

LA RELACIÓN ENTRE LOS NIVELES LABORALES Y LOS ROLES EN LA EMPRESA PARA LA CREATIVIDAD

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LABOR LEVELS AND THE ROLES IN THE COMPANY FOR CREATIVITY

Luz Adriana Sanz Cardona

Institución Actual: SENA Risaralda- Instructora Centro Comercio y Servicios, Administradora de Empresas, Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Email: lasanz@sena.edu.co.

Resumen

De acuerdo con el análisis de planteamientos seleccionados entre los diferentes teóricos administrativos como Taylor, Fayol, Johansen, citados por Chiavenato¹, en las que se ha encontrado relación con los niveles laborales dentro de la organización, podría afirmarse que según los mismos, es responsabilidad de los niveles superiores el diseñar adecuadamente todas las funciones que finalmente van a desencadenarse desde allí hacia los otros dos niveles, dependiendo de este diseño factores como el desempeño laboral y el ambiente o clima y la motivación de los demás niveles conformados en la organización.

La creatividad en los procesos empresariales se relaciona con los procesos de rediseño organizacional, donde debe hacer suficientes conocimientos, habilidades y competencias por parte del administrador para lograr un balance adecuado en la distribución de funciones dentro de cada organización.

Palabras claves: ambiente organizacional, creatividad, innovación, niveles laborales, organización,.

Abstract

According to the analysis of approaches selected among the different administrative theorists like Taylor, Fayol, Johansen, cited by Chiavenato, in

which has been found a relationship with the labor levels within the organization, it could be affirmed that according to them, it is the responsibility of the upper levels to design properly the functions that will eventually trigger from there toward the other two levels, depending on the design factors such as work performance and the environment or climate and the motivation of the other levels formed in the organization.

Creativity in business processes is related to processes of organizational redesign, where it should have enough knowledge, skills and competences by the administrator to achieve an adequate balance in the distribution of functions within each organization.

Keywords: creativity, innovation, organization, organizational environment, work levels.

1. Introducción

Al hablar de niveles laborales se hace referencia a los grados jerárquicos de desempeño dentro de una organización y se asume que su relación está planteada dentro de la función administrativa de organización; podría abstraerse de alguna manera una definición de niveles laborales apoyándonos en elementos planteados por (Chiavenato, 2000, p.5) esta definición² se plantea más adelante durante el

1- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill., 2000.

2- "Lugares dentro de la estructura organizacional en los que se ubica el recurso humano, que aporta habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos y comportamientos sin importar el cargo que ocupen, para desempeñar roles de diferente índole dentro de una jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización". (Chiavenato, 2000, p.37).

desarrollo de este artículo.

La importancia de los niveles laborales radica desde la perspectiva del mismo autor, en que "forman parte de la división del trabajo organizacional" (Chiavenato, p.38). En el presente documento se hace referencia a la relación existente entre los niveles laborales, los roles y su interacción con la empresa para la creatividad; mediante el análisis de planteamientos seleccionados entre los diferentes autores de las teorías administrativas en las que se ha encontrado relación con los niveles laborales dentro de la organización.

El papel del proceso de organización repercute finalmente en la estructura de la misma permitiendo establecer e interrelacionar niveles y roles con el propósito de definir y diseñar su estructura organizacional, propiciando condiciones de mayor flexibilidad al interior de la empresa para conducirse con mayor certeza hacia procesos creativos a gestarse dentro de la organización moderna.

Los niveles laborales tienen una relación directa con los roles dentro de la organización, pues dependiendo del nivel en el que se desempeñe cada funcionario se debe cumplir con una serie de roles que varían de acuerdo a la ubicación de cada uno dentro de cada nivel laboral, es decir si un funcionario se encuentra en el nivel estratégico desempeñará el rol de conexión o de interfaz, entre la organización y el ambiente, mientras que este rol es muy diferente al del nivel operacional donde se ejecutan tareas y se llevan a cabo operaciones básicas.

Existen diferentes teorías administrativas que aportan gran variedad de elementos que a su vez permiten realizar un recorrido por la temática de los Niveles Laborales.

Para Fayol, la función administrativa se denomina como Doctrina administrativa y en ella hace énfasis



Figura 1. Tecnología Utilizada

en las funciones administrativas dedicándole mas amplitud e importancia al proceso de organización. Igualmente dentro de los planteamientos de Fayol se hace relación a las habilidades al especificar que a cada una de las seis operaciones de la empresa le corresponde una capacidad especial y considera la distribución de estas capacidades entre los miembros de la organización como de "orden natural".

En la figura 1. Es posible diferenciar este tipo de funciones de acuerdo a la interacción con el medio ambiente y al comportamiento en cada nivel.

2. Ambiente externo

Lógica de sistema abierto Incertidumbre (Figura 1)

3. Lógica de sistema cerrado certidumbre y previsibilidad

Tomado de: Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración Quinta edición. Mc Graw-Hill, 2000. p. 40.

Por su parte Taylor, (citado por GEORGE, Claude. Historia del pensamiento administrativo, 1994. p.88.) al referirse al principio del poder toca tangencialmente el tema de los niveles laborales cuando habla de las relaciones de autoridad y disciplina que se dan en el cuerpo social de diferentes niveles y define estos por la autoridad a la que obedecen.

Dentro de los principios Tayloristas, se establece en el cuarto principio que debe haber una división del trabajo donde se asume que a la dirección le corresponde la labor de desarrollar la ciencia del trabajo, es decir la planeación del mismo, que se atribuye a una labor intelectual; mientras que a los obreros se les asigna la labor manual. Se hace así por parte de Taylor una división entre el trabajo manual y el intelectual. Al igual que Fayol, Taylor plantea esta división como de orden natural.

Cuando Taylor visualiza la organización y hace referencia a la administración de talleres, relaciona la planta de producción que concibe compuesta por tres niveles de obreros, supervisores y personas de la sala de planeación (dirección); pero no aclara la estructura de la dirección y no diferencia por quien está constituida, ni a quienes deben dar informes, tampoco cuantos niveles existen entre ellos y la jefatura de planta. (Dávila, 1995).

Los planteamientos de Fayol contemplan la división del trabajo y hacen énfasis en las funciones administrativas de los mandos superiores, pero no especifican la existencia de niveles laborales, pues este se encontraba en desacuerdo con

Taylor respecto a lo de la supervisión funcional.

Es importante resaltar que (Dávila, 1995) presenta una visión en la que expresa que el Taylorismo no tiene una visión global de la organización, por no plantear funciones diferentes a las de producción; tampoco se hace referencia en esta teoría en lo relacionado con los niveles altos de la organización, como la dirección. Clásicos como Taylor y Fayol, muestran una postura orientada hacia un intento de clasificación para los niveles laborales superiores de una organización sin presentar mayor énfasis en la discriminación de funciones al interior de la misma, al analizar los elementos que brindan estos teóricos se observa que no hay un aporte significativo que pueda tomarse como referencia para realizar una clasificación o tipificación de los niveles laborales, dada esta circunstancia podría decirse que los supuestos de los clásicos no son suficiente fundamento para realizar la clasificación de niveles laborales pretendida a lo largo de esta temática.

Autores como Katz y Kahn³, definen los roles como "El conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en una organización". Por su parte (Johansen, 1991, p.161), cita a estos mismos autores con otra definición alusiva a los roles como: "formas específicas de conductas asociadas con una tarea específica". Esta definición podrá tomarse como guía para fines posteriores.

En ambas definiciones se visualizan elementos en común, aspectos como comportamientos y tareas que tienen lugar dentro de una organización y que requieren ser dirigidas y asignadas por un nivel superior, en estas también se establece la relación entre estos roles y niveles de la organización, donde básicamente se da esta relación cuando al interior de la misma, de una u otra forma, existen modelos de conducta estandarizados y diseñados para cada una de las funciones que realizan los individuos en esta.

Elementos como los mencionados anteriormente, que hacen parte del rol y a su vez pueden relacionarse con el diseño de la estructura organizacional, fácilmente podrían concebirse dentro de la iniciativa del gerente, administrador o director de una organización el cual requiere dentro de su estructura mental y dentro de su bagaje de conocimientos una amplia dosis de creatividad dentro de una organización; conocimientos que debe aplicar en la tarea del rediseño organizacional que requiere en gran parte conformar estrategias dentro de una nueva estructura organizacional que "trasciende las distancias y divisiones geográficas, las agrupaciones funcionales de expertos, los segmentos de industria vertical y los niveles laborales. Estos niveles se crean y desaparecen

según la necesidad de ruptura de las barreras de la empresa tradicional y permiten una rápida respuesta en los cambios organizacionales para dirigir los casos de emergencia"⁴

Esta versatilidad en la probabilidad de realizar diseño organizacional, implementación de estructuras y ruptura de los paradigmas organizacionales para trascender dentro de una organización hace que todos estos procesos requieran la intervención de administradores y gerentes creativos, esta creatividad podría a su vez estar acompañada de procesos de liderazgo de acuerdo con lo propuesto en (<http://www.cornejoonline.com/fundación/fliderazgocreat.htm>, 2004), donde para liderar se dirige a una organización hacia el cumplimiento de sus metas lo que permite en los administradores la adquisición de una serie de competencias relacionadas con la excelencia personal, como herramientas útiles para el fortalecimiento de procesos creativos dentro de la organización que dirija.

La definición propuesta por (Johansen, 1991, p.6) puede considerarse como un aporte importante dentro de la organización pues al definir el rol se están teniendo en cuenta las funciones, organizando a su vez, los cargos que van a conformar la estructura organizacional.

Las tres últimas teorías descritas involucran los niveles laborales en mayor proporción; en general todas coinciden en plantear el origen de los niveles laborales como una consecuencia de la división del trabajo y se atribuye esta conformación a una necesidad de las organizaciones de dirigir la ejecución de tareas en el interior de las mismas. (Chiavenato, 2000, p.37).

En el enfoque humanístico y de acuerdo con lo expuesto por (Chiavenato, 2000), se observa una clara conformación de niveles laborales con roles establecidos cuando se refiere a clasificaciones como el nivel institucional o gerencial, intermedio o táctico y operacional o técnico, en ellos se diferencian tanto quienes componen cada nivel, como los roles que deben desempeñar en cada uno de ellos y los desglosan para cualquier tipo de empresa por naturaleza o tamaño de la siguiente manera:

1. Nivel institucional, compuesto por los dirigentes y directores de la organización. (Nivel más elevado también llamado estratégico).
2. Nivel intermedio, conformado por los gerentes (nivel intermedio también llamado táctico o gerencial).

3- Katz y Kahn. Citados por (Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill., 2000.

4- Tony Clancy. 'radical surgery'. En : Mark de Academy of Management Executive, may 1994. V.8 n 2. p. 73(6). Base de datos en Administración . INFOTRAC. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

3. Nivel operacional, formado por los supervisores que administran la ejecución de tareas y operaciones de la empresa. (Nivel inferior también llamado técnico).

En estos niveles se observa que aquel que toma las principales decisiones y que debe permanecer en pleno contacto con el medio externo, es el primer nivel o nivel gerencial, mientras que el nivel intermedio establece una conexión entre los niveles superior e inferior y el nivel inferior a su vez, se limita a manejar menores rangos de autoridad y responsabilidad dado que ejecuta lo ordenado por el nivel superior. De lo anterior se puede deducir que el nivel superior debe contar con habilidades y conocimientos a un nivel intelectual mayor que permita a los integrantes de este nivel un manejo estratégico de procesos de toma de decisiones.

Lo planteado en el enfoque humanístico deja ver una clara conformación de los niveles laborales con el establecimiento de roles dentro de los mismos; de esta manera se crea una relación directa entre la importancia de cada rol en cada uno de los niveles esquematizados dentro de la organización; esto a su vez tiene una repercusión planteada en párrafos anteriores donde cada nivel se diferencia por el grado de labor intelectual en su tarea siendo éste grado necesariamente mayor en el nivel laboral estratégico, que en el operativo.

Desde la perspectiva de la teoría estructuralista, los roles se plantean como características ideales de un individuo de acuerdo con el cargo que ocupe en la organización; planteamientos más inclinados hacia los expuestos por la teoría de relaciones humanas donde se establece que los niveles superiores realizan el contacto con el medio externo, para luego mencionar que el nivel intermedio integra el superior y el inferior y que éste último realiza las funciones más básicas y elementales dentro de la organización.

En la teoría de sistemas vista desde la posición de (Johansen, 1991, p.7) son más sencillos, comprensibles e integrales los planteamientos, dado que aportan elementos que vistos y evaluados dentro de una organización facilitan el análisis de cargos y roles dentro de la misma. En la teoría de sistemas se establece una relación más estrecha entre los niveles laborales y los roles, especificando la interrelación de cada individuo con los demás como sistema abierto y las definiciones específicas de expectativa de rol. Esta teoría se acerca aún más al establecimiento de relaciones entre nivel laboral y rol cuando define a la organización en (Johansen, 1991) como: "un sistema de roles donde cada individuo actúa como transmisor de rol y organizador".

Los supuestos de la teoría Humanística y de la Estructura lista, coinciden a su vez con lo expuesto en la teoría de sistemas cuando especifican que en

el nivel superior se toman decisiones dirigidas al establecimiento de políticas, estrategias y planes; en los superiores y mandos medios la implementación física de estos programas y en los niveles inferiores se implementa el trabajo físico diseñado por la alta dirección. Autores como (Koontz y Weihrich, 1999) hacen un particular énfasis en el término de rol, dentro de la definición de organización al describirla como: "una estructura intencional formalizada de roles y puestos". En esta definición se observa que se le da mayor importancia al individuo como integrante de un grupo de trabajo. De otro lado estos autores expresan que un excesivo número de niveles dentro de una organización, puede conducir a una organización hacia menores niveles de eficiencia dentro de la misma.

Hasta el momento se ha tratado de dar una definición de lo que son los niveles laborales pero se observa que ninguno de los autores presentados anteriormente da una definición concreta, sino que se han realizado aproximaciones, se ha definido rol y se han contemplado elementos que son consecuencia de la división del trabajo. Para ello se ha considerado el retomar conceptos expuestos por (Chiavenato, 2000, p.37), para bosquejar una definición que servirá de guía para posteriores investigaciones, como la que se cita a continuación:

Podría decirse que los niveles laborales son "lugares dentro de la estructura organizacional en los que se ubica el recurso humano, que aporta habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos y comportamientos sin importar el cargo que ocupen, para desempeñar roles de diferente índole dentro de una jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización". (Chiavenato, 2000).

Esta distribución por niveles permite a la organización enfrentar los desafíos tanto internos como externos que generan el ambiente y la tecnología, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño. (Chiavenato, 2000, p.37). Esta definición establece una clara relación entre los niveles laborales y los roles, dejando entrever que cuando se habla de niveles laborales se maneja un concepto más global relacionado con el desempeño del recurso humano dentro de la organización, mientras que cuando se habla de rol, se definen tareas más específicas para desempeñarse en cada nivel establecido dentro de la organización.

Las tres teorías rescatadas como las más cercanas a una tipificación de niveles laborales y roles son la humanista, la estructuralista y la de sistemas, dado que en estas se tipifican claramente que a medida que se establecen los niveles laborales dentro de la organización, así mismo varían los roles a ser desempeñados en cada uno de estos niveles; observándose la necesidad de habilidades de tipo intelectual para el desempeño de roles en el nivel superior o estratégico y tornando esta necesidad en el nivel inferior hacia las habilidades básicas

y de tipo elemental para un buen desempeño dentro de la organización. Las empresas actuales se preocupan por su proceso de organización y están en permanente cambio para adaptarse a los nuevos retos tanto internos como externos que le plantea el medio competitivo, es indispensable para esta empresa hacer un despliegue de creatividad en todos sus procesos organizativos y ante esta situación se debe tener total conciencia y conocimiento a la hora de rediseñar estructura organizacional y su sistema de organización, donde se rediseñan los roles y los niveles laborales dentro de la misma.

La relación que podría establecerse entre los niveles laborales y la creatividad tiene que ver con el proceso de organización y de estructuración al interior de la empresa como tal. Entre todas las teorías expuestas aquí, existe un nexo común, cual es el diseño organizacional; para establecer esta correlación es necesario aplicar conocimientos que involucran el proceso de innovación organizacional que finalmente genera la creatividad.

El establecimiento de los niveles laborales reviste una gran importancia para llevar a cabo procesos creativos en el ámbito empresarial, dado que al interior de los procesos de organización se necesita fortalecer la estructura con el fin de que estas organizaciones puedan enfrentar todas las variaciones que le plantea su entorno; en este caso la aplicación de procesos creativos en este rediseño conducirán muy probablemente a esta organización hacia el logro de sus principales objetivos como son el de transformarse y hacerse sostenible en el tiempo. De esta manera la gerencia creativa podrá romper paradigmas y realizar el rediseño organizacional desde la perspectiva más adecuada para su organización, valiéndose de medios como la creatividad, actuando como mediador y como agente de cambio de los procesos organizacionales permitiendo a su vez la supervivencia de la empresa al canalizar adecuadamente recursos fundamentales como la creatividad, dentro de un proceso de organización.

4. Conclusiones

De acuerdo con los planteamientos anteriores es posible afirmar que:

- Entre las teorías descritas, la que se acerca de manera más acertada al establecimiento de una relación más estrecha entre nivel laboral y rol es la de sistemas puesto que con los elementos establecidos, se parte de lo expuesto por Johansen, donde se contempla “no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino de todas las funciones de los subsistemas”
- Es responsabilidad de los niveles superiores el diseñar adecuadamente todas las funciones que finalmente van a desencadenarse desde allí hacia

los otros dos niveles laborales, dependiendo de este diseño, factores como el desempeño laboral, el ambiente o clima organizacional y la motivación de los demás niveles conformados en la organización, se verán influenciados, favorable o desfavorablemente por la claridad y el contenido establecidos en el diseño de dichas funciones.

- Una de las relaciones que bien podrían establecerse entre los niveles laborales y la creatividad en los procesos empresariales, tiene que ver con los procesos de rediseño organizacional donde debe haber suficientes conocimientos y habilidades por parte del administrador para lograr un balance adecuado en la distribución de funciones dentro de cada organización.

- Según lo expuesto por Chiavenato, “Los tres niveles laborales se hallan articulados y no presentan límites bien definidos”. Su importancia radica en que éstos hacen parte de la división del trabajo organizacional. (Chiavenato, 2000, p.38).

- Los niveles laborales se dan cuando hay distribución de funciones (Marín, 2004).



5. Recomendaciones

- La organización exitosa deberá ser la que esté en capacidad de coordinar y organizar el trabajo del recurso humano que desempeña cualquier tipo de rol de tal manera que pueda responder a la competencia y aprovechar las oportunidades del medio.
- Los funcionarios que hacen parte de una organización y que conforman un nivel determinado cualquiera que sea, desempeñan a su vez un rol específico y deben luchar igual por alcanzar los objetivos organizacionales.

6. Bibliografía

- CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración Quinta edición. Mc Graw Hill, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 2000.
- CLANCY, TONY. 'radical surgery'. En : Mark de Academy of Management Executive, may 1994. V.8 n 2. p. 73(6). Base de datos en Administración . INFOTRAC. Universidad Nacional de Colombia Sede

Manizales.

- DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Mc Graw-Hill. México. 1995.
- GEORGE, Claude. Historia del pensamiento administrativo. Prentice Hall, 1994. p.88.
- JOHANSEN B., Oscar. Anatomía de la Empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales, Limusa, 1992. p. 175.
- KOONTZ Y WEHRICH. Administración una perspectiva global. 6ª ed. Mc Graw-Hill. México. 1999.
- <http://www.cornejoonline.com/fundación/fliderazgocreat.htm>, 2004.
- MARÍN, José Albeiro. Los Niveles Organizacionales. En: Charla sobre Clima y Cultura Organizacional. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, Manizales, Abril de 2004.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. "Evaluación y fortalecimiento de los ambientes creativos para la innovación en las empresas de Manizales". Cap. Niveles Laborales. GTA Gestión Creativa PROCREA. Con el apoyo de COLCIENCIAS y el DIMA. 2004

