

## REAGRUPACION DE FUNCIONES Y PRODUCTIVIDAD

331.87 : 331.872

### I. CONCEPTO

La excesiva especialización del trabajo puede conducir a veces a encomendar a personas distintas misiones que pudieran ser desempeñadas por una sola sin desventajas, antes bien, con ahorro de tiempo, espacio y empleados. A esta conclusión llegó un presidente de la conocida firma «International Business Machines» al observar, en una visita de inspección de las fábricas, una empleada en «tiempo muerto» esperando que el encargado de verificar el reglaje de su máquina autorizase su puesta en marcha. Nada se oponía, sin embargo, a que fuese la misma operaria quien verificase la puesta a punto de su instrumento, como se comprobó posteriormente.

El fenómeno no es sino una consecuencia nociva del taylorismo. Taylor realizó la indispensable tarea analítica de las funciones de trabajo, pero su labor ha de ser completada mediante la adecuada síntesis de los elementos de trabajo separada por el análisis funcional. De otra forma, el obrero o el empleado no utilizan en su función la totalidad de sus energías tanto fi-

El hombre no debe ser nunca una máquina; cuando su trabajo no puede ser reemplazado mecánicamente, ha de procurarse su integración en un conjunto en el cual haya de poner en juego también sus energías y facultades psíquicas. En esto reside el mérito de la reagrupación de funciones que estudia J. Semler Colery en *Documents*, 151, 15 enero 1959.

sicas como intelectuales, dando lugar a la aparición del terrible «tedio laboral».

Cuando se trate de funciones monótonas del tipo del «trabajo en cadena», habrá de procurarse en la medida de lo posible la sustitución del elemento humano por el mecánico, especialmente la automatización. Alternativamente, o cuando esta última sea inadecuada, la reagrupación de funciones permite movilizar la atención del individuo en cuestiones más complejas en las que su inteligencia y personalidad participan activamente.

### II. VENTAJAS

La reagrupación de funciones presenta tres ventajas fundamentales:

1. Suprime la monotonía de la función y el consiguiente «tedio» del empleado.
2. Evita la especialización a ultranza.
3. Permite la participación activa del personal en su función.

De la primera de estas ventajas hemos hablado ya más arriba. La es-

pecialización excesiva motiva la creación de puestos superfluos con el subiguiente aumento de gastos. El ideal en este aspecto parece ser la sustitución del obrero superespecializado por un técnico general con gran capacidad de síntesis y adaptación. Parece, en todo caso, firmemente demostrado que el proceso de compartimentación de funciones que introdujo el maquinismo es reversible y está en periodo regresivo. Se ha llegado a hablar de una concepción patológica del trabajo cuando éste va en contra de la naturaleza humana, y de los numerosos inconvenientes que plantea el taylorismo aplicado indiscriminadamente.

### III. REQUISITOS

La solución de los problemas apuntados mediante la reagrupación de funciones no deja de presentar ciertos inconvenientes; ante todo, la fórmula más sencilla es reemplazar el hombre por la máquina; pero la automatización no es siempre posible, ya por razones económicas o técnicas. Entonces debe procederse a la reagrupación de funciones, para lo cual los expertos señalan cuatro condiciones o requisitos.

1. Dotar a cada empleado de todos los instrumentos de trabajo precisos para cada una de las funciones que va a desempeñar, lo que supone un incremento de los costos de equipo.

2. Modificación de las instalaciones, de forma que admitan el trabajo complejo en lugar del simple anterior.

3. Formación profesional más adelantada, y por lo tanto, más larga, costosa y necesitada de control.

4. Como consecuencia de la anterior, mejor salario.

### IV. ALGUNOS EJEMPLOS

Son numerosos los casos en que la reagrupación de funciones ha resuelto los problemas de fatiga nerviosa e industrial en industrias muy diversas. Todos ellos nos ofrecen una auténtica «vuelta atrás» si recordamos el clásico ejemplo de los alfileres de Adam SMITH. Así, en una fábrica de aparatos eléctricos la operación de montaje de un determinado circuito era realizada por cuatro operarios encargados exclusivamente de sendas subfases. En la actualidad, todos se encargan del total de la operación; el ahorro de trabajo ha sido tal que permite tener ahora a uno o dos de los obreros en relevo para casos de gran demanda. El tiempo de montaje ha sido reducido en un 20 por 100. En espacio utilizado, se ha logrado una economía análoga; y la productividad del obrero ha aumentado hasta un 30 por 100.

En el trabajo de oficinas, la compañía de seguros PHENIX ha organizado «células geográficas» encargadas de toda la gestión del negocio en demarcaciones territoriales concretas, dentro de las cuales el personal se distribuye el trabajo con arreglo a sus preferencias. También aquí se han registrado los resultados anteriores; además los empleados se hallan más satisfechos y la Compañía dispone de mayores facilidades de gestión e información que con el sistema anterior.