuden a analizar las distintas situaciones que se pueden encontrar en nuestras empresas, con el objetivo de diseñar y planificar acciones que lleven a la implantación y desarrollo de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT), para que puedan alcanzar resultados cualitativamente superiores mediante la integración de los aspectos técnicos del proceso de trabajo y la dimensión social; es decir, el tratamiento de las necesidades psicológicas, sociales y culturales de las personas, en conjunción y como parte inherente con los elementos técnicos.

Una cosa debe quedar clara desde el principio, y es que las NFOT no se pueden entender sólo desde los cambios de las formas de los elementos o aspectos técnicos, como durante mucho tiempo se ha estado presentando. Precisamente las experiencias de las últimas décadas, brindan elementos más que suficientes para que las NFOT, en nuestra sociedad, no sean sólo de formas, sino que deben implicar cambios de contenido. Significa que para que sean verdaderamente NFOT, se deben cambiar radicalmente los principios tradicionales fundamentales de organización y dirección de los procesos y de la empresa.

Desde luego, hablamos de un multiproceso en varias direcciones a largo plazo, que sin embargo, debe comenzar algún día. Implica nuevas complejidades, nuevos contenidos, e integración de categorías ocupacionales, o rediseño de las actuales. De lo contrario, la gestión de conocimientos, los conocimientos empresariales nuevos, la innovación, hará cada día mayor la diferenciación entre los trabajadores. Los temas como la Comunicación, la Información, el Liderazgo, la Motivación, el Trabajo en Equipo, por mencionar sólo algunos, no tendrán sentido para la mayoría. La elevación incesante del nivel cultural general, de la formación y la preparación de los trabajadores, en nuestra sociedad, exige los cambios que cambien las formas y los contenidos de la organización del trabajo.

Atender las necesidades psicológicas y sociales de las personas, y diseñar el proceso de trabajo acorde a las exigencias de estas necesidades, es lo que diferencia a las personas de los equipos y las máquinas, es lo que diferencia al humanismo socialista de la deshumanización capitalista; es lo que debe diferenciar las NFOT de las formas tradicionales.

Cuando se habla de NFOT, hoy día se hace referencia en el mundo no sólo a las formas que difieren de ellas, es decir, a las formas de organización del trabajo anteriores, tradicionales o como se identifica muchas veces al modelo taylorista-fordista, sino se extiende a nuevos modos de empleo, y a las nuevas formas de relaciones del trabajo más allá del espacio limitado por la entidad, y a sistemas de trabajo que integran más allá de las formas de organización del trabajo propiamente dicho.

Las formas tradicionales se identifican con el lapso de tiempo que va desde la segunda década del siglo XX con la consolidación de la empresa moderna, hasta nuestros días pasando por la década de los sesenta, cuando se empezó a identificar y definir las primeras NFOT.

En relación al desarrollo y aplicación práctica de las NFOT en el mundo se deben distinguir dos aspectos importantes que deben ayudar para hacer juicios más acertados y evitar repeticiones mecánicas de conceptos y enfoques: uno, los desarrollos conceptuales que han tenido lugar en las últimas cuatro décadas, han derivado desde formas simples

sin implicaciones para la dirección y organización empresarial, porque no interesan los principios fundamentales tradicionales, a las formas más complejas hasta los sistemas de trabajo; dos, las distintas aplicaciones que han tenido lugar en diferentes países, la mayoría de las veces difieren de los desarrollos conceptuales. Por lo tanto, es necesario analizar críticamente tanto la teoría como la práctica.

La mejor forma de perpetuar algo es desarrollarlo, de manera que las NFOT iniciales aunque rompen con los marcos estrechos de las formas anteriormente concebidos de agrupar a los individuos, no plantean cambios radicales de dirección y organización empresarial. El avance de las formas no significa necesariamente el desarrollo de nuevos contenidos, y mucho menos el cambio de los principios.

En este sentido, es improbable que se lleven a la práctica cambios radicales revolucionarios de los principios que rigen los procesos de trabajo en las sociedades capitalistas desarrolladas, que cuestionarían las propias bases del capital, así lo muestran las experiencias prácticas de las últimas cuatro décadas.

Pero en nuestra sociedad socialista deben cambiar, y no se debe llegar al absurdo de que las nuevas tecnologías o las exigencias técnicas de los procesos de trabajo determinen las políticas sociales y económicas, ni que la importancia de la dimensión técnica limite o anule a la dimensión social de la empresa, que nuestra sociedad debe privilegiar.

Para nosotros, es esencial que se entienda que las NFOT significan desarrollo ascendente, y que en tanto se sigan desarrollando por los factores que las identifican, necesariamente deben romper con los principios tradicionales establecidos y deben propiciar el establecimiento de nuevos principios de organización y de dirección.

No es posible comprender y explicar las NFOT, centrandó la atención sólo en los problemas técnicos del proceso de trabajo, sin considerar los principales problemas conceptuales y prácticos que abarcan desde los aspectos económicos y sociales de la sociedad, pasando por los políticos e ideológicos, hasta técnicos y tecnológicos, en dependencia de la amplitud y profundidad del análisis crítico.

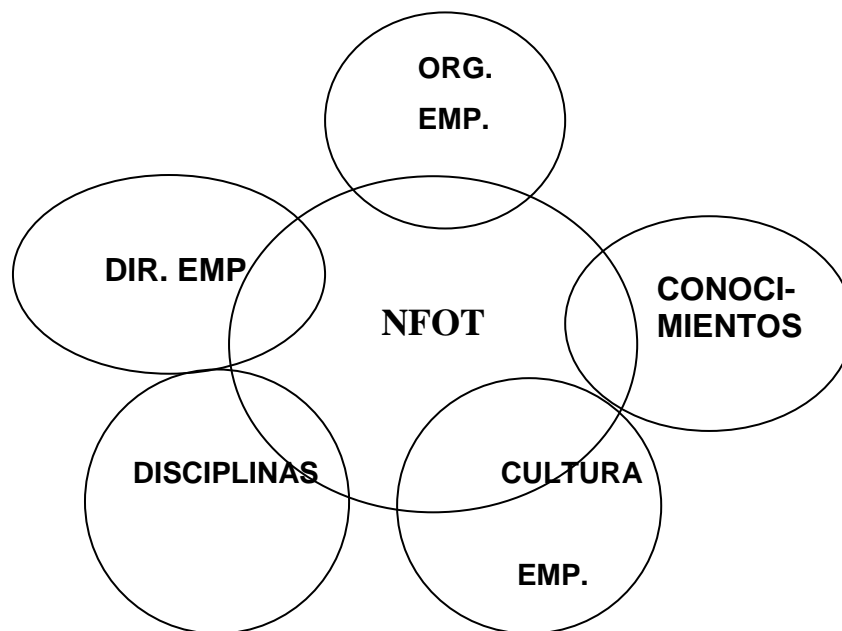
De tal manera, sólo concebimos las NFOT en nuestra sociedad como aquellas capaces de conjugar y de integrar la dimensión técnica con la dimensión social de la empresa; sin anteponer ni magnificar lo técnico del proceso de trabajo, ni concebir lo social como secundario al tratamiento técnico.

Si se aceptan estos planteamientos debe quedar claro que las NFOT solo son posibles si se tienen en cuenta todos y cada unos de los factores mencionados en su interacción e inter-actuación. Ningún problema relacionado con la actividad del trabajo se puede analizar con independencia del contexto en que se realiza la actividad del trabajo, que constituye en definitiva la esfera más importante de la actividad humana y que se desarrolla como parte de la sociedad, entendida como organización social única.

Como se mencionó al inicio hoy bajo la denominación de NFOT se agrupan disímiles conceptos, desde las formas organizativas de las tareas, de los puestos de trabajo y de los procesos de trabajo, identificados a partir de la década de los 60, tales como la **Ampliación de tareas, Enriquecimiento de tareas, Rotación de puestos, más tarde los Grupos (semi)-autónomos**, hasta los verdaderos **Sistemas de Trabajo**, y las formas que surgen como consecuencias del reordenamiento flexible del tiempo de trabajo o como respuesta a situaciones económicas.

Reiteramos que las NFOT y los sistemas de trabajo buscan la efectividad de una actividad de trabajo racional, es decir, también buscan elevar la productividad del trabajo, pero bajo principios distintos a los tradicionales, en los que se integran en menor o mayor medida los procesos técnicos, sociales y culturales; en otras palabras, los aspectos técnicos, en conjugación con los relacionales y comunicacionales.

Ante todo, es necesario recalcar que las NFOT y los Sistemas de Trabajo no se implantan ni desarrollan trabajando sólo la organización del trabajo. Las NFOT deben trabajarse tal y como aparece en el gráfico siguiente, en el cual se muestra la intersección de los aspectos más importantes a tener en cuenta, desde la Dirección Empresarial y Organización Empresarial, hasta la Cultura Empresarial, el dominio de Conocimientos especiales y las Disciplinas técnicas y sociales.



Si esto se entiende y acepta, entonces se puede entender la interdisciplinariedad y la transfuncionalidad a la que hicimos referencia, que se materializa de muchas maneras; por ejemplo, que en la Dirección Integrada por Proyectos (DIP) o Project Management todo el proceso del proyecto de construcción desde la fabricación hasta la entrega lo coordina la función de dirección de Marketing.

En la misma medida que las NFOT sigan los principios nuevos, la Planificación, Organización y Control deben ser parte de las formas organizativas. De manera que se trata de rediseñar también los contenidos.

Desde el momento que se hace énfasis en la calidad, en la diversificación de producciones, en integración de operaciones y funciones, en la capacidad I+D, en innovación como parte del valor del producto, es evidente que no basta evaluar las cantidades de unidades producidas y el tiempo empleado en ello. El nuevo concepto de

productividad, así como de elevación de la calidad, está por encima de producir cantidades mayores de productos de calidad inferior.

La calidad es una función de la productividad que pone en acción los factores sociales, sobre todo una mayor responsabilidad de cada trabajador; en consecuencia las NFOT es una alternativa imprescindible a desarrollar para alcanzar parámetros de Calidad Total.

La esencia de las NFOT, tal y como lo entendemos, no es la transformación o los cambios de carácter técnico únicamente, como se presentan muchas veces como parte de los procesos de producción. Hoy día es reconocido por autores de diversas disciplinas, sobre todo de las ciencias sociales, que los modelos y formas de organización que persiguen la "calidad total", concepto en desarrollo desde hace ya unas décadas, son formas reconocidas de intensificación de las condiciones de explotación de la fuerza de trabajo en los países capitalistas desarrollados; como el llamado "toyotismo" modelo al que es necesario hacer referencia por la divulgación recibida y las aplicaciones diversas; precisamente porque son modelos y formas que se han limitado a reducir los cambios, a los cambios técnicos.

Es así que las NFOT muchas veces se reducen a incorporar el trabajo improductivo, como las actividades de mantenimiento, inspección de calidad u otras funciones de control técnico, al trabajador productivo; o a entender y aplicar la "polivalencia" como la actividad de operar varias máquinas o equipos combinando tareas simples, que no exige variaciones ni mayor calificación, y sí intensificación del trabajo. Tampoco implica cambios de los principios fundamentales tradicionales de organización del trabajo. Aquí es necesario una aclaración, sobre todo para desmistificar modelos de producción basados en nuevas tecnologías "duras".

A pesar de existir diferencias entre la concepción **taylorista-fordista y el toyotismo** (ver Cuadro 4), tan extendido conceptualmente como ejemplo de nuevo modelo de producción y del trabajo, en realidad la eliminación de las diferencias en la práctica es aparente. La diferencias son de hecho tecnológicas, en que este sistema de producción exige y facilita la aplicación de NFOT, para luego limitarlo. Se vuelven a simplificar las

tareas, de manera que la fuerza de trabajo necesaria se abarata. En otros contextos, la potenciación de la nueva tecnología se manifiesta con una fuerza de trabajo altamente calificada, y se establecen formas organizativas con gran autonomía y responsabilidad.

Cuadro 4

Taylorismo-Fordismo	Toyotismo
Producción en masa. Línea de montaje. Producción en serie	Producción vinculada a la demanda. Variada y diversificada
Fragmentación de funciones. Tareas parceladas	Trabajo en equipo. Enriquecimiento de tarea
Separación de la ejecución y la elaboración	Procesos de producción y organización del trabajo flexibles
Unidades estructurales concentradas y verticalizadas	Integración horizontal que se extiende a los proveedores
	Importancia de la logística (señalización-kanban)

De manera que una interrelación entre los factores "**cambio tecnológico-organización del trabajo-calificación de los trabajadores**", variables importantes en nuestra sociedad, y para nuestra empresa, interactúan y se influyen mutuamente, pero si la influencia es positiva o negativa depende de los actores sociales, la estrategia, y las políticas establecidas.

La primera gran diferencia, que marca el cambio tecnológico entre las dos concepciones, una tradicional y universalmente extendida, la otra, concepción moderna conceptuada como la expresión máxima de la eficiencia, y que más veces de las necesarias se cita de ejemplo, es de orden técnico con implicaciones serias desde el punto de vista psicológico y social; **es la elevación del ritmo productivo del trabajo sobre la base del estricto control de la velocidad de la cadena productiva por la dirección.**

En caso del toyotismo, el grupo más que Equipo de trabajo no es el espacio social que se quiere mostrar, incluso difiere de la concepción de equipo de trabajo aplicado en otros países como Alemania y Suecia, Francia e Italia.

O de pequeñas unidades organizativas desarrolladas bajo la concepción de "especialización flexible" (Sabel,C. Y Piore,M. 1984) que trata de articular el desarrollo tecnológico con desconcentración productiva, con otras implicaciones a nivel social, comunitario y territorial, que no es objeto de análisis aquí.

La integración a un equipo de trabajo, a la manera del toyotismo, que persigue el enriquecimiento de tareas, puede ser mucho más alienante que el trabajo individual, repetitivo, simple y desmotivante del taylorismo-fordismo. No se basa en la autonomía, uno de los factores distintivos de la organización del trabajo de las nuevas formas, sino en la "eliminación de la organización autónoma de los trabajadores (Watanabe,B. 1993). El propio autor señala: "La Toyota trabaja en grupos de ocho trabajadores...si apenas uno de ellos falla, el grupo pierde el aumento, por lo tanto, este último garantiza la productividad, asumiendo el papel que antes tenía la jefatura. El mismo tipo de control se hace sobre el ausentismo".

Por lo tanto, el control de los tiempos y movimientos y el cronómetro del taylorismo-fordismo, es sustituido por la intensificación del movimiento de la cadena de montaje. Como el flujo debe ser ininterrumpido y el montaje uniforme "las restricciones a la autonomía son tan fuertes que impiden a los equipos modificar sustancialmente la organización de las tareas" (Capelli,P. y Rogovsky,N. 1994). En este sentido, el equipo de trabajo, tiene restringida la decisión que marca la diferencia con las formas tradicionales, es decir, la forma de efectuar las tareas.

"La ejecución de la tarea individual se convierte en una total rutina de modo que los equipos de trabajo puedan comprobar si alguna ligera variación de las tareas permite elevar el rendimiento" (Adler,P.S. 1993). Estas situaciones prácticas y verificadas por investigaciones realizadas, limita extraordinariamente hablar del enriquecimiento de tareas y de NFOT. El valor para nosotros estriba en que no se deben repetir los errores referidos.

Incluso los que defienden el modelo japonés, reconocen los aspectos negativos, fundamentalmente desde el punto de vista social, y señalan que es necesaria "toda la democracia en las relaciones del trabajo" (Coriat,B. 1992). El propio autor concluye que "para la empresa occidental, verdaderamente el único desafío consiste en pasar del involucramiento incitado al involucramiento negociado"; en otras palabras, de la participación "obligada" a la participación "gestionada", finalmente construida como un espacio técnico que persigue sobre todas las cosas, la productividad y la calidad, por ende las capacidades y competencias que exige la tecnología "dura"; el capital humano o el conocimiento y capacidades al servicio del capital. Muy lejos se está de superar los principios fundamentales de la organización del trabajo tradicional.

El toyotismo no ha resuelto este problema, y no lo damos como ejemplo de las NFOT, que deben basarse no sólo en los cambios de los procesos técnicos, sino también en las relaciones interpersonales, las comunicaciones, las motivaciones, los valores culturales.

Con el toyotismo una vez mas se subvierte la dimensión social a las necesidades de la dimensión técnica. Con o sin occidentalización de este modelo, representa en el contexto actual "una verdadera herramienta del capital contra el trabajo" (Antunes,R. 2001),); es "vía japonesa de expansión consolidada del capitalismo monopólico industrial" (ídem). Lleva al karoshi o "muerte súbita en el trabajo provocada por el ritmo e intensidad que surge de la búsqueda incesante del aumento de la productividad" (Watanabe,B. 1993.

A diferencia del taylorismo-fordismo que en su momento histórico respondió con la producción en masa y grandes series, y una empresa que se valoraba por el número de trabajadores, en la era de la acumulación flexible, se destaca la empresa con menor número de trabajadores y mayores índices de productividad, por lo que las NFOT son esenciales.

Ahora bien, la eliminación de la brecha existente entre la ejecución y la concepción, sigue siendo aparente, puesto que el qué y el cómo integrados, sigue sin pertenecer a los trabajadores.

"La existencia de una actividad autodeterminada en todas las etapas del proceso productivo, es una imposibilidad absoluta bajo el toyotismo... se vive un proceso de extrañamiento del ser social que trabaja que tendencialmente se aproxima al extremo" (Antunes,R. 2001).

Retomando la línea de las NFOT, en contraposición a los principios fundamentales de la organización tradicional, es necesario establecer Principios nuevos:

***Buscar la integración de las funciones especializadas de dirección con el trabajo de ejecución**, a nivel de puesto de trabajo, a nivel de grupo, de los procesos y la empresa. **El factor de integración es el hombre.** Mientras el nivel de integración es mayor, mayor debe ser el tratamiento a las necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores, puesto que el comportamiento desde el nivel individual, pasando por el nivel grupal o del colectivo hasta el nivel de toda la empresa, y el paso de un nivel a otro, hace mas complejo el tratamiento interpersonal, las comunicaciones, las motivaciones.

***La integración es válida también para superar la simplificación de las actividades**, puesto que el primer principio implica más que una sumatoria de las tareas, como es característico de las primeras nuevas formas, como la rotación de puestos, una integración a nivel funcional, de actividades y procesos, que necesariamente hay que organizar en grupos primarios o formas colectivas de trabajo. La superación de la simplificación y fragmentación de actividades no se alcanza sólo, ni muchas veces hoy día, por la complejidad en la concepción y en la ejecución, a nivel individual, por muy integral que sea éste, sino que debe buscarse a nivel del colectivo. Por eso, un concepto básico para superar la simplificación, además de mayores conocimientos y mayor preparación, es la gestión del conocimiento.

***Para incorporar el control y la supervisión como parte de la organización de la unidad de trabajo que se establezca, funciones implícitas en el primer punto, también es necesario la integración, desde el puesto de trabajo.**

En caso de la NFOT de los Grupos (semi)autónomos, el control y la supervisión como parte de la dirección son funciones propias de los grupos. No se debe olvidar que el desarrollo técnico ha llevado a una relación distinta entre la fuerza de trabajo, los medios de trabajo y los objetos de trabajo. Si con los procesos mecanizados el trabajador inicialmente coordinaba y regulaba el desarrollo de las operaciones de acuerdo a parámetros y procedimientos preestablecidos, con la automatización debe convertirse en controlador de sistemas, lo cual implica mucha mayor autonomía en las decisiones a tomar. No se trata de integración de componentes funcionales, ni a nivel horizontal ni a nivel vertical, sino de colaboraciones y cooperaciones múltiples, con lo cual se alcanza la denominada "integración de la cadena interna".

Surgen siempre varias preguntas importantes, entre otras las siguientes:

- **¿Cómo lograr superar los viejas prácticas y hábitos establecidos?**

La respuesta es:

<p>Estableciendo y estimulando nuevos hábitos y prácticas a la vez que se establecen acciones que evitan la posibilidad de incurrir en viejos hábitos y prácticas.</p>

- ¿Cómo lograr que el hombre-integrador integre?

La respuesta es:

Creando consistencia teniendo en cuenta la simplicidad. La simplicidad está dada en este caso en seguir los pasos siguientes de gestión de cambio:

1° Comunicar e intercambiar sobre los motivos del cambio

2° Indicar los apoyos y los riesgos

3° Evaluar y conocer las expectativas

4° Identificar líderes para el cambio

5° Realizar la formación correspondiente in situ como parte del proceso

6° Establecer la retroalimentación permanente

A propósito, la integración y la unidad organizativa puede abarcar incluso al entorno externo de la empresa, y se crea la llamada cadena de valor entre empresas, en la cual se establece no solamente una cooperación e integración horizontal interna. Ahora se identifican la cadena de valor Interempresarial, tanto horizontal como vertical, puesto que pueden participar varias empresas en la producción de una unidad, con una empresa en un paso o fase de una cadena vertical, con otra empresa de otro paso o fase de otra cadena vertical. Esta dinámica y el nivel de coordinaciones exige una mucho mayor autonomía de decisiones que los que establecen los principios tradicionales de organización del trabajo.

Si los cambios a nivel de organizaciones Inter.-empresariales son cada vez más complejos, esto obliga a buscar nuevas formas de trabajar, más flexibles o "aligeradas" como se ha conceptualizado. La complejidad de implantación también va en aumento en la misma medida en que el grado de cambios en los procesos aumenta. De la optimización de los procesos internos de la cadena de valor de la empresa, en la cual los software juegan un importante rol puesto que permiten conectar los componentes de cada subproceso a través de la transmisión lógica de datos, se pasa a cambios y reingeniería de procesos, a rediseño de redes, y a la redefinición y alcance de redes que implica una verdadera transformación de procesos.

Cada uno de los avances implica mayor integración interna y mayor integración con los procesos externos a la empresa, a partir de la identificación de seis principales procesos internos, a saber: Recursos Humanos, Finanzas, Logística. Producción o Servicios, Ventas, Marketing. Estas áreas funcionales o unidades estructurales de dirección de la empresa tienen incidencia en las formas en que se organiza el trabajo en las unidades de base.

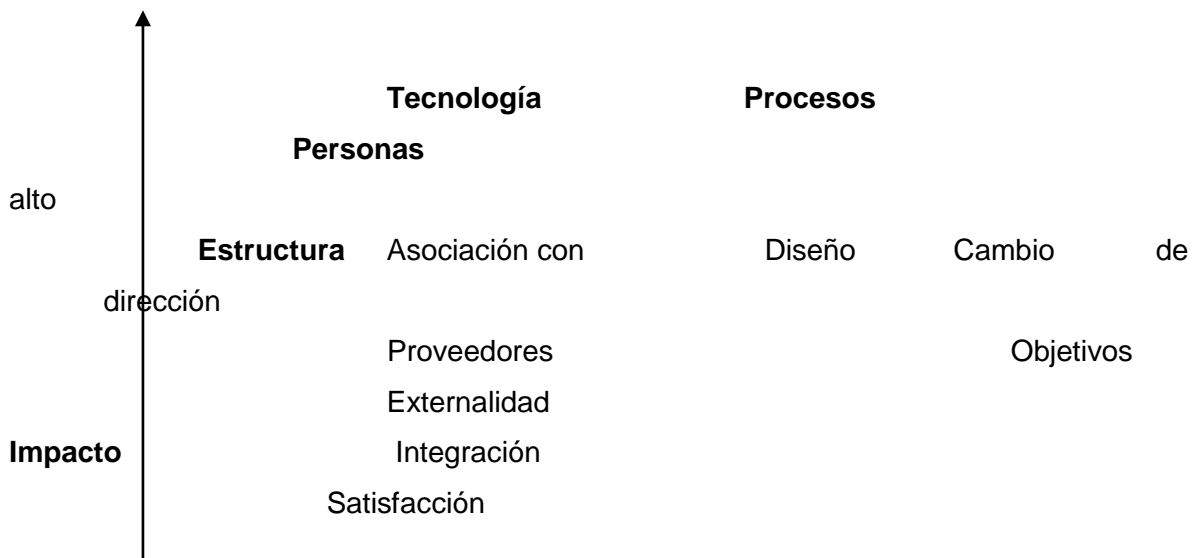
Si la dinámica de los cambios tecnológicos es cada vez mayor, no se debe permitir que sea la tecnología "dura" la que dirija la empresa, o que sean los modelos de los procesos de producción los que determinen el alcance de las formas de trabajo. La flexibilidad organizativa de los procesos de producción, la información y corrida de datos, la codificación y estandarización de los procesos, que facilita la variedad de productos y el control de los costos, todo ello repercute en las formas de trabajo.

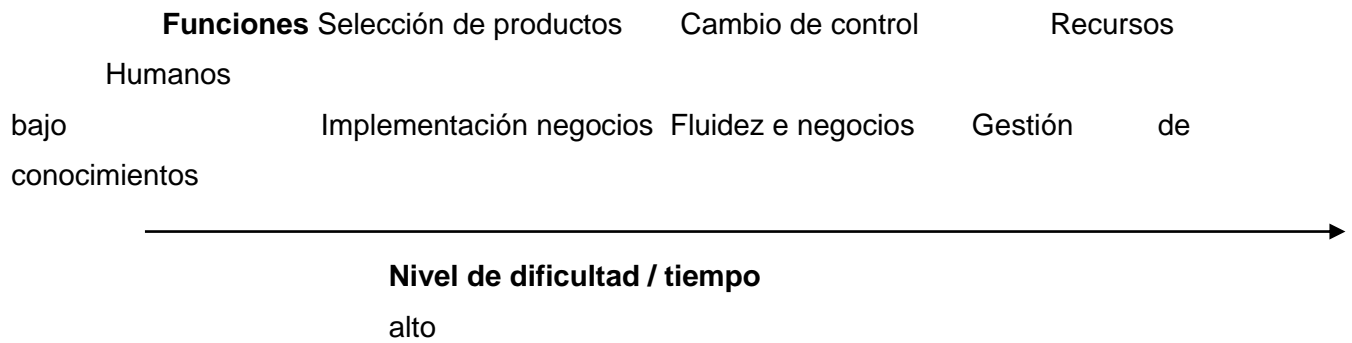
Pero supone cambios organizativos y culturales de menor o mayor profundidad, y hasta de cambios radicales, y fuerza a mejorar las técnicas y métodos de trabajo establecidos, y hace imprescindible el tratamiento psico-social y comportamental de los distintos actores.

Es habitual leer que las Organizaciones Inteligentes, que se caracterizan porque sus integrantes desarrollan capacidades que les permiten trabajar en equipos, comunicarse clara y oportunamente, aportar su creatividad y tomar decisiones, es decir, crear "trabajadores que sean capaces de responder a las necesidades del proceso productivo". Pero, el problema es que las necesidades del proceso productivo no se corresponden la mayoría de las veces con las necesidades de los trabajadores. Y esto es lo que debemos cuidar en nuestra sociedad.

En el Cuadro 5 se sintetizan los factores principales de la empresa actual, a saber: **Tecnología, Procesos y Personas** (modificado de Norris, G. y otros 2001), su impacto y dificultad a través de los cambios en las **Funciones y la Estructura**, que conjuntamente con las **Personas** forman los tres factores principales del subsistema social de la empresa.

Cuadro 5





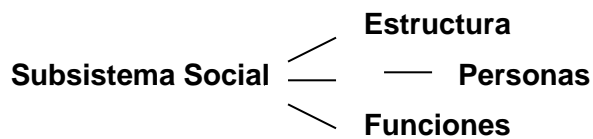
En resumen, si se trabajan de forma integrada estos factores, el nivel de dificultad es alto, toma tiempo para llegar a las Personas desde la Tecnología y los Procesos, pero los cambios van a ser más radicales y profundos; van a ser sociales también.

Para que se produzcan cambios a nivel de Estructuras y de Funciones, y para que tengan sentido los cambios tecnológicos y de los procesos, hay que trabajar con las Personas. Esto muchas veces se desconoce, o se relega a un segundo plano, y se insiste una y otra vez en la tecnología y en los procesos, como si fueran ajenos a las personas. Este es el error y la limitación más común en las NFOT.

En la medida en que se entienda y logre que la Tecnología, los Procesos y las Personas se integren, se debe hablar de Sistemas de Trabajo más que de NFOT.

En términos de sistema, el Subsistema Social se complementa con el Subsistema Cultural y el Subsistema Técnico (Glasl, F. en Prokopenko, J. y North, K. 1996).





Subsistema Técnico — Procesos de trabajo

Estos subsistemas, identificados desde la década del 60, y conocidos también como el Humano-Cultural, Gerencial-Estructural, y Técnico-Tecnológico (Leavitt, 1965), o "Diseño Ingenieril, Elementos Técnico-Organizativos y Comportamiento Organizacional" (Cuesta, A. 1999) contienen los elementos necesarios para transformar y cambiar no solo los sistemas de trabajo, sino los elementos que lo sustentan. Pero se trata de hacerlo de manera sistémica.

Si de cambios de estructura se trata, no se puede prestar atención sólo a los cambios tecno-estructurales, sin considerar de conjunto los cambios de dirección o al desarrollo de los recursos humanos y a las funciones que lo cubren como lo indica el Cuadro 4. Ninguno de los elementos de los subsistemas es recomendable analizar sin considerar las relaciones y efectos que produce en los demás, y pretender alcanzar cambios globales y resultados superiores.

Los procesos de trabajo se llevan a cabo por las personas; están intervencidos con las personas, con las funciones, con las estructuras, pero también con las políticas, entre éstas las de tecnología, la de I+D, la de innovación, no es posible proyectar y gestionar el cambio técnico a medio y largo plazo.

Trabajar los procesos de trabajo, solamente desde el punto de vista técnico, sin considerar las relaciones con los sistemas social y cultural, lleva a que los sistemas de producción se manifiesten tal y como lo hacen por lo regular en los últimos tiempos en el mundo, y que se refieren por distintos autores; son ajenos a las consecuencias sociales para el trabajador. Esta es una idea esencial. Es una idea que en nuestra sociedad se debe monitorear constantemente, sobre todo cuando se trata de empresas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Sin cambios fundamentales en las organizaciones mayores a las que pueden pertenecer las diferentes NFOT o los sistemas de trabajo, difícilmente estos puedan desarrollarse y sobrevivir. Porque los nuevos sistema de trabajo implican cambios en los métodos y estilos de dirección, en las estructuras organizativas de dirección, en los conocimientos de los trabajadores, en los valores y motivaciones de los trabajadores, elementos estos que potencian positiva o negativamente los cambios técnicos.

La dimensión social, poco a poco, se reconoce conceptual y prácticamente. Es así que entre los temas principales para los premios de **Excelencia Empresarial** que se consideran en distintos países, conjuntamente con la Diversificación de productos, la capacidad I+D, la Integración de Operaciones y la Satisfacción del cliente, se proponen en lugar cimero la **Organización del Trabajo en Equipo con énfasis en la Cooperación, las Relaciones Interpersonales y el Desarrollo de Recursos Humanos** (Arai,J. en Prokopenko,J. y North,K. 1996). **Es la síntesis de los subsistemas referidos. Es el reconocimiento de que la dimensión técnica debe conjugarse con la dimensión social.**

Una reconocida empresa consultora de clase mundial, hace seis preguntas al iniciar un trabajo de consultoría para evaluar la calidad de gestión; una de las preguntas es referida a la integración de la gestión financiera, económica, de recursos humanos y tecnológica, y de las restantes cinco, hay cuatro referidas directamente a la dimensión social de la empresa. **Tal es la importancia de la dimensión social, entendido como tal todo lo relacionado directamente con el hombre y su actuación, con la preservación del hombre y la potenciación de su desarrollo integral.**

En este punto es necesario detenernos y reflexionar, pensar, y puntualizar ideas en relación a situaciones que se dan en nuestro país; unas que es necesario potenciar, otras que es necesario reorientar, otras que es necesario superar.

Al establecer, como parte de un documento fundamental como es **Las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial (1998)**, el Principio General de **"la más amplia participación de todos los trabajadores y que se constituye en el elemento de**

dirección y organización empresarial.." y que "el proceso de toma de decisiones debe utilizar el análisis y discusión colectiva de los asuntos que se seleccionen, sobre la base de la mas amplia información y la comunicación adecuada.." es evidente que se amplía la base social de la dirección en la empresa, y se elevan las exigencias para todos los trabajadores.

La capacitación y preparación de los trabajadores se convierte no sólo en un aspecto importante de la dimensión técnica y de la dimensión social, sino se convierte en un deber social, para buscar mayor eficiencia, eficacia y la creación de nuevas capacidades de gestión y de dirección, a lo que es consustancial el desarrollo de las NFOT, de nuevos sistemas de trabajo; la aplicación de nuevos sistemas productivos conjuntamente con las NFOT. En la misma medida deben romperse los esquemas mentales y las prácticas que siguen los principios tradicionales de organización del trabajo.

Al mismo tiempo, se han estado tratando de introducir y desarrollar estrategias y funciones relacionado con un área clave como los Recursos Humanos, bajo definiciones, conceptos y enfoques nuevos que privilegian el tratamiento de las personas en su integralidad, y no como meros recursos materiales y financieros. Significa que se ha estado potenciando en los últimos años el tratamiento a las personas, incluso personalizado, bajo la denominación de "atención al hombre".

Pero este concepto en principio abarcaba solamente una atención material; otros, los más, lo interpretan y aplican como el desarrollo de las capacidades y conocimientos, pero privilegiando las acciones de capacitación y superación profesional por sobre las demás funciones; los menos, trabajan los valores de la nueva cultura, el comportamiento de los individuos y los grupos, los intereses y motivaciones, nuevas funciones. De manera que prima también entre nosotros el criterio que el primer objetivo de la gestión de recursos humanos es el desarrollo sólo de "capacidades y conocimientos": En un segundo plano o como de apoyo, se consideran los elementos sociales y psicológicos y el comportamiento organizacional, que también son muy poco tratados.

Los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos han proliferado en los últimos años, así como los modelos que los sustentan. Pero independientemente de la complejidad y la

amplitud conceptual, y que integran en mayor o menor medida el entorno interno con el entorno externo, y tienen en cuenta en mayor o menor grado los elementos económicos, sociales, jurídicos, de políticas globales, tienden a seguir la misma filosofía e ideología de los principios fundamentales de la organización del trabajo tradicional aplicados a los procesos de trabajo, con lo cual se ponen cada día más en evidencia las contradicciones entre la mayor preparación de los trabajadores y los marcos estrechos de sus actuaciones. De esta manera, los sistemas de gestión de los recursos humanos, aunque conceptual y en la práctica más integrales, se hacen más integrales desde el punto de vista técnico solamente, y siguen sin responder la mayoría de ellos a las necesidades sociales y psicológicas, para no hablar de las económicas, de los trabajadores.

La Gestión de Recursos Humanos y su tratamiento sistémico, complejo, y con enfoque estratégico, sólo es posible en dependencia de los avances de la Organización y Dirección empresarial, y el papel activo y efectivo de los trabajadores.

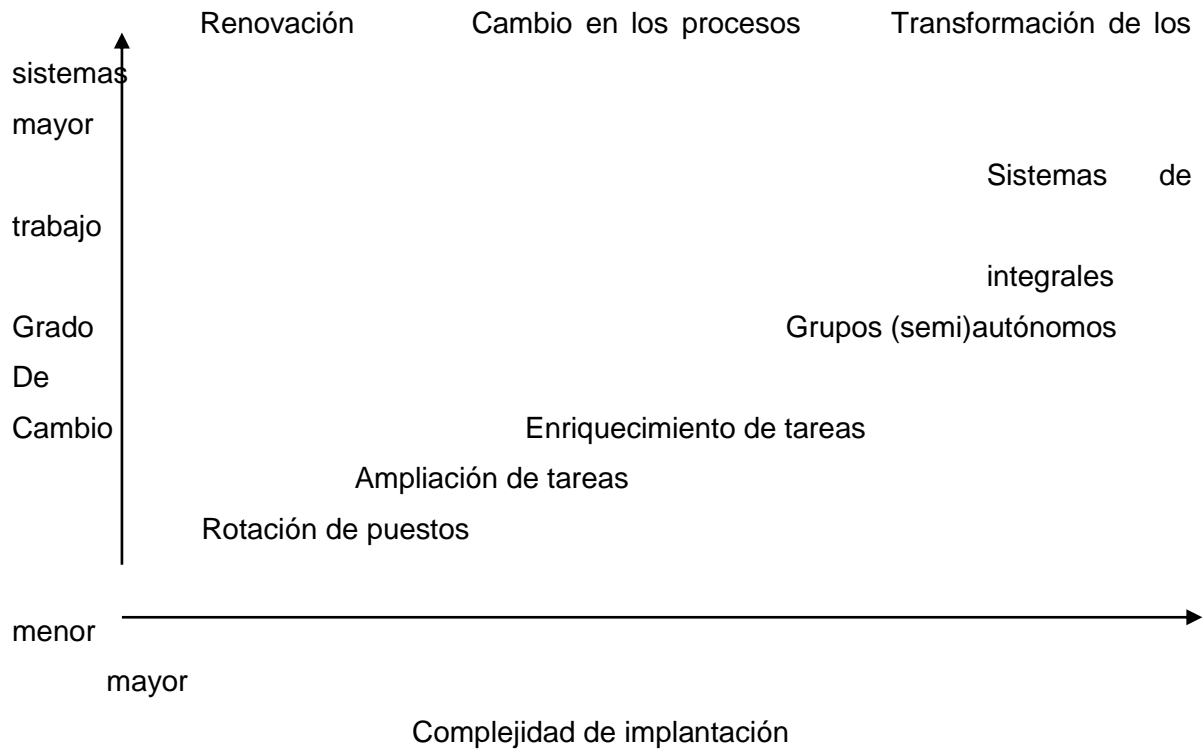
En nuestra sociedad, con el tema de la Excelencia Empresarial o de las variables de Competitividad, a la par de la Calidad, o los Tiempos de ejecución o de entrega, deben considerarse la Organización del Trabajo, el Liderazgo, la Innovación, el Desarrollo de los Recursos Humanos; no como variables secundarias o de apoyo, sino como variables principales que se traducen en el producto final y la satisfacción del cliente. Y esto, muchas veces no se acepta o no se entiende.

Entonces, ¿porqué no hay mayores coincidencias o relaciones entre los sistemas de producción y las formas de organización del trabajo que privilegien y pongan a la par la dimensión técnica y la dimensión social? En otras sociedades, será porque la flexibilización de la organización del trabajo con dimensión social, que serían verdaderamente las NFOT, puede implicar actuaciones que no lleven a una intensificación del trabajo que exigen los procesos productivos, y que pongan en peligro las propias bases de los sistemas sociales.

En nuestra sociedad, se debe tener presente que la productividad es , ante todo, la efectividad de la actividad racional del hombre que se realiza con determinado objetivo útil a la sociedad, y no una relación mecánica entre la producción obtenida y los recursos utilizados; y entre los objetivos de nuestra sociedad está siempre el mejoramiento del hombre.

Veamos en los cuadros siguientes, (Cuadro 6 y Cuadro 7) en los cuales se puede visualizar mejor la idea de que los sistemas de producción han predominado y determinado la utilización y desarrollo de las NFOT, utilizando a estas formas nuevas para intensificar el trabajo. Las NFOT no han podido desplegar todo su potencial de acuerdo incluso a los planteamientos teóricos realizados, y en consecuencia no se han desarrollado suficientemente los Grupos (semi)autónomos y los sistemas de trabajo integrales que rompen verdaderamente con los principios fundamentales tradicionales de organización del trabajo.

Cuadro 6
Modelos Productivos y Formas de Organización del Trabajo



En el Cuadro 6 se entiende que cada forma representa un paso cualitativamente superior en relación a la forma anterior. Esto no significa que no se puede acometer una forma superior sin haber desarrollado la forma anterior. Esto está directamente relacionado con las necesidades y posibilidades reales de la empresa.

Como se observa en el Cuadro 7 en la misma medida en que se transforman los sistemas de producción, se hace mayor utilización de las NFOT, con las reservas o limitaciones señaladas. Prácticamente todos los sistemas de producción, señalan entre las observaciones elementos referidos a las NFOT. Uno de los sistemas se identifica incluso y se denomina como Diversificación de los Grupos, en que se potencia al máximo el Enriquecimiento de tareas. Y con los Grupos Integrales, o grupos autónomos, es exigencia de los mismos, la alta coordinación e interrelación entre los grupos, lo que

implica de hecho una transformación del sistema de trabajo y de producción, con mayor desarrollo de la autonomía.

Los sistemas productivos apoyan a las NFOT en la misma medida en que le sirven para fortalecerse, pero el sistema productivo no debe ser el determinante; el determinante al ser factor integrador debe ser el HOMBRE y sus necesidades psicológicas y sociales.

Cuadro7

Caracterización de algunos sistemas de producción (según Lindholm,R.I. en Prokopenko J. y North. K 1996 modificado))

Sistema de producción	Características del flujo de trabajo	Observación
Línea de producción mecanizada La máquina fija el ritmo	Flujo controlado por la máquina	Sensible a las modificaciones. Control sobre materiales. Uso efectivo del espacio.
Trabajo en cadena. Trabajador fija el ritmo.	Suministros por pedido	Adaptable y adecuado para trabajo en grupos. Necesidad de armonización. Riesgo de amontonamiento de trabajo.
Proceso automatizado	Flujo material y su procesamiento controlado por la máquina	Supervisión y mantenimiento de sistemas. Alta calidad del contenido de trabajo. Grupos (semi)autónomos. Puede ocurrir aislamiento de otras estaciones de trabajo.
Concentración de operaciones	Tareas relacionadas. Se combinan en espacio de trabajo comunal de producción en serie.	Bajo grado de identificación con otras fases de producción. Riesgo de tendencia a la sub-optimización. Adecuado para largas series de producción. Capital intensivo en baja utilización de capacidades.
Línea con diversificación de grupos	Combina la producción en flujo	Adaptable a diferentes requisitos de producción. Requiere cooperación de grupo para alcanzar alta eficiencia.
Grupo de Servicios	Funciones de apoyo	Requiere alta flexibilización. Dificultad para planificar.

Grupo Integral	Trabajo concentrado en un producto.	Alta demanda de coordinación e interrelación entre grupos.
----------------	-------------------------------------	---

Es necesario aclarar que estos sistemas de producción, fundamentalmente los que contienen elementos de transformación de sistemas, se identifican en la práctica sobre todo en los sectores de componentes, del automóvil, fabricación de máquinas-herramientas y la construcción. Se identifican por un lado roles laborales de alta calificación con enriquecimiento del contenido, en contraposición y coexistencia de trabajos temporales de apoyo con organización de trabajo tradicional.

Los aspectos puramente económicos siguen ocupando el lugar más importante, y se siguen analizando los tiempos menores de ejecución de los elementos de una tarea y de una operación. Pero para planear las funciones de un puesto que tenga en cuenta las necesidades psicológicas y sociales del individuo, en una empresa que trabaja con modelos de gestión integrada, es imprescindible considerar un grupo de factores, y la economía del trabajo por sí sola, es insuficiente.

Para atender y tener en cuenta las necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores, es necesario atender y tener en cuenta:

- *Las capacidades individuales y colectivas potenciales y reales**
- *Las experiencias**
- *Las motivaciones**
- *Los intereses**
- *Los valores**
- *Las conductas**
- *Las satisfacciones**

La satisfacción individual en las NFOT y el desarrollo de éstas se basa en principio en:

- *Grado de variedad de las tareas**
- *Posibilidad de decidir sobre la estructura del trabajo y el contenido de la tarea**
- *Flexibilidad en la relación hombre/máquina sobre la base de mayor colaboración**

Pero, sigue siendo relativa la intervención y las decisiones del trabajador, puesto que sigue predominando la división tecnológica sobre la división funcional, y la división funcional ha avanzado en tanto debe responder a determinadas características de los sistemas productivos como se resume en el Cuadro 8.

Cuadro 8

Avance de las NFOT en relación a los sistemas de producción

Sistema de producción	Caracterización del flujo de trabajo	NFOT
Líneas de Producción mecanizada	Flujo y ritmo fijado por la maquina Flujo y ritmo fijado por el trabajador Diversificación de grupos	Rotación Ampliación
Procesos automatizados.	Automatización programada. Trabajador que supervisa los parámetros fijados de antemano, pero también como controlador del sistema. Interviene sobre materiales, herramientas y productos.	Rotación Ampliación
Concentración de operaciones Integral	De flujo continuo en trabajo de ensamble Enriquecimiento	
Grupo Autónomo	De servicios	Grupo

Desde la "linearización de los procedimientos de fabricación" por orden de transformación en el flujo continuo del taylorismo-fordismo, y con el avance de la tecnología y la automatización de la línea recta y la línea en U, poco alejado del montaje en cadena, pasando por el montaje de sub-conjuntos que corresponden a una función a la que se puede dedicar toda una planta, hasta el montaje completo en una estación o espacio fijo de un producto por un equipo o varios equipos, todo responde al sub-sistema técnico, con tecnología que exige alta y nueva profesionalidad, pero muchas veces sin las necesarias transformaciones de los sub-sistemas social y el sub-sistema cultural.

Con la "Producción ligera o ajustada" se vuelve a repetir el hecho de que responde bien en aquellas producciones masivas y estandarizadas que persiguen eliminar tiempos, espacios y costos innecesarios, pero no así a las producciones que han de ajustar sus productos a exigencias específicas y una gran variedad de productos.

En cuanto a los sistemas de producción identificados por Grupos, de hecho es un avance conceptual y práctico enorme, puesto que es la primera vez que las NFOT determinan los sistemas de producción; no obstante, como es lógico suponer, deben desarrollar mayor autonomía que las formas anteriores, y no sólo constituirse en variantes de la línea mecanizada o de procesos

automatizados o de apoyo. Los Grupos Integrales como lo indica el Cuadro 7 exigen alta coordinación e interrelación; es la base de la DIP.

Esta es la tendencia que debe desarrollarse frente a la absolutización de la técnica y el dominio de ésta sobre la vida en el trabajo de las personas.

En este punto es necesario hacer otra aclaración que usualmente se malinterpreta o se desconoce y es con relación a las técnicas y métodos de estudio del trabajo. Desde luego que éstas han ido evolucionando.

En la misma medida en que las NFOT avanzan hacia el trabajo colectivo y el trabajo en Equipo, cobran mayor importancia las técnicas y métodos colectivos.

*Se va imponiendo la síntesis sobre el análisis individual y el valor de la unidad de trabajo individual, y sobre las técnicas para reducir el contenido de trabajo.

*El estudio del desplazamiento de los trabajadores, con los diagramas de actividad múltiple o de hombre-máquina, o el combinado, es válido, siempre y cuando se haga todo sobre la base del principio de agrupar, de integrar, y no de fragmentar.

***La primera regla del estudio del trabajo "es que cada tarea se debe analizar sistemáticamente de antemano, reflexionando sobre la manera de efectuarla desde el principio hasta el final" (Kanawaty,G. 1996).**

Para planear el trabajo en grupo, y aumentar el grado de variedad de tareas es necesario planear primero las funciones desde puestos individuales, buscando integración y variedad de labores, para lo cual es necesario tener en cuenta:

***la duración del ciclo**

***tamaño del lote, la cantidad**

***distribución de tareas no repetitivas**

***la estructura del trabajo y contenido de tareas entre series distintas**

Pero si como segundo paso no se planifica el trabajo en grupo, y luego no se concibe cómo está orientado a la integración a nivel de los procesos de la empresa, el nivel de integración se queda a nivel bajo.

En cuanto a trabajos de oficina y a las actividades de servicios, el desarrollo tecnológico también los ha alcanzado, y la informatización permite una mayor variedad de tareas y un grado de autonomía para decidir la distribución de las tareas y de cómo llevarlo a cabo. Incluso, en las actividades de servicios se producen mayores relaciones horizontales y se integran más las funciones que en los sectores productivos. No sucede lo mismo en el sector del comercio, con una división del trabajo tradicional o mayor, una mayor centralización de los controles y muy poca maniobra para las decisiones en el puesto de trabajo; además con poco o ningún desarrollo de trabajo en equipo.

Si se fuera a hacer un balance, tanto en el mundo como en nuestro país, básicamente, en menor o mayor grado se mantienen los principios fundamentales de la organización del trabajo tradicional con las NFOT, situación que se refuerza por los propios sistemas de producción que siguen centrados en el tiempo y los costos, por encima del bienestar psico-social de los trabajadores. Pero se van imponiendo formas colectivas de alta cooperación, lo cual significa que es imprescindible prestarle atención y trabajar los aspectos sociales y culturales como la Comunicación, Organización de Grupos y la Motivación.

Los criterios de efectividad de la organización del trabajo han ido variando.

Junto a los elementos técnicos de:

- **Mejor utilización de los recursos**
- **Estabilidad del sistema de producción o servicios**

Se consideran también los elementos psicológicos y sociales como:

- **Autonomía (decisiones sobre asuntos propios del trabajo que realiza el trabajador)**

- **Trabajo atractivo (trabajos con diferente grado de dificultad. Integración del trabajo auxiliar. Variación en los contenidos)**
- **Creación de trabajo individual como parte de un colectivo**

Se trata de los elementos contenidos en el instrumento normalizado (Hackman, J.R. y Oldham, R.G. citado por Capelli y Rogovsky, 1994) al que hicimos referencia en el acápite anterior, que se utiliza para diagnosticar los puestos de trabajo y evaluar el "enriquecimiento de los puestos".

En consecuencia, como tendencia se debe imponer:

El Trabajo en Equipo

La Integración a nivel de procesos

La Toma de decisiones individual o colegiada sobre el trabajo que se realiza.

La transformación del trabajo en el mundo es un proceso complejo. Muestra de ello son los desarrollos teóricos y conceptuales en los últimos cincuenta años, y su relativa poca amplitud de aplicación en la práctica de forma tal que cambien los principios fundamentales tradicionales de organización del trabajo, que de hecho son también principios de dirección.

La diversidad de situaciones, de factores estructurales y estrategias, pero sobre todo el entorno económico y social en el que se lleva a cabo, siguen favoreciendo más lo urgente sobre lo importante. Y lo urgente en las sociedades capitalistas sigue siendo el Capital formador de plusvalía y el modo de explotación capitalista; ayer pasaba por la pala, luego por la cadena de producción, medición del tiempo y de los movimientos; hoy por la expansión del trabajo dotado de mayor dimensión intelectual, el trabajo como forma de capital, el Capital Intelectual como forma de capital según la teoría del Capital Humano.

En nuestro país, verificado en investigaciones en los últimos años, y ahora a través del estudio de casos, las NFOT no se han impuesto sistemáticamente en el conjunto de las empresas, ni siquiera dentro de las empresas que han aplicado parcialmente alguna de las formas.

Se producen elevaciones de las calificaciones técnicas, hay grupos de trabajo polivalentes, incluso Equipos de trabajo y Grupos (semi)autónomos que desarrollan la Dirección Integral por Proyecto (DIP), pero se mantienen los rasgos fundamentales de los principios tradicionales de la organización del trabajo y de la dirección.

Hay que insistir y potenciar mucho más la Autonomía, el Trabajo en Equipo o trabajo en colectivo que asuma la integración como principio, como parte de un método y estilo de dirección, y la gestión de los recursos humanos entendido como gestión de las capacidades tanto reales y potenciales, los conocimientos, los valores, los intereses, las necesidades y motivaciones de las personas.

Es necesario empezar por potenciar y perfeccionar la Cooperación en el trabajo, puesto que las NFOT son formas que rompen con la concepción, planificación y distribución de

las actividades y las formas tradicionales de agrupación de los trabajadores; y esto, ante todo, son aspectos sociales y culturales. La Cooperación es un factor importante de la dirección estratégica, tanto interna como externa de la empresa.

La tesis central es que las NFOT, para nuestra sociedad, deben implicar realmente una relación distinta entre los trabajadores; del carácter y contenido de trabajo que rompa con el marco conceptual y los principios tradicionales establecidos, y permita alcanzar no sólo niveles superiores de calidad, eficiencia, competitividad de la empresa, sino también desarrollo integral de las personas. Esa ventaja la privilegia nuestra sociedad.

1.4 BIBLIOGRAFÍA

Alhama,B.R.: "El necesario fin de la división del trabajo". Economía del Trabajo N° 33-34, INICT, La Habana 1989.

Alhama,B.R.: "Formas colectivas de organización del trabajo. Importancia de los Grupos". Artículo en preparación.

Alhama,B.R.: "Los Recursos Humanos y su dimensión social en la empresa". Cubasiglo XXI, 2003

Alonso,A.F.: "Problemas Estratégicos del Sistema Trabajo" IEIT, nov. 2001

Almodovar, Alonso, Serra, Ferriol y otros "Conceptualización de las Experiencias en Estimulación en las Empresas Laboratorios de 1988 a 1991" Instituto del Trabajo, 1992

Antunes, R.: ¿Adiós al trabajo?, Cortez Editora, Brasil,2001.

Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial, La Habana, 1998.

Butera, F. ,Di Martino,V. Y Kohler,E.: Technological development and the improvement of living and working conditions. Kogan Page, Londres, 1990.

Cappelli, P. y Rogovsky,N.: "¿Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo?", Revista Internacional del Trabajo, N° 2, 1994.

Castro, P.: Sociología do trábalo, Eduff.Niteroi,2003.

Colectivo de autores: Los cambios en la estructura socioclasista. Editorial Ciencias Sociales, la Habana,2003.

Colectivo de autores: Introducción al estudio de la Organización Científica del Trabajo, Editora Científico-Técnica, La Habana, 1976.

De Pablo, A.: Nuevas formas de organización del trabajo: una realidad variada y selectiva. Servicios de Internet. Universidad Complutense.

González, L.: Aspectos metodológicos de la Organización Científica del Trabajo, Editora Ciencias Sociales, La Habana, 1981.

Kanaway, G.: Introducción al estudio del trabajo, Cuarta Edición, OIT, Ginebra, 1996.

Levine, D.I y D'Andrea, L.T.: "Participation, Productivity and the Firm's Environment";

Mansel, B.: New organisation of work, FIET, Geneva, 1998.

Mitchell, D.J.B et.al.: "Alternative Pay Systems", en A.S. Blinder: Paying for Productivity (Washington, the Brookings Institution, 1990).

Norris, G., H.; Hatlry, M.K.; Dunleavy, R.J., y Balls, D.J.: Del ERP al E-Business, PriceWaterhouse Coopers, Editora Deusto, 2001.

OIT: Introducción al Estudio del Trabajo. ICL. 1970.

OIT: "Roundtable for Caribbean Employer's Organizations: Pay Systems and Reform" (Grenada, OIT, 1990).

Prokopenko, J. y Katz, J.: Productivity and Quality Management, ILO, Geneva, 1997

Womack, J.P.; Jones, D.T. y Roos, D.: "How Lean Production can Change the World" en The New York Time Magazine, 23 septiembre 1990.

LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (NFOT). FACTORES PARA SU POTENCIACIÓN.

Aportado Por: Rafael Alhama Belamaric - ieit@ceniai.inf.cu

Investigador del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo; Experto del Sistema Trabajo; Miembro del Consejo Científico Técnico de la CTC-N;

Vicepresidente de la ANEC de Ciudad de La Habana; Miembro de la Junta Directiva de la Sociedad Cubana de Estudios del Trabajo; Miembro del Consejo Directivo de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo; Autor de los libros "El hombre y su medio ambiente laboral" (Ed. Científico-Técnica, 1981), "El Trabajo por turnos" (Ed. Ciencias Sociales, 1987), "Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos" (Ed. Ciencias Sociales, 2001).