

REFLEXIONES ACERCA DE LA COMPLEJIDAD Y JERARQUIZACIÓN DE LOS TRABAJOS. TRANSFORMACIONES DE UNA ECONOMÍA DE SERVICIOS AVANZADOS EN EVOLUCIÓN

**Rafael Alhama Belamaric
Francisco Alonso Arrastía**

Investigadores del Instituto de Estudios e Investigaciones del trabajo

Introducción

Reflexiones para el cambio

Importancia y significado de la Escala

Antecedentes. Principios, conceptos e instrumentación.

Instrumentación. ¿La ampliación del perfil de puesto o la polivalencia es parte de la complejidad o del diseño organizativo?

Introducción

Las transformaciones sociales, educacionales y culturales cobran cada vez mayor importancia en nuestro país, por el impulso de la revolución técnica-tecnológica y la reestructuración económica que vive el país desde hace más de una década.

La evolución de la economía hacia los servicios, y servicios no tradicionales, se muestra fehacientemente en la tendencia de la estructura del empleo y la estructura ocupacional, tanto en el mundo como en nuestro país. Al crecer a ritmo acelerado los trabajadores de la categoría ocupacional de servicios en los últimos años, es necesario sentar las bases conceptuales de una nueva organización de la sociedad y de sus instituciones, entidades y empresas.

Según fuentes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1994), la estructura del empleo en el mundo ha experimentado entre 1965 y 1991, cambios significativos, sobre todo en los países industrializados. Los servicios han pasado del 41 % al 67 %, mientras la agricultura pasó del 22 % al 7 %; en los países subdesarrollados se pasó del 17 % al 25 % y del 72 % al 61 % respectivamente.

Por otro lado, en los momentos actuales, la generación del empleo en Japón entre 2000-2004, tuvo el 42 % a cargo del comercio electrónico, el 30 % de la industria de la información y las comunicaciones, y el 27 % de nuevos productos y servicios que utilizan las tecnologías de información (Andersen Consulting, 2000).

Pero, ¿hasta qué punto estamos preparados realmente a hacer cambios?, cambios que implican no sólo problemas de ejecución, por la reorganización de las actividades, sino de los procesos que anteceden, de aceptación de los cambios, por las implicaciones de los cambios, y por la recepción, es decir, la información de que se dispone.

Ante todo, la sustitución de las formas heredadas de División del Trabajo, es condición necesaria en una sociedad sin clases, para avanzar en la producción social y el desarrollo armónico e integral del individuo, basado en el desarrollo acelerado de las fuerzas productivas; pero no sólo de los instrumentos de trabajo, sino de las relaciones, de las interrelaciones del hombre con los objetos y la naturaleza, y las relaciones de producción que reflejan las relaciones naturales objetivas que se dan en la sociedad.

En la lógica tradicional tayloriana de organización del trabajo, no se concedía importancia a la calificación obrera, que por demás era la mayoría, lo que se compensaba a través de la estructura con múltiples jefes a distintos niveles, capataces, supervisores y así sucesivamente, lo que de hecho condicionaba, o condiciona aún, la amplitud de la escala, así como la distinción y diferenciación entre las categorías ocupacionales existentes. Con ello se desvalorizaba aún más el trabajo manual y la capacitación, sobre todo del obrero, lo que es necesario revalorizar, pero también el de los trabajadores técnicos, de servicios que se amplían y enriquecen, así como los administrativos y los dirigentes, según la definición vigente.

Por ello, se impone, gradual, pero sistemáticamente:

- Modificar la estructura de puestos
- Redefinir las funciones jerárquicas
- Rediseñar las formas de organizar el trabajo

Reflexiones para el cambio

Desde hace al menos seis décadas se pueden leer una y otra vez en textos las consecuencias del establecimiento, o de la penetración, de la División del Trabajo y de la fragmentación de las tareas, más que de la especialización, sobre todo en la actividad industrial que se ha extendido a los servicios, así como en el sistema económico en su conjunto.

La División del Trabajo es el fraccionamiento del mismo, y se distingue por ramas, por tipos de actividad dentro de cada rama, o la división individual del trabajo, que se constituye en el aislamiento o separación de tipos de actividades laborales en el marco de una empresa, atendiendo al criterio tecnológico o división tecnológica de los procesos productivos; al criterio funcional que divide a los trabajadores según el rol que desempeñan, si es de dirección, o de transformación, o de servicios, y los clasifica en directos cuando ejecutan procesos principales, o en indirectos, cuando supuestamente, no participan directamente en la ejecución, transformación o traslado de productos.

Esto constituye una gran contradicción, y la propia especialización y separación de actividades no puede llevar de ninguna manera a mayor integración. Y finalmente, el criterio calificadorio o la división por calificación profesional, o la forma en que se manifiesta la división tecnológica y la funcional en los puestos de trabajo. Esto determina la composición de las calificaciones.

Es evidente, que la distribución de la actividad de los trabajadores dentro del proceso laboral, las formas de agrupar a los trabajadores, o lo que se conoce por División y Cooperación del Trabajo, se refleja en la Escala, y esta a su vez sirve de patrón del nivel de organización del trabajo, de la producción y de la dirección a seguir. De una u otra manera, la valuación de puestos, trata de establecer a uno u otro nivel, criterios uniformes y equitativos para la asignación de salario escala.

En este punto, puede abrirse un extenso debate, puesto que la organización del trabajo y la producción en nuestro país en las últimas cuatro décadas, ha experimentado, en líneas generales, tanto conceptual como instrumentalmente, avances y retrocesos.

Pero, cuando se analiza de conjunto o en interrelación con otros dos factores, como son el nivel de desarrollo de la técnica y la tecnología y el nivel de preparación general y técnico-profesional de los trabajadores, no cabe dudas, que los avances y retrocesos se ha experimentado a diferentes niveles cualitativos de desarrollo, que requiere de cambios.

Baste citar dos ejemplos. Uno es referido a una empresa de la rama mecánica, inaugurada en 1964, y uno de los tantos destinos de los miles de millones invertidos en el sector productivo, y específicamente en el sector industrial. Esta empresa fue una inversión abierta durante más de 25 años, y asimiló desde la producción más simple como son las cadenas industriales, pasando por la producción más compleja como son la rectificación de los álabes de turbinas de vapor y la fundición continua automatizada.

El otro ejemplo, actual, que marca la tendencia de desarrollo que da título al trabajo, y es la pauta y reto que plantean los servicios de avanzada como puede ser una empresa nacional de software, en la que el 72 % del total de trabajadores son técnicos de nivel superior, y el 5 % de ellos tienen grados científicos. ¿Cómo en éstas condiciones mantener las divisiones de las complejidades y las calificaciones actuales?

Todo ello, exige y justifica la revisión y rediseño de la Escala, como parte del sistema salarial vigente, y los análisis sobre complejidad actual necesitan de reflexiones profundas.

Negar los avances propios, sería como negar los cambios de Control y en la División y Cooperación del Trabajo en las sociedades capitalistas. Si hace un siglo atrás, lo ejercían los propietarios-directores, y luego pasó a los directivos profesionales, con participación mayor o menor del Estado a través de normas, reglamentos y procedimientos, por último se trata de establecer un control participativo o de dirección múltiple, con limitaciones propias de las sociedades con clases antagónicas, hasta de participación, no determinante, en utilidades, desde fecha tan temprana como la década del 30. Todo esto, no se debe ni puede desconocer, puesto que son caminos paralelos, pero diferentes.

El pago por la calidad del trabajo, es decir, por la calificación y la complejidad, se lleva a cabo tradicionalmente, al menos desde hace más de noventa años, mediante la **Escala**, que por definición, recoge el rango de las complejidades de los trabajos y se complementa con su expresión en salario dado por las **Tarifas**, y con los **Calificadores** que ubican los puestos de trabajo por grupos de complejidad.

Si Marx se refiere a la “calidad del trabajo” como a la complejidad, o que la complejidad constituye característica fundamental de la calidad en su sentido sistémico, entonces la complejidad no se puede entender simplemente como la potenciación del trabajo simple; o en todo caso no sólo como trabajo simple a nivel de puesto de trabajo individual. Porque, un trabajo a otro nivel de complejidad que no es el puesto de trabajo individual, tiene cualidades superiores diferentes de las cualidades individuales a nivel del puesto de trabajo.

Los trabajos a nivel de procesos o de toda la organización, y que se llevan a cabo mediante unidades organizativas o colectivos como pueden ser los equipos de trabajo, en los que se desarrollan aptitudes grupales, diferentes y superiores a las individuales. No constituyen ni la suma ni la multiplicación del trabajo más simple ya que son

cualidades diferentes. Estas cualidades diferentes exigen de bases organizativas y de respuestas organizativas específicas en cada lugar concreto.

Las complejidades, cada vez mayores, de hecho cuestionan, el tratamiento tradicional y la instrumentación de la complejidad por la escala, pero sobre todo la utilización de un grupo reducido de los mismos factores tradicionales que analizan las tareas, y que consecuentemente se utilizan en la valuación de puestos.

Como hemos dicho, la adición de más grupos de complejidad tiene límites, y en la misma medida en que se adicionan más y más grupos, se crea mayor distancia y diferencia entre e intragrupos ocupacionales. Este es un concepto que va en contra de la integración, de la versatilidad o la polivalencia, del reconocimiento de la adquisición de conocimientos y habilidades para poder hacer lo que se requiere en el momento en que se requiere.

La integración a un nivel superior al Puesto de Trabajo, que serían los Procesos y toda la Organización, implica necesariamente un desarrollo técnico y tecnológico, la elevación del nivel calificadorio y de preparación técnico-profesional de los trabajadores y el nivel organizativo alcanzado; pero también implica nuevas formas de organizar el trabajo.

Aunque hay una tendencia general, estas cuestiones deben analizarse casuísticamente a nivel de la empresa o entidad; esto es importante tenerlo en cuenta, para no pensar que la Escala única general lo puede resolver todo; debe complementarse necesariamente con otros elementos organizativos para la estimulación como puede ser la Evaluación del Desempeño. De esta manera se sistematiza y complementa la Evaluación del trabajo y la Evaluación del trabajador.

Hay una serie de pasos, etapas, y métodos que están planteados desde principios del siglo pasado, que siguen siendo válidos, aunque son susceptibles de mejorarse, y de hecho se han perfeccionado, como son: el Análisis del Trabajo, la Valoración del Trabajo, la Determinación de Tareas y Funciones, que a veces, entre nosotros, se desconocen y se omiten, con o sin conocimiento de causa, creando un vacío de organización en la entidad o empresa. A veces se justifica diciendo que se aplican “enfoques nuevos”, como si estos no requirieran de bases organizativas.

Ya en la década del 40, la Valoración del trabajo se daba como el último instrumento de la moderna dirección de empresa, origen que tuvo en el Análisis del Trabajo y la Clasificación moderna oficializada en 1910 en Chicago.

La manera de reconocer al mismo tiempo la complejidad del trabajo y la realización de la preparación y conocimientos adquiridos en altos desempeños del trabajador, ha sido trabajada desde hace muchos años. Tiene su origen con propuestas de Robert Owen, y renace un siglo después con el surgimiento de la Administración del Personal y administración del salario. “La valoración del mérito se usa con mayor frecuencia para justificar los aumentos de salario (Stackman,H.A. 1946).

Así, a finales de la década del 40 más del 50 % de las empresas mayores de 5000 trabajadores y el 33 % de las que empleaban a menos de 1000 trabajadores, utilizaban planes de valoración de los empleados, semestrales o trimestrales, conceptuado como “Valoración del Mérito”. Y desde aquella época sigue arrastrando problemas que se pueden identificar hoy como los problemas de la Evaluación del Desempeño, tales

como: el efecto de aureola o la tendencia a valorar el desempeño de una persona por la característica de valor más elevado, o la falta de acuerdo entre los evaluadores.

En consecuencia, la valoración del trabajo, con sus problemas del número de factores que se utilizan, la ponderación de factores, o el control sistemático, debe complementarse con la Evaluación del Desempeño acorde a la complejidad y la calificación requerida. Por lo tanto, la Escala también está relacionada con el Análisis del Puesto, con el Análisis de tareas o requisitos y el análisis de las características o exigencias personales, la más descuidada históricamente.

Como la Escala y el número de los grupos que la conforman, han estado determinados por el grado de complejidad, y esta ha estado determinada por la División y Cooperación del Trabajo existentes, caracterizada por cada vez mayor división y fragmentación de las tareas y funciones, por la organización imperante, en la misma medida en que se ha producido el desarrollo técnico-tecnológico y se ha elevado la preparación de los trabajadores, las situaciones se han interpretado en el sentido de establecer aún mayor cantidad de grupos de la Escala, con lo cual hay cada vez mayor distancia intergrupos.

Es imprescindible pensar que la mayor complejidad no implica, necesariamente, o mejor dicho, no debe implicar mayor División del Trabajo, tal y como se ha interpretado hasta ahora; más bien todo lo contrario, porque reconocer una mayor diferenciación tecnológica sin apreciar que el crecimiento de los conocimientos a nivel societal implican una uniformación de las calificaciones, significa dar un tratamiento sólo a lo técnico-tecnológico, desconociendo el contexto social e histórico en que la misma se lleva a cabo.

Las Nuevas Formas Organizativas, por ejemplo, que son potenciadas por los adelantos de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y a su vez potencian mayores resultados de las actividades, pasan por la aplicación de los enfoques sistémicos y mayor grado de integración, y estos son y deben ser enfoques inclusivos, válidos para todas y cada una de las categorías ocupacionales.

En consecuencia, a mayor preparación de los trabajadores y mayor calificación de éstos, la mayor complejidad debe tener respuesta en mayor integración entre las categorías ocupacionales, no en la mayor división y diferenciación entre éstas. Es más, abren el debate sobre las categorías actualmente existentes porque el hombre y su trabajo adquieren, o deben adquirir, finalmente, un carácter multidimensional.

Ya en su momento, Marx señaló genialmente la necesidad de que la evolución de la clase obrera no podía asentarse sobre las mismas bases impuestas por la división del trabajo existente y así expresaba que el propio desarrollo del capitalismo ha “convertido en cuestión de vida o muerte el sustituir esa monstruosidad que supone una mísera población obrera disponible, mantenida en reserva para las variables necesidades de explotación del capital, por la disponibilidad absoluta del hombre para las variables exigencias del trabajo; **el sustituir al individuo parcial, simple instrumento de una función social de detalle, por el individuo desarrollado en su totalidad**, para quien las diversas funciones sociales no son más que tantas manifestaciones de actividades que se turnan y se relevan.”¹ (el subrayado es nuestro).

¹ Marx, Carlos. De “El Capital” en “La Sociedad Comunista” pag.64-65. Editorial Ciencias Sociales 1985

De no revertir esta situación, la mayor complejidad llevaría a profundizar en la cada vez mayor División del Trabajo, en consecuencia, mayor diferenciación entre las categorías ocupacionales, y del incremento en los coeficientes entre los grupos de complejidad, que expresan la relación cuantitativa entre los grados de complejidad. Si se amplían los coeficientes, y se amplía el diapasón, o la diferencia entre los coeficientes, o la diferencia cuantitativa entre los grupos, habría una mayor amplitud de la escala.

Esta es una manera práctica de seguir sosteniendo la división funcional/técnica-tecnológica y una división social jerarquizada del trabajo, heredada de las sociedades regidas por el capital y estructuradas antagónicamente.

En la misma medida en que se establecen coeficientes incrementados de grupo en grupo, de clase en clase, desde los Obreros hasta los Dirigentes, y se hace mayor la amplitud de la escala, es decir, los pasos se hacen más altos y hay mayor altura de la escala, se hace menos probable la integración que exigen hoy los adelantos técnico-tecnológicos de las empresas y entidades, o que exige la nueva organización de las nuevas actividades de servicios de transporte, de las comunicaciones, de la información.

También influye negativamente en el establecimiento de la línea de promoción, y que esta no se conciba más allá de una categoría ocupacional. Y tiene incidencia en la preparación específica de los trabajadores más allá de la calificación técnico-profesional, pues si no se reconoce y se estimula un mayor desempeño, hay desestímulo.

Esta vía de pensamiento, no lleva a la integración más allá del puesto de trabajo tradicional, y los Calificadores, que son el complemento de la Escala, por mucho que se quiera, seguirán respondiendo a perfiles estrechos, cada vez más estrechos en la medida en que se incrementa la complejidad de las actividades sobre la base del incremento tanto de los requisitos como de las exigencias, dentro de cada una de las categorías ocupacionales.

Hoy día, es tan difícil que se conciba que como parte de los requisitos y en consecuencia de las exigencias al personal, se planteen nuevos temas no propios de determinadas categorías,

El otro concepto que es necesario repensar es que a mayor tiempo social necesario para adquirir conocimientos, o formación básica, corresponde un grupo superior de la escala; es necesario repensarlo por el alto nivel calificador general de los trabajadores, y por otro lado, por la importancia que cobra la formación interna específica.

Lo cierto es que además de estos conocimientos generales, es necesario establecer los específicos, a nivel de las actividades específicas, y esto lleva a una organización del salario y evaluación del trabajo diferente, y a que cobren mayor importancia los calificadores propios.

Si la complejidad es determinada por las funciones que se cumplen, y cada día cobran mayor importancia nuevas funciones como la **Iniciativa**, la **Creatividad**, la **Innovación**, además de la **Responsabilidad**, para todas las categorías ocupacionales, puesto que se va más allá de las exigencias calificadoras o formación básica para garantizar la ejecución, es necesario considerar los hábitos y destrezas adquiridos y aplicados, por lo que los calificadores generales o globales a nivel central, es necesario complementar

con competencias o requisitos específicos a nivel de la entidad o empresa; es así que se reconocería la complejidad por un lado y se estimularía la realización y el esfuerzo por adquirir conocimientos y habilidades para “poder hacer” cuando se requiera.

De un material sobre “Competencias Laborales” de Cinterfor citamos: “A partir de la combinación de criterios de nivel de competencia con el de gran grupo ocupacional, algunos países como Canadá, España, Estados Unidos y Colombia han desarrollado sus Clasificaciones Nacionales de Ocupaciones conservando este rasgo metodológico pero perfeccionando los conceptos de gran grupo ocupacional y nivel de competencia”.

“En estas clasificaciones ocupacionales se encuentran los grandes grupos, definidos como áreas de desempeño; es decir, desaparecen las connotaciones de nivel educacional en la definición del área de competencia. Asimismo el nivel de competencia se define asociado a factores como: **la complejidad del desempeño, los conocimientos que requiere la ocupación, la autonomía, el grado de supervisión recibida, la responsabilidad por verificar el trabajo de otros, la capacidad de decisión sobre materiales y procesos.**” (el subrayado es nuestro)

“Cada vez mas se ha potenciado la capacidad de las clasificaciones ocupacionales como instrumento para lograr un marco comprensivo de las competencias laborales en el mercado. En Canadá se perfeccionó una matriz de clasificación de ocupación con nueve áreas de desempeño y cinco niveles de competencias....”. La experiencia de CONOCER de México...ha permitido generar una matriz de calificación con un concepto similar al de una matriz de clasificación ocupacional. El concepto básico es el de incluir en las columnas las áreas de competencias, en las filas los niveles de competencias y en las celdas las unidades de competencia básica genérica y específica”.

Las funciones no pueden limitarse solamente a Conocimientos generales y específicos de la actividad, como son las funciones tradicionales de Cálculo, Preparación del puesto, o de Ejecución, que en el caso de obrero, como por definición, se dedica al cambio de forma, contenido o posición del objeto de trabajo, se convierten en lo fundamental.

Así, la función de dirección y servicios del equipo sólo se refiere a mantenimiento como actividad suplementaria, y la función de ejecución sólo se refiere a una ejecución correcta, todo lo cual limita extraordinariamente el desarrollo de formas superiores de organización y dirección de colectivos y organizaciones. Es lo mismo que limitar las competencias a competencias funcionales solamente.

Los factores como la **Autonomía** o medida para adoptar decisiones por sí solo sobre asuntos propios del lugar de trabajo, o **Variedad de tareas**, o **Significado** o grado de integración, es posible y necesario potenciarlas, sólo si también se consideran entre las funciones generales fundamentales, pero también como parte del factor Responsabilidad y un nuevo factor como puede ser Versatilidad.

Si el salario mínimo, y su aumento, reconoce de hecho el trabajo más simple en su complejidad, que varía con el desarrollo de la fuerza de trabajo, en la lógica del pensamiento de la complejidad de la escala, esto tiene una repercusión en cascada para todos los grupos, para la complejidad en general de los grupos de la escala, que

puede tener repercusión, como hemos visto de acuerdo a como se enfoca, en mayor cantidad de grupos o en menor cantidad de grupos, con implicaciones para buscar integración a nivel de familias de puestos, con reconocimiento por igual de la complejidad, pero con cambios radicales en la división del trabajo que debe llevar a dar pasos a una base organizativa nueva.

Finalmente, una reflexión sobre las **Tarifas**. El problema de las tarifas es diferente del problema de la valoración del trabajo. La Escala clasifica la valoración del trabajo y fija la complejidad del trabajo, e históricamente desde que se empezó a utilizar, se ha supuesto que a incrementos iguales en Habilidad, Esfuerzo y Responsabilidad, se dan incrementos iguales en la Escala de Valuación del Trabajo.

Algunos autores han propuesto que esta relación lógica debía llevarse a la Escala de Tarifas. En realidad ni la Valuación del Trabajo expresada en los coeficientes, ni la Escala de Tarifas han seguido la lógica 1:1, sino de incrementos progresivos, estableciendo así una mayor jerarquización entre distintas actividades de los diferentes grupos ocupacionales, tratando de dar así respuesta, ya sea a la oferta y demanda del mercado, o a la importancia de los trabajos, actividades, ramas, condiciones económicas, o nivel calificadorio.

Nos atrevemos a resumir esta respuesta o las soluciones de diferentes momentos, a todos los factores, como la filosofía de la jerarquización de los trabajos que ha predominado.

Importancia y significado de la Escala

Si el sistema salarial persigue, entre otros objetivos, estimular el aumento de calificación, la estabilidad de la fuerza de trabajo, el aumento de la productividad del trabajo y la elevación del nivel de vida de los trabajadores, no cabe dudas que la complejidad de los trabajos, de conjunto con la calificación y la preparación de los trabajadores hay que reconocerlos a través del salario.

Sin embargo, entre lo que se reconocía ayer y lo que es necesario reconocer hoy, entre la calificación “para hacer o lo que se hace” y la calificación y formación “para poder hacer”, entre la complejidad encerrada en un puesto con determinadas tareas y elementos limitados y la complejidad que conlleva la versatilidad, y que permite ampliar el perfil o la polivalencia en distintos grados, desde el puesto individual a la familia de puestos, que permite llevar a cabo la rotación o la ampliación de tareas, al enriquecimiento de tareas más allá de la familia de puestos, y permite desarrollar aptitudes y capacidades grupales diferentes a las aptitudes individuales, va un gran trecho. Todo ello, ofrece muchos elementos alrededor de los cuales se discute acaloradamente, y en el último punto trataremos de enfocar el problema sistémicamente.

Ante todo hay que decir que la Escala, es una parte importante, pero sólo una parte de la estructura salarial. Determina las correlaciones en la remuneración del trabajo de los distintos grupos, que a su vez se establecen en dependencia de la complejidad de los trabajos y la calificación requerida para llevarlos a cabo, es decir, el Calificador.

Por lo tanto, los grupos de complejidad de la Escala se complementan con el Calificador, y las Tarifas que fijan la cantidad de dinero a recibir, en función de la complejidad del trabajo y la calificación requerida. Este sería el salario básico o salario por tarifas. Posteriormente, se le adicionan al sistema de salarios, las Formas y

Sistemas de pago que fijan la retribución que se recibe en dependencia de la ejecución de un trabajo.

El peso específico del salario básico en la estructura del salario es el indicador del grado de regulación del salario, si tiene mayor o menor peso la parte fija o la parte variable del salario. Las tarifas varían a medida que aumenta el volumen de bienes materiales y servicios que se producen, pero también varían en función de las condiciones técnico-organizativas de la producción y del trabajo, el nivel técnico-tecnológico alcanzado, y el nivel calificadorio, cultural y de preparación técnica de los trabajadores.

Antecedentes. Principios y conceptos.

Tomando como punto de partida el período de desarrollo capitalista de la manufactura, el paso del sistema artesano a la manufactura capitalista con su amplia división del trabajo, las grandes transformaciones en la economía inglesa a finales del siglo XVIII, y el desarrollo de la economía política clásica burguesa, sientan las bases filosóficas y conceptuales que van a influir y determinar los desarrollos en la Administración como ciencia, en la Administración del Salario, incluso en la Dirección como ciencia mucho después.

La realización del “egoísmo económico” que va implícito a la naturaleza misma del “hombre económico”, hacen considerar a Smith.A. (1723-1790), los intereses puramente individuales, y al Individualismo Económico como el fundamento o uno de los pilares de la sociedad capitalista y del régimen capitalista de producción.

El otro pilar lo constituye la División del Trabajo, considerada como ley de la naturaleza. Señala que la división del trabajo eleva la productividad del trabajo, y es fuente de riqueza de la sociedad. Identifica la división del trabajo dentro de la manufactura y a escala de toda la sociedad, pero sin establecer diferencias, y considera la sociedad como una manufactura grande, y ambos, sin relación con la historia, y sin distinguir los rasgos específicos en las diferentes formaciones sociales.

Es Marx, C. en El Capital que señala: “En la sociedad del régimen capitalista de producción la anarquía de la división social del trabajo y el despotismo de la división del trabajo en la manufactura se condicionan recíprocamente” pero su esencia es diferente. La división del trabajo al interior de la organización, o en la manufactura que aparece en la fase capitalista de desarrollo, exige que la división del trabajo en la sociedad haya alcanzado cierto grado. Se condicionan recíprocamente, pero se diferencian en esencia y en grado.

Pero, lo que nos interesa destacar en este punto es que la fuerza de trabajo se empieza a concebir, distribuir y a organizar, por funciones, o mejor aún por tareas, y en proporciones rigurosas de acuerdo a la distribución y utilización que establece el capitalista, y no es ajeno a la división social del trabajo; “constituye una necesidad inevitable” en esa sociedad, al decir de Meszaros,I.(1992)

Las doctrinas de la División del Trabajo y el Individualismo Económico sientan las bases de la Economía Política clásica burguesa, y del desarrollo capitalista, con gran ascendencia en el establecimiento de la empresa moderna de finales del siglo XIX, y

presente hasta nuestros días, aunque con desarrollos conceptuales y de procedimientos distintos.

El Individualismo Económico, como teoría y doctrina, trata de explicar la conducta humana en términos puramente económicos, viendo al “hombre económico” racional e interesado sólo en lo suyo, que conduce a valores sociales e individuales apropiados para el adecuado funcionamiento del orden social de las sociedades capitalistas.

Ya Parsons, T. (1937) señaló lo insuficiente de la teoría como base absoluta del orden social. Pero como doctrina ha influido mucho en las teorías sobre motivaciones individuales, y tiene vigencia más que nunca con las políticas neoliberales puesto que no es el Estado o la Sociedad el responsable de las iniciativas ni de la efectividad de las organizaciones sino el individuo por lo que se anula o minimiza el rol y cualquier otra acción.

El Individualismo Económico, en términos no exclusivamente económicos, podía interpretarse en términos de que un individuo debe hacer el trabajo para el que está mejor capacitado, en consecuencia se capacitaba para el trabajo que más convenía para mantener las diferencias sociales de acuerdo con la división social del trabajo. La diversificación y la especialización de las capacidades individuales llevan a la más extrema división del trabajo, así como a principios de organización y de dirección que han dominado a las empresas, a las organizaciones, durante más de un siglo.

La División del Trabajo, desde Smith, A. con todas las transgresiones habidas, es considerada atributo universal de la sociedad humana. La especialización controlada fue y es incentivada para que exista una mayor correspondencia entre los cargos y las capacidades demostradas, por lo que no es de extrañar que un concepto actual como lo es el de las competencias laborales, sea uno de los conceptos pioneros que permitió la amplia división del trabajo. En la actualidad, aunque las herramientas y procedimientos sean nuevos, se basan también, al menos cuando se habla de competencias funcionales, en la fragmentación, la simplificación y la economía del tiempo. Así, no es lo mismo identificar competencias funcionales mínimas necesarias y competencias para conocer y trabajar todo un proceso, para no hablar de competencias conductuales y sociales.

Conociendo y dominando una sola función, aunque esta sea referida a tecnología de avanzada, no implica cambio de actividad, y la organización sigue siendo tan fragmentaria y mecanicista como antaño. Esta es la razón por la que se insiste tanto en las habilidades y destrezas, sobre todo en aquellos países donde predominan las competencias funcionales, y se omiten otras capacidades, conocimientos, y sobre todo los Valores que permiten el establecimiento de nuevas formas de organización, y son los que realmente marcan diferencias entre los sistemas de gestión diseñados y contruidos de los sistemas naturales.

A mayor especialización, mayor será el problema de la cooperación y la coordinación de las funciones. En la misma medida en que la división del trabajo es mayor, mayor es también la necesidad de cooperación, y esto no contribuye al enfoque sistémico; las interdependencias entre los elementos, o de los procesos no se alcanza o se pierde, lo cual para las Nuevas Formas Organizativas es fatal. Así que, si por un lado se han reconocido hasta la saciedad las ventajas económicas del Individualismo Económico y la División del Trabajo en las sociedades capitalistas, hoy francamente chocan con los

principios técnicos de organización y de dirección de las nuevas formas organizativas y de diseño integral de las empresas.

Desde la década de los cuarenta se ha escrito bastante sobre el concepto de Organización como sistema social complejo, en la que se interrelacionan partes, elementos y personas, hoy Tecnología, Procesos y Personas. Se decía que “sólo a causa de esta diferenciación de personas (o más propiamente de posiciones) y de actividades se puede hablar de una organización propiamente dicha” (Moore, E. W. 1954). En esta organización entendida como de “servidores de máquina” (ibid), se decía, hay trabajadores con especialización y distintas funciones, supervisores que dirigen en primer término, gerentes y jefes ejecutivos que formulan y dirigen la política general de la organización, y se terminaba con “acaso unos cuantos o muchos especialistas técnicos” (ibid).

Entre todas las diferencias, entre estos planteamientos y los de una etapa anterior,, consideramos que la diferencia más importante es la relacionada con los supuestos sobre el control.

Mientras la posición tradicional era que las personas trabajan sólo por dinero y no les gusta trabajar (por lo que deben ser controladas de cerca), la Escuela de las Relaciones Humanas consideraba que las personas quieren sentirse importantes y ser reconocidas, por lo que deben participar porque así aumenta su satisfacción. Sin embargo, la nueva posición de los Recursos Humanos a partir de los cincuenta es que “representan un recurso mal aprovechado”, pero son personas capaces de dirigirse y controlarse solas, y quieren participar en la toma de decisiones.

¿Por qué subrayamos la importancia del Control? Porque el Control es función de la complejidad de los trabajos y de las calificaciones requeridas, y de la organización establecida por la División y Cooperación del Trabajo. Y, al hablar de la Escala, que refleja este modo, se habla también de la estructura del Control, y ésta en nuestra empresa, también ha tenido transformaciones significativas. Esto tiene repercusión conceptual y práctica; significa desarrollar el factor Responsabilidad más allá de la definición tradicional para cada categoría ocupacional. Se trata de instrumentar la responsabilidad colateral de cada trabajador en la dirección de los procesos, más allá de la actividad que realiza y del puesto de trabajo individual.

Empieza así el tercer cambio en la dinámica del saber, o la “revolución de la gestión” como señala Drucker, P. después del primer saber aplicado a las herramientas, procesos y productos, y del segundo saber aplicado al trabajo humano.

Aquí habría que hacer un paréntesis para recordar lo que dijo Marx en “El Capital”: “Cualquiera que sean las formas sociales de la producción, los trabajadores y los medios de producción son siempre sus factores”. Y seguía diciendo que de la manera en que se combinan es lo que distingue las diferentes épocas económicas. La combinación a la que hace referencia Marx no es una simple relación de factores, sino la interrelación y la interdependencia de las dos relaciones.

De la manufactura, en que se radicalizaba la unidad fuerza de trabajo-medio de trabajo, y los principios de organización del trabajo se basaban en esta unidad, se ha pasado al reemplazo cada vez mayor de las operaciones de la mano de obra por operaciones de las máquinas. El desarrollo de la máquina instrumento, no sólo independiza a esta de la fuerza de trabajo, sino que medios de trabajo y el trabajador adquieren formas de

evolución diferentes. Se hace posible una unidad diferente, la unidad del medio de trabajo-objeto de trabajo. Esto tiene un profundo significado teórico, que no se puede desconocer en la filosofía, la concepción, y las disciplinas que tratan la organización y dirección de los procesos.

Las “formas de existencia material”, del proceso de trabajo, la unidad del medio de trabajo y de la fuerza de trabajo y la unidad del medio de trabajo y del objeto de trabajo de Marx, y su transformación en el último siglo y medio no es un simple reemplazo. Esta transformación de una estructura en otra, el cambio de las formas del proceso de trabajo caracteriza las fuerzas productivas. Se transforma el proceso de trabajo a través del conocimiento, y las interrelaciones entre el trabajador y los medios de producción son diferentes.

El hecho que esta época, desde la constitución de las bases de la “empresa moderna” del siglo XX de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, hasta mediados del propio siglo se denomine como la época de la revolución de la productividad, no significa ni mucho menos que la productividad ha dejado de ser importante; de hecho sus ritmos de incremento siguen subiendo en la últimas décadas.

Pero, es un hecho que en los países capitalistas desarrollados, en estos momentos, la fuerza de trabajo dedicada a trabajos de transformación o traslado, es decir, contenidos propios de la categoría ocupacional obreros, se ha reducido a menos de una tercera parte. Pero, también es un hecho que en nuestra sociedad, los obreros aumentan en proporción menor a los técnicos.

Hoy, la productividad puede aumentar sólo mediante la aplicación del saber al trabajo; pero no de la manera del comienzo de la época de la Organización Científica del Trabajo de hace más de setenta años atrás.

Es imprescindible proporcionar el saber existente a todos los trabajadores por igual, de manera sistemática y sistémica; no es el saber tradicional, el general y el especializado privativo de los especialistas que realizaban funciones separadas de la ejecución.

Instrumentación. ¿La ampliación del perfil de puesto o la polivalencia es parte de la complejidad o del diseño organizativo?

Se parte del hecho que se debe seguir reconociendo, relativamente, la complejidad por la Escala, pero que también es necesario reconocer el esfuerzo por adquirir habilidades o conocimientos relacionados con lo que “se puede hacer” o lo que puede hacer una persona más que en lo que hace.

¿Cuál sería entonces la respuesta a la pregunta anterior?

No tiene una respuesta única, como tampoco tiene una solución única válida, aunque sí puede haber caminos que conduzcan a un acercamiento e integración paulatina, de manera tal que lo que se evalúa por complejidad estimule y potencie el diseño organizativo de nuevas formas de trabajar.

Pongamos, por ejemplo, una actividad X que se ejecuta en una Empresa E, y que se lleva a cabo a través de la organización por proyecto temporal P, es decir, por la Dirección Integrada por Proyecto, para lo cual se constituye un Equipo de Trabajo

conformado por los siguientes cargos: un Ingeniero Mecánico marítimo como jefe del Equipo, un Arquitecto naval, un Mecánico de taller, un Tornero, un Electricista montador, un Soldador, un Carpintero, un Carpintero de ribera, un Operario de Prensa y un Fresador.

Si se aplican, por ejemplo, los factores tradicionales de Conocimiento, Ejecución y Responsabilidad, al final el resultado será una jerarquización de complejidades de dos o tres categorías ocupacionales, y varios grupos de complejidad, y de varias familias de cargos, en los que algunos van a puntuar más en ejecución y otros más en conocimientos y responsabilidad.

Pero, si tenemos en cuenta que se trata de una base organizativa y de dirección establecida, que para formar este equipo y que funcione con altos desempeños, con responsabilidad sobre el tiempo de ejecución y de entrega, de recursos materiales y financieros, y que además, independientemente del cargo, han pasado todos los integrantes cursos específicos sobre computación básica e interpretación de ejecución de proyectos, trabajo en equipo y solución de problemas, lo que los hace a todos altamente responsables y autónomos, con alto grado de iniciativa y de decisión, es evidente que lo que se necesita es un calificador propio.

A la pregunta de ¿es posible identificar y reconocer la complejidad del trabajo por la Escala para cada puesto en la nueva organización en la que se forma “una nueva complejidad a nivel del colectivo?

La respuesta es un sí relativo, siempre y cuando se hayan incluido, analizado y evaluado los factores de Versatilidad y Aptitud. Es sí relativo, toda vez que es necesario reconocer la “nueva complejidad grupal de llevar un proyecto P” que ha implicado un esfuerzo en la adquisición de conocimientos y habilidades específicas para el proyecto, diferentes a las establecidas para los puestos comunes, a partir de determinadas aptitudes de las personas, y esto sólo es posible de acuerdo a las condiciones y requisitos específicos de la Empresa. Es aquí donde juega su rol principal la Evaluación del Desempeño y los sistemas de pago.

Lo que es más diferenciador de una organización como esta, es la formación y desarrollo de las aptitudes grupales, que desde luego, tienen por base las aptitudes individuales, pero son esencialmente distintas y diferentes, y superiores.

Ahora bien, ¿cómo recoger y reflejar estas complejidades y calificaciones específicas adquiridas a nivel de una Escala general y un Clasificador general? La respuesta es, a través de factores no tradicionales.

Habitualmente lo que se refleja en el contenido sirve para, lo más escrupulosamente posible, servir de parámetro de evaluación del desempeño. Sin embargo esta política no le da un carácter de complementariedad al contenido a la evaluación del desempeño, cosa particularmente necesaria para articular una verdadera flexibilidad. ¿Sería posible articular la flexibilidad utilizando exclusivamente indicadores tradicionales en forma lineal?

-Los factores Conocimiento y Ejecución que posibilitan seguir diferenciando entre los que piensan más y los que ejecutan más, es necesario sustituirlo e integrar por Conocimiento y Habilidad o **Habilidad** sólo. En definitiva, la Ejecución necesariamente

debe referirse a habilidad, pero no integra, por ejemplo, Iniciativa², que sería el factor que acerca las categorías ocupacionales y los puestos diferentes.

-Un factor muy importante, en la misma medida que se potencia y se tienen en cuenta las características de la persona (profesiograma) o las exigencias, trabajadas como parte del Análisis de Puesto, es **Aptitud**.

- El factor **Responsabilidad**, debe ser más abarcador, no limitarse a la ejecución de las tareas, toma de decisiones en distintos ámbitos, sino integrar los recursos tanto materiales como financieros, de dirección, o por información, tan importante para la toma de decisión o la autonomía.

- Un factor que puede ser común para todas las categorías ocupacionales y que puede marcar diferencias con valuaciones tradicionales es **Versatilidad**, dada por la Variedad de tareas, y el Significado de las tareas que se pueden hacer como parte del conjunto en el área, proceso, empresa. Por eso, es importante considerar el factor Aptitud como complemento.

Si se parte de factores diferentes se llega a resultados diferentes. Si el objetivo estratégico es potenciar la polivalencia, hay que partir de valorar la versatilidad, que debe reconocer, incluso salarialmente, lo que se “puede hacer” y no lo que se hace, cuando la organización lo requiere.

Un último aspecto, que amerita una reflexión aparte.

Es la relación entre la Organización Formativa y el Trabajo Calificado, es decir, la calificación que recoge la Escala. El concepto de Organización Formativa, pretende resolver los problemas de reproducción y división de conocimientos en la empresa de hoy. Sobre todo en aquellas que desarrollan servicios avanzados de alto valor agregado.

Son conocimientos y competencias referidas no ya a nivel de individuo, sino formalizados en acciones grupales y resultados concretos a nivel de toda la organización.

Desde luego, el factor clave para una empresa de aprendizaje, es el nivel calificadorio de sus trabajadores. Pero, es necesario seguir discutiendo y desarrollando el concepto de que el conocimiento externo o trabajo calificado como se conoce, es necesario complementarlo con conocimiento interno o también llamado “conocimiento de acción”, durante mucho tiempo no admitido como válido, pero que hoy, en la misma medida que surgen nuevas complejidades y específicas de los lugares, se considera indispensable. Está claro, como hemos dicho que el punto de partida para poder llevar a cabo un “conocimiento de acción”, es la base del trabajo formador y calificante que se tenga.

Esta situación hace que se hagan preguntas como ésta en el mundo, y que desde luego es válida también para nosotros, aunque con tonalidad distinta: “¿los trabajadores aceptan como compensación suficiente una remuneración monetaria y una “participación” que no modifica sus tareas?” (Rojas,E. 1999)

Todos estaremos de acuerdo que la ampliación de las complejidades de las tareas y funciones referidas a actividades nuevas, generan cada vez una estructura de aprendizaje, saberes y competencias cualitativamente superiores.

² Iniciativa: como capacidad para determinar soluciones posibles y elegir la más apropiada en concordancia con los requisitos del trabajo y la preparación profesional o exigencias personales.

“Dadas una motivación del individuo para aprender y la posibilidad estructural de hacerlo ese potencial depende de:

1-la complejidad del contenido de las tareas

2-la rotación de funciones

3-el aprendizaje bajo tutoría de un instructor y el rol del jefe en materia de coordinación,

motivación, estímulo y enseñanza

4-el margen disponible para adoptar decisiones

5-las posibilidades de interacción y comunicación social

6-la cultura didáctica de la empresa, la oferta de apoyo y de retroalimentación que en esta existen, el estímulo a la reflexión y el margen para la experimentación y la solución de problemas.” (Rojas,E. 1999).

Se abre, pues, un período que pueden y deben introducirse variaciones en la complejidad y jerarquización de los trabajos. Dado el carácter relativamente urgente que ha tenido el proceso actual que se inició con el aumento de la pensión mínima y el salario mínimo, y sobre todo con el anuncio de la elevación periódica de estos indicadores, se abre una etapa de evolución y transformaciones acorde a las nuevas características de una economía de servicios avanzados en evolución que presenta nuestro país.

Bibliografía

Bethel,L.L., Atwater,S.F., Smith,H.G. y Stackman,A.H.: Organización y Dirección Industrial. Ed. Revolucionaria, La Habana 1966

Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social: Diccionario terminológico de conceptos en la esfera del trabajo y los asuntos sociales, CETSS, La Habana, 1980.

Colectivo de autores: Introducción al estudio de la organización científica del trabajo. Editorial Científico-Técnica, La Habana, 1976.

Colectivo de autores: Nuevas Formas Organizativas. IEIT, 2004.

Grupo de Perfeccionamiento de las Organizaciones Empresariales e Instituciones del MINFAR: Informe final sobre el Perfeccionamiento Empresarial en la EMI “Comandante Ernesto Che Guevara”.

Rojas,E.: El saber obrero y la innovación en la empresa: las competencias y las calificaciones laborales. Montevideo, Cinterfor/OIT, 1999.

22/04/05