



Gestión de recursos humanos y globalización

Recibido: 11-07-2006 • Revisado: 21-08-2006 • Aceptado: 09-09-2006

Resumen

La globalización es un fenómeno contemporáneo que implica retos importantes para las empresas, pues deben adaptarse a condiciones cambiantes que amenazan permanentemente su competitividad y posicionamiento en los mercados locales, nacionales o internacionales. No obstante, con frecuencia se presentan diversas manifestaciones definidas por muchos autores como flexibilización, achatamiento, externalización, entre otras, las cuales en muchos casos desembocan en fraude laboral. A la gestión de los recursos humanos, participe de este proceso, le corresponde implementar los cambios en su materia, aunque probablemente su participación en la toma de decisiones haya sido muy limitada o en el peor de los casos, nula. Esto plantea un reto a las formas actuales de gestionar recursos humanos, que buscan por un lado, el aumento de la productividad y por el otro, el aumento de la calidad de vida en el trabajo, siempre dentro de los preceptos éticos de acuerdo a los nuevos enfoques de corte humanista, bajo el supuesto de que si se mejora el nivel de vida en el trabajo, se contará con un trabajador más sano, dispuesto, motivado y, por tanto, productivo.

Palabras clave: globalización, gestión de recursos humanos

Abstract

Human resources management and globalization

The globalization is a contemporary phenomena that implies important challenges for the companies, because they should adapt to changing conditions that threaten permanently its competitiveness and positioning in the local, national or international markets. Nevertheless, diverse manifestations are frequently presented which are defined by many authors like flexibilization, flattening, externalization, among others, that in many cases lead to labor fraud. To the human resources management, as an active participant in this process, corresponds to implement the changes in its matter, although probably its participation in the decision-taking process has been very limited or in the worst case, null. This outlines a challenge to the actual forms of human resources management that look for on one hand, the productivity increase and for the other one, the increase of work-life quality, always within the ethical precepts according to the new humanistic character approaches, under the assumption that improving work-life level, the organizations could count on a more healthy, willing, and motivated worker, and therefore productive.

Key words: globalization, human resources management

* Sociólogo-Universidad Central de Venezuela (UCV) 1990. Especialista en Seguridad Social Mención Gerencia Social CEAP-UCV, 1995. Cursante del Doctorado en Ciencias Sociales Mención Estudios del Trabajo Universidad de Carabobo (en Tesis Doctoral). Actualmente se desempeña como Docente de la Asignatura Sociología de las Organizaciones en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de FACES-Universidad de Carabobo y Supervisor del Trabajo y de la Seguridad Social e Industrial en la Inspectoría del Trabajo de Valencia, Ministerio del Trabajo, Estado Carabobo. Ha participado en numerosos eventos como ponente en Venezuela y escrito diversos artículos para revistas y libros tanto a nivel nacional como internacional en materia de trabajo. E-mail: waranguren30@yahoo.es. Tel.: 0241-8724547.

1. Introducción

Los recursos humanos constituyen un factor clave en los procesos productivos, en virtud de la problemática que surge a consecuencia del reacomodo o reconversión empresarial, llamado así por muchos autores, que efectúan las organizaciones en un esfuerzo por adaptarse a condiciones cambiantes que retan permanentemente la competitividad de la empresa y su posicionamiento en los mercados locales, nacionales o internacionales. Las presiones externas para la implementación de estos cambios, no sólo abarcan la tecnología, estrategias de producción y el mercadeo, también afectan la calidad, cantidad y conocimientos de los recursos humanos internos, para hacer frente a estos cambios y colocar a la empresa en niveles de competitividad que les permita mantenerse y crecer.

Son muchas las discusiones de diversos sectores a nivel mundial alrededor del tema, dada las repercusiones que tiene sobre el desarrollo de la sociedad como un todo. Es así que, como producto de ello, se pueden conseguir diferentes concepciones sobre el problema y, por tanto, diversas posiciones frente a su solución.

No obstante, los cambios en la gestión de los recursos humanos se han venido produciendo prácticamente desde que el trabajo existe. Cuando se presentan avances tecnológicos o descubrimientos, se produce una ruptura en la forma de producir o hacer las cosas, surgiendo una nueva propuesta que representa un avance en lo producido, bien sea en cuanto a calidad, costos o beneficio para la población. Ello implica para la empresa, en muchos casos, la necesidad de realizar readaptaciones internas y externas para adecuarse a la tecnología, lo cual modifica a la vez, el perfil de competencias requerido por el trabajador que opera la tecnología, las condiciones de trabajo y empleo, los riesgos implícitos en el proceso productivo. En fin, requiere cambios a nivel de la estructura de la empresa para hacer frente al mercado; cambios en la organización del trabajo con el fin de adecuar el manejo de la tecnología a los requerimientos de producción y cambios en la cualificación y competencias requeridas en el trabajador.

2. Los recursos humanos en el contexto de la globalización

La historia ha planteado retos importantes a la gestión de los recursos humanos en las relaciones de trabajo, los cuales ha debido superar para ir adaptándose a las necesidades y expectativas de los actores que componen el sistema y a las modalidades que ha venido asumiendo el modelo productivo capitalista. Los actores, como parte integrante y viviente del sistema, padecen las ventajas y desventajas de tales negociaciones, pues ante el neoliberalismo imperante en nuestros tiempos, el capital siempre ejerce su predominio al momento de determinar las condiciones en las cuales los trabajadores se incorporan en el sistema, pues se entiende que el capital es la base de la producción y por tanto del trabajo. De esta manera, existe una supeditación del trabajo al mantenimiento y expansión del capital y a las relaciones donde predomina esta visión. De hecho, con las crisis económicas, las reducciones se van concentrando generalmente hacia el sector más vulnerable de la producción, los trabajadores, desmejorando su calidad de vida y los beneficios laborales.

Dombois y Pries, refieren que en América Latina las empresas establecen nuevas políticas laborales con el objeto de adaptarse a las condiciones actuales, tales como la flexibilización del empleo (contratos a término fijo y despidos), flexibilización del trabajo (integración de tareas, ampliación y disminución de categorías y la supresión de reglas restrictivas de la movilidad) y participación e integración social, para distensionar las relaciones entre la administración o gerencia y los trabajadores (Dombois y Pries, 1998:69-72)

Refiriéndose a una de las consecuencias del proceso de globalización, como lo es la flexibilización, Enrique de la Garza, al igual que muchos autores, parten del trabajo para su definición, entendiéndola como la "...capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción, pero esta forma puede tener varios contenidos según

las concepciones que estén detrás, y sobre todo de las interacciones entre los actores, instituciones, normas y culturas dentro y fuera del trabajo” (de la Garza, 2003:162).

Ozaqui plantea la flexibilidad, partiendo del mercado laboral, como la capacidad de una empresa de “...i) ajustar el nivel y calendario de los insumos de trabajo a los cambios de la demanda, ii) modificar el nivel de salarios según la productividad y la capacidad de pago, y iii) emplear a los trabajadores en tareas que atiendan las variaciones de la demanda.” (Ozaqui, 2000:3-4). Ello implica cambios en los contratos de trabajo, el tiempo de trabajo, la remuneración y la organización del trabajo. En fin, la flexibilización en muchos casos se ha visto facilitada por la introducción de cambios en los procedimientos destinados a regular la relación laboral.

Romero, aunque bajo el enfoque propulsor de la globalización como modelo alternativo, observa alteraciones en la concepción tradicional de la organización típica de la era industrial, lo cual abre paso a opciones diferentes de trabajo remunerado, lo cual trae consigo, entre otros elementos: 1) La flexibilización de la política y la competencia con los postulados del Estado de Bienestar y sus instituciones, los partidos políticos y los sindicatos. 2) La creación de nuevas condiciones laborales caracterizadas por la declinación del poder de los sindicatos y las negociaciones colectivas. 3) Una nueva economía basada en la tecnología y lo comercial y 4) manipulación cultural de las masas hacia el consumo (Romero, 2003:9-14). En este sentido, Romero plantea una reorganización compleja del capitalismo que trasciende el plano de lo nacional, paralelo a la profundización del consumismo y del trabajo flexible, con una visión anti-Estado y anti-institucional, con el predominio de la desregulación de las relaciones laborales y en los diferentes ámbitos de la sociedad.

No obstante, no puede negarse la influencia de la globalización en el trabajo y las relaciones de trabajo, traducido en la pérdida de lo nacional por el mercado mundial, el redimensionamiento de las empresas bajo el enfoque de externalización de sus funciones, menor acceso por parte de los

trabajadores a los sistemas de seguridad social, violaciones recurrentes a las regulaciones en materia laboral, disminución de la posibilidad de acciones colectivas a través de sindicatos u otras organizaciones de los trabajadores, entre otras.

La gestión de recursos humanos frente a estos procesos ha sufrido modificaciones importantes. Como ya hemos visto, la flexibilidad en las relaciones de trabajo ha traído consigo:

- Un tiempo de trabajo flexible, no convencional, introduciendo jornadas de trabajo que no garantizan al trabajador los ingresos suficientes para su mantenimiento y el de su grupo familiar, debiendo en este caso, ejecutar varias jornadas de trabajo en diferentes empresas para mejorar sus niveles de remuneración.
- Contratos de trabajo atípicos cuyas regulaciones son establecidas por las partes (trabajador y gerencia de recursos humanos, aunque la mayoría de las veces ya estas condiciones están prefijadas por la empresa y el trabajador debe decidir entre aceptar la contratación bajo las condiciones presentadas, o simplemente rechazarla y quedar sin el empleo). Estos contratos pueden ser realizados entre el trabajador y la empresa o, como ya se hace frecuente, se le pide al trabajador la conformación de una personalidad jurídica (firma personal, compañía anónima, sociedad de responsabilidad limitada, cooperativas u otras formas), a través de las cuales se hace la contratación, evadiendo las responsabilidades patronales contempladas en la legislación laboral, al establecer una relación de tipo mercantil.
- Disminución o inexistencia de los beneficios de ley (vacaciones, utilidades, seguro social obligatorio, ley de política habitacional, seguro de desempleo, entre otros), por diversas formas de evasión que dificultan al trabajador demostrar la existencia de una relación de trabajo.
- Polivalencia en las funciones del trabajador dentro de la empresa.
- Escalas de remuneración con base en la productividad del trabajador.
- Alta rotación de personal.

- Externalización de parte de las actividades de la empresa, lo cual implica que personal externo realice diversos trabajos rutinarios en las instalaciones de la misma. Cabe precisar que en ocasiones, la administración de los recursos humanos o parte de esta función, se externalizan, tales como la selección, contratación, capacitación y adiestramiento y mantenimiento del personal, lo cual no sólo abarca actividades complementarias, llega también a contemplar la producción.

Sin duda alguna, la gestión de recursos humanos tiene que ver mucho con la implementación de estos cambios requeridos por las estructuras de toma de decisiones de las empresas, pues se constituye en el brazo ejecutor de las políticas de personal, muchas veces sin tomar parte alguna en estas decisiones.

3. La gestión de recursos humanos

La concepción tradicional de la gestión de recursos humanos es la de observar al trabajador como un costo y no como una inversión, es visto como

un recurso más que en ningún caso es equiparable en importancia al recurso financiero. Esta empresa estaba caracterizada, tal como lo reseña Echeverría (2001:41), de la siguiente manera:

En tal sentido, se desarrollaban actividades rutinarias de selección, reclutamiento y desarrollo del personal, de acuerdo a las necesidades de producción de la empresa, atendiendo a directrices provenientes de la alta dirección, sin que la gerencia de recursos humanos tuviera gran incidencia en la definición de las políticas de personal. En tal sentido, la administración de recursos humanos se convierte en un “brazo ejecutor” de las políticas y directrices de la alta gerencia, con gran perspectiva fijada en la producción.

En relación con las formas de organización empresarial, tanto en el sector público como en el privado, en la gestión de recursos humanos en Venezuela prevalece el modelo de organización burocrático de Max Weber, signado por el conservadurismo en la introducción de cambios en la organización y administración del trabajo, apegándose por el contrario a mecanismos tradicionales de corte burocrático. Veamos a continuación algunos de los componentes de este modelo:

Crterios	Empresa tradicional
Trabajo predominantemente	Trabajo manual
Fundamento del trabajo	Destreza física
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos
Mecanismo de coordinación	Línea de ensamblaje
Locus reflexivo	Localizado: el ingeniero
Mecanismo de regulación	“Mando y control”
Carácter de la regulación	“Techo”
Emocionalidad de base	Miedo
Perfil de autoridad	Capataz
Tipo de organización	Piramidal y jerárquica
Criterio guía	Estandarización

3.1. Burocracia tradicional

- Jerarquía de mando: todo miembro de la organización es responsable ante su supervisor del cumplimiento de las tareas que se le han asignado y de las que dependen de sus subordinados.

- Reglas y procedimientos: la organización funciona siguiendo unas normas y procedimientos explícitos que todo miembro debe seguir.
- Comunicaciones formales y escritas: el trabajo queda reflejado en comunicaciones escritas, con el fin de evaluar la eficacia de

cada miembro de la organización.

- Impersonalidad: en su relación con los clientes, se establecen normas universales e impersonales a fin de conseguir un funcionamiento eficaz y predecible.
- Especialización del trabajo: para cada tarea se requiere de un trabajador capacitado para realizarla.
- Competencia técnica: las tareas y responsabilidades se asignan teniendo en cuenta exclusivamente la competencia personal o profesional.

Mintzberg (1982) plantea otros modelos de organización burocrática que prevalecen en las formas de organización y administración del trabajo de las empresas. A continuación se presentan algunos de ellos:

3.2. Burocracia mecanizada

- La coordinación depende de la estandarización del trabajo, es decir, del establecimiento de actividades rutinarias altamente controladas por la dirección.
- Las labores son altamente especializadas y poco calificadas. El trabajo se hace de forma repetitiva.
- Obsesión por el control, pues la autoridad se centraliza en sentido vertical, del nivel medio supervisorio (el más importante) a la cúspide. Se presenta excesiva formalización burocrática.
- Se basa en planes de acción, es poco innovadora y se adapta a propósitos específicos.
- Se adapta de manera natural a la producción masiva con alta racionalización organizacional.

3.3. Burocracia profesional

- La coordinación depende de la estandarización de habilidades de los empleados.
- Depende de profesionales capacitados, con

alto grado de control sobre el trabajo.

- La organización delega buena parte de la autoridad en los profesionales.
- Altamente descentralizada y autorregulada. Poco nivel supervisorio. Democrática.
- Poca formalización burocrática y se observa descentralización horizontal y vertical.
- Poca planificación y control.
- No se ajusta a las innovaciones, sino a perfeccionar lo que ya se conoce.

La burocracia mecanizada es el resultado de la industrialización con base en la estandarización del trabajo, coordinación y especialización y baja calificación del personal. En este sentido, requiere de analistas que mantengan los sistemas de estandarización, adquiriendo un importante papel y autoridad informal dentro de la organización. Este tipo de burocracia también precisa de niveles de mando medios para supervisar el trabajo especializado y contener los posibles conflictos que se generen como producto de las actividades rutinarias. No obstante, el control real de la organización radica en su cima, es decir, una centralización vertical del poder y la toma de decisiones, en una autoridad formal y no en la gerencia de recursos humanos.

Esta burocracia descansa en la estandarización de habilidades más que en los procesos de trabajo o en los resultados de su coordinación, oponiéndose por tanto a la burocracia mecanizada. La organización se apoya en profesionales calificados en los cuales debe delegar el control del trabajo a realizar y la autoridad para tomar decisiones, siendo una estructura más democrática y horizontal.

Ciertamente, la gerencia de recursos humanos de las organizaciones, tanto públicas como privadas han asumido en mayor o menor grado, variaciones de estas formas de gerencia, de acuerdo a los niveles jerárquicos y actividades que se hayan desarrollado y del estado de descentralización de las funciones de la organización. Sin embargo, muchas son las críticas que se le ha hecho a la burocracia, entre las cuales se mencionan:

- La alta división burocrática del trabajo desaprovecha la creatividad y potencial del personal de la organización, creando tensiones y monotonía laboral, lo cual se traduce en muchos casos en descontento, poco apego a la organización, mala atención al público, entre otros aspectos.
- En la burocracia generalmente el trabajo es repetitivo y tedioso, hay una obsesión por el control.
- Normalmente, la burocracia ortodoxa descarta el trabajo en equipo, dejando de lado un importante recurso para la transformación y adaptación del sistema a las condiciones específicas de trabajo.
- La autoridad formal desconoce las relaciones informales de la organización, creando divergencias en la estructura de poder.
- La burocracia dificulta la toma de decisiones rápida en la realidad cambiante.
- Promueve el conformismo, la costumbre, la adaptabilidad, adherencia a las reglas, el control externo, la rutina, la disciplina y obediencia incondicional.
- Determina la “carrera” del trabajador dentro de la organización, dejando limitadas posibilidades de desarrollo alternativo de acuerdo a su capacidad y aportes.

La empresa se organiza basándose en la especialización de las funciones y los procedimientos, la definición de las maneras óptimas de hacer las cosas y un fuerte flujo bidireccional exclusivo de decisiones hacia abajo y de constante solicitud de información a los niveles inferiores de la organización, con un alto componente de la relación formal basada en la autoridad y el poder, lo que en la mayoría de los casos se ha traducido en un bajo desempeño institucional.

Esta estructura piramidal es altamente compleja en la medida en que posee muchos niveles, lo cual dificulta la posibilidad de flexibilización y de adaptación a los cambios dinámicos de la organización y del ambiente que le demanda servicios o bienes. Los cambios, cuando se dan, se basan en la consideración de experiencias pasadas y conocidas, con limitadas posibilidades de incorporar innovaciones en las formas de organización.

Con la aparición de nuevas tecnologías, el ritmo acelerado de los cambios, el incremento de la competitividad y la globalización de los mercados con la tendencia a la flexibilización de las relaciones de trabajo y sus sistemas vinculados (económico y social), la empresa tradicional anteriormente descrita, hace ver el fracaso del modelo, cuya crisis se manifiesta principalmente en los bajos rendimientos y el sometimiento de los trabajadores a condiciones de empleo, trabajo, higiene y seguridad industrial inadecuadas, desaprovechando el potencial productivo de los mismos, con su consecuente manifestación en los niveles de competitividad de la empresa e imagen ante la sociedad.

Ello plantea un reto a las formas actuales de gestionar los recursos humanos que buscan por un lado, el aumento de la productividad y por el otro, el aumento de la calidad de vida en el trabajo. Esta discusión se presenta en un contexto en el cual la globalización y la búsqueda de la competitividad de las empresas, cuentan con un personal cada vez más capacitado y dispuesto a participar en la gestión de la empresa y en contra de ser observados como un recurso más de la producción.

Según refiere Elena Granell, investigadora del IESA, en nuestro país, la crítica más común alrededor de la gerencia, es que los profesionales de recursos humanos se han centrado en labores esencialmente operativas definidas por otras instancias en las que no han participado, ejerciendo el control a través de procedimientos administrativos. Esta crítica es extensiva a los pensum de estudios de los relacionistas industriales, los cuales están siendo formados para esos fines, cayendo en la obsolescencia si se comparan los requerimientos de la administración de recursos humanos de hoy y lo que se está formando. Por esta razón, muchos profesionales de otras ramas están ejerciendo funciones de recursos humanos. (en Dolan, 2000). También Granell refiere que “...el nuevo esquema que se propicia, se valora y se impone es el de un gerente de recursos humanos totalmente diferente al anterior, el cual, además de ejercer sus labores relacionadas con los procesos, debe también cumplir con los roles de consultor interno de productividad,

facilitador de procesos de cambio y de asesor de estrategias, con una fuerte orientación al cliente tanto interno como externo. Para ello, el profesional de recursos humanos se está viendo obligado a adquirir nuevas competencias relacionadas con la consultoría, la estrategia, el cambio y el conocimiento del negocio” (en Dolan, 2000:367)

En 1997, la Cátedra de Desarrollo Humano en Organizaciones del IESA, realizó una encuesta de gestión de Recursos Humanos, en la cual se identificaban un grupo de competencias a saber (Dolan,2000:369): a) Pensamiento analítico, crítico y de solución de problemas, b) Liderazgo, integridad y credibilidad personal, c) Conocimiento y comprensión del negocio, d) Habilidad interpersonal y política, e) Tecnología de procesos de recursos humanos, f) Tecnología del cambio organizacional, g) Diseño de efectividad organizacional y h) Análisis financiero y de costos. En todos estos ítems, el estudio demostró una deficiencia de aproximadamente un 30% de la capacidad requerida en los gerentes de recursos humanos en Venezuela, lo que indica la necesidad de replantear la formación y adiestramiento de este personal. Todo lo anterior refleja que el gerente de recursos humanos debe fungir como agente de cambio a la hora de introducir o desarrollar innovaciones en la gestión, manteniendo la atención en la productividad de la empresa sin dejar de lado el desarrollo y calidad de vida de los trabajadores. Ello representa un reto con relación a la alta gerencia, la cual tiende a valorar los recursos humanos como un costo innecesario.

En tiempos pasados, el aumento de la productividad se basaba en la incorporación de la tecnología al proceso, aumentando el ritmo y tiempo de trabajo, a costa, en muchos casos, del bienestar físico y emocional de los trabajadores. Nuevos enfoques de corte humanista, se centran en la calidad de vida en el trabajo, bajo el supuesto de que si éste se mejora, se contará con un trabajador más sano, dispuesto, motivado y por tanto productivo. Estos elementos están vinculados con otras discusiones del ámbito laboral referentes a la ética y responsabilidad de las empresas, pues la calidad de vida en el trabajo, tiene un alto componente de

compromiso institucional con la sociedad.

De allí que algunos autores planteen como objetivo de la administración de recursos humanos el “...mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable” (Werther, 2000:10)

4. Cambios en la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos se ha venido adaptando a los cambios que requiere la globalización, pues, como se mencionó con anterioridad, la misma ha servido de ejecutor de las políticas de recursos humanos de las empresas, reconfigurando los procesos de selección y reclutamiento del personal, implementando los contratos de trabajo y estableciendo relaciones de trabajo mucho más flexibles y acordes con las necesidades de producción de la empresa.

La discusión en torno a la gestión de recursos humanos se deriva de un proceso aún más global, conceptualizado por los cambios en la organización del trabajo, el cual ha pasado por muchos procesos, ya algunos mencionados anteriormente. En la actualidad la discusión se centra en la reconversión y transformación empresarial como un todo, en el que radican los principales cambios en materia de organización del trabajo y gestión de recursos humanos, signado por la apertura de los mercados, cambios en las reglas de juego en la economía e implantación de nuevos métodos de gestión y organización del trabajo para conseguir la competitividad. Ello dirigió el debate hacia la instauración de círculos de calidad, el trabajo en equipo, la polivalencia y nuevas formas de organización del trabajo, arrojando críticas a la profundización de los procesos de reconversión, por la tendencia de las empresas a subcontratar, externalizar o terciarizar actividades y la contratación de personal.

Por otra parte, Altmann, al referirse a las nuevas formas de organización del trabajo como un proceso de racionalización, lo circunscribe a modalidades especiales como "...ampliación y enriquecimiento de tareas, rotación del trabajo, grupos de trabajo semiautónomos y trabajo individual con un margen mayor de flexibilidad...", en las cuales tanto empresarios como trabajadores salen beneficiados (Altmann, 1998:522). Con este tipo de estrategias, según refiere Altmann, la empresa busca racionalizar la producción, permitiéndole el uso intensivo de la mano de obra ajustado a los requerimientos del mercado, así como de los insumos necesarios para su realización. Por otro lado, los trabajadores también pueden ser beneficiados, pues gozarían de mayor autonomía en el trabajo, manejo de su tiempo, rotación de tareas para variar las cargas de trabajo, entre otros aspectos.

Dentro de la tendencia propulsora de la flexibilización, encontramos opiniones como las de Añez y Useche (2003), quienes refieren que en el proceso de adaptación de la organización a las nuevas condiciones del entorno, se deben buscar alianzas tanto internas como externas que promuevan la flexibilidad en las relaciones laborales, lo cual supone, de parte de la empresa, una nueva organización del trabajo tendiente a la ampliación de las categorías de trabajo, integración de funciones y procesos de producción, reducción de niveles jerárquicos, reducción de costos y redefinición de los puestos de trabajo basados en la polivalencia. Y de parte de los trabajadores, esta flexibilidad en las relaciones supone la realización de nuevas funciones, trabajo en equipo, responder a problemas no previstos y, en definitiva, una nueva definición en la división y contenido del trabajo, a través de la ampliación de las responsabilidades del trabajador en la producción (Añez y Useche, 2003:15)

Coller (1997) por su parte, plantea una posición contradictoria a la de Altmann y Añez y Useche. Basado en las teorías marxistas, este autor hace referencia a las contradicciones históricas entre capital y fuerza de trabajo, en torno a las cuales los actores desarrollan sus estrategias. En este marco, la forma de organizar la producción y el trabajo

bajo el capitalismo, moldea, da sentido y limita las acciones de las personas, a la vez que obtiene su consentimiento para realizar la producción, en un mar de relaciones muy complejo.

Otro de los aspectos de importancia que incorpora Coller (1997:174-175) es el referente a los cambios en la rutina laboral, donde la "incertidumbre" resume los efectos de estas transformaciones, tanto a nivel de los trabajadores como de las empresas. A nivel de los trabajadores se concreta en:

- **El empleo** no está asegurado y las personas con contratos fijos igualmente pueden perderlos producto de la reestructuración empresarial.
- **Las funciones** están signadas por la polivalencia y la movilidad de acuerdo a las necesidades de fabricación.
- **El rendimiento y el salario**, en la medida en que tienen relación directa, se ven afectados por la movilidad y los niveles de producción.

A nivel de las empresas se concreta en:

- **El entorno** está afectado por la externalización y subcontratación en que incurre la empresa, haciéndola más vulnerable por la imprecisión de obtener lo que necesita en el momento preciso, pues depende de terceros (proveedores, productos semielaborados, servicios, etc.)
- **Los trabajadores**, al poseer mayor autonomía, no dan certeza a la empresa sobre su actuación y si van a plantear algún conflicto o se van a oponer a realizar las actividades en las condiciones en que fije la empresa.
- **La producción** supone combinar las capacidades de los trabajadores para realizar la producción y atender los pedidos (fluctuantes) (Coller, 1997:174-175).

En resumen, el trabajador desconoce su futuro laboral, desconoce con anticipación el puesto y las actividades que le serán asignadas y desconoce el dinero que le ingresará al final de la semana como producto de su trabajo. Y la empresa que maneja o controla en menor medida las variables del entorno,

los trabajadores y la producción, con la eliminación de los stocks, está sujeta a los requerimientos del mercado, el cual tampoco tiene un comportamiento sistemático y racional.

5. A modo de reflexión final

Los cambios son habituales en la organización de hoy. La tecnología impone un ritmo de transformaciones al cual las instituciones deben adaptarse si quieren sobrevivir o mantener sus niveles de competitividad. A nivel mundial, la gestión de recursos humanos está siendo afectada considerablemente por los procesos de globalización y flexibilización, imponiendo formas de trabajo no tradicionales que obligan a las empresas a establecer condiciones de trabajo y empleo atípicos, acudiendo en muchos casos a los vacíos de la legislación laboral y en otros casos a la simulación o el fraude, con sus consecuentes manifestaciones en la fuerza de trabajo y en cómo el hombre organiza su vida en función de la producción. Ello obliga a la gerencia de recursos humanos a implementar y desarrollar políticas que en muchos casos pudieran ser catalogadas de antiéticas o no acordes con los derechos fundamentales del hombre en el trabajo.

Con base en lo anterior, la gestión de recursos humanos debe plantear una serie de cambios estructurales, los cuales se concretan en:

- Cambio de los estilos gerenciales autocráticos, autoritarios, jerárquicos y controladores por estilos más participativos, que fomenten la iniciativa, creatividad e imaginación del trabajador.
- Horizontalización de la toma de decisiones, lo cual se traduce en aumento de la responsabilidad o responsabilidad compartida entre los diferentes factores de la organización (empresa y trabajadores).
- Aumento de la participación de los empleados.
- Implementación de programas de formación, desarrollo y crecimiento del personal.
- Sistemas de compensaciones por conocimiento, por resultados y no por cargos.
- Mantener buen nivel de preparación, remuneración y motivación de los trabajadores.
- Buscar el sentido de identificación, compromiso, pertenencia y responsabilidad con la empresa.
- Búsqueda de la satisfacción del empleado, autoestima, crecimiento y autorrealización, reduciendo el ausentismo y la rotación del personal.

Bibliografía

- ALTMANN, N. (1988). Nuevas formas de organización del trabajo y representación de la fuerza de trabajo en la fábrica. En JJ-comp. *Las nuevas formas de organización del trabajo*. Colección Informes M del T y SS, España.
- AÑEZ, C. y USECHE, M. C. (2003). Flexibilización en las relaciones de trabajo y su incidencia en la fuerza laboral. En: *REVISTA FACES*, Año 12, No. 23, enero-junio 2003, Valencia, U. C.
- COLLER, X. (1997). *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Edt. C.I.S (Centro de Investigaciones Sociológicas), Colección Monografías, No. 155, Madrid.
- DE LA GARZA, E. (2003) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Fondo de Cultura Económica, México .
- DOLAN, S.; SHULER, R. y VALLE CABRERA, R. (2000). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill, Madrid.
- DOMBOIS, R. y PRIES, L. (1998). ¿Un huracán devastador o un choque catalizador? Globalización y relaciones industriales en Brasil, Colombia y México. En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 4, No. 8.
- ECHEVERRIA, R. (2001). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Granica, Buenos Aires.
- MINTZBERG, H. (1982). Estructuras de Organización: ¿Por moda o por necesidad? En *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*, No. 330.
- OZAQUI, M. -Director de publicación (2000). *Negociar la flexibilidad: Función de los interlocutores sociales y del Estado*. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- WERTHER, W. y otros (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill, México.