

Perfeccionamiento empresarial
Realidades y retos



RAFAEL ALHAMA BELAMARIC (Belgrado, 1948) es graduado de Licenciatura en Psicología de la Universidad de La Habana (1974). De 1974 a 1999 laboró en el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. En 1983 obtuvo la categoría de investigador auxiliar. Es autor de los libros: *El hombre y su medio ambiente* (1980) y *El trabajo por turnos* (Editorial de Ciencias Sociales, 1987). Además, ha publicado más de 150 artículos en revistas cubanas y extranjeras. Ha participado en numerosas reuniones nacionales e internacionales. En la actualidad, es supervisor en la Consultoría de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (CANEC).

FRANCISCO ALONSO ARRASTÍA (La Habana, 1942) es graduado de Licenciatura en Economía de la Universidad de La Habana (1972). Desde 1974 labora en el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. En 1983 obtuvo la categoría de investigador auxiliar. Ha publicado artículos en revistas especializadas y ha participado en reuniones nacionales e internacionales. Se ha especializado en Organización del Trabajo y los Salarios. En la actualidad, trabaja como investigador auxiliar en el mencionado Instituto.

RAFAEL CUEVAS CAÑIZARES (La Habana, 1936) es graduado de Licenciatura en Historia de la Universidad de La Habana (1967). Hasta 1978 fue director de distintas escuelas en el campo. A partir de ese año, se desempeñó como profesor en la Escuela Nacional de Estudios Laborales. En 1994 comienza a laborar en el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo como especialista en Estrategias del Desarrollo. Ha escrito artículos en revistas especializadas. En la actualidad, se dedica a la superación de cuadros del Estado en el mencionado Instituto.

Perfeccionamiento empresarial Realidades y retos

**Rafael Alhama Belamaric,
Francisco Alonso Arrastía
y Rafael Cuevas Cañizares**

ECONOMÍA



EDITORIAL DE CIENCIAS SOCIALES, LA HABANA, 2001

Edición: María Amalia de la Torre Vidal
Diseño: Deguis Fernández Tejeda
Diseño interior: Haydée Cáceres Martínez
Corrección: Pilar Trujillo Curbelo y Daisy Martínez Subit
Composición: Viviana Fernández Rubinos

© Rafael Alhama Belamaric,
Francisco Alonso Arrastía
y Rafael Cuevas Cañizares, 2001
© Sobre la presente edición:
Editorial de Ciencias Sociales, 2001

ISBN 959-06-0414-5

Estimado lector, le estaremos muy agradecidos si nos hace llegar su opinión, por escrito, acerca de este libro y de nuestras ediciones.

Instituto Cubano del Libro,
Editorial de Ciencias Sociales,
Calle 14 no. 4104, Playa, Ciudad de La Habana, Cuba.

Índice

Unas palabras iniciales /	1
Introducción /	3
Esperar o hacer que las cosas sucedan /	9
Gestión o la acción de aplicar el saber /	17
Dirección por objetivos. Participación de los trabajadores /	27
Comportamiento organizacional. Un enfoque complejo para asimilar el perfeccionamiento empresarial /	38
Estructura organizacional. Llamada de alerta para la integra- ción /	55
Gestión de recursos humanos. Un enfoque sistémico para potenciar la parte invisible del valor de las empresas /	72
Estimulación o el perfeccionamiento se frustra /	83
A manera de resumen /	99
Glosario de términos /	104
Bibliografía /	114

Unas palabras iniciales

En esta obra que se pone a disposición de los especialistas e interesados se enmarca, en todo momento, el factor humano, individual y grupalmente en el contexto de la empresa y de las relaciones con su entorno. Se abordan temáticas poco tratadas en nuestra bibliografía, las cuales en la actualidad resultan de gran importancia, pues todas en conjunto tienen por objetivo una calidad superior de la gestión. Se parte del criterio marxista-leninista que el trabajo no sólo es fuente de ingresos y factor de la producción, sino también la acción en la cual los individuos deben realizarse a plenitud.

En esta etapa —en que necesariamente coexisten en nuestro país diversas formas de propiedad— es factor clave para el triunfo del socialismo que la empresa estatal ejerza su papel dominante mediante la revelación de todas sus potencialidades.

Vivimos momentos muy complejos en que el ritmo de recuperación, consolidación y desarrollo de la economía en Cuba es parte de un proceso integral de perfeccionamiento de todas nuestras instituciones, de toda la sociedad, de su sistema empresarial, a fin de mantener y desarrollar las conquistas alcanzadas.

En cumplimiento de la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, el objetivo central del perfeccionamiento empresarial de la empresa estatal es incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, promoviendo la condiciones necesarias para elevar la iniciativa, la

creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Esto trae consigo la capacidad de adaptar, en cada momento, las prácticas, los métodos y las técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y que tengan en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno, así como la idiosincrasia de la empresa.

El compañero Raúl Castro, segundo secretario del Partido Comunista de Cuba, en varias de sus intervenciones en las asambleas provinciales del Partido subrayó, a finales de 1999, la complejidad de lograr en todos los trabajadores y cuadros la comprensión de los objetivos y principios del nuevo sistema de dirección empresarial. Asimismo, apuntó que el sistema no podía comenzar en ninguna empresa donde las personas desconocieran los propósitos del perfeccionamiento y no dominaran cuál debía ser su papel individual a desempeñar.

Este proceso de perfeccionamiento, por su connotación estratégica, es una constante de trabajo y es bienvenida toda obra que contribuya en alguna medida a su mejor comprensión y apoyo. No hay ni habrá respuestas definitivas a los retos que enfrentaremos en la construcción de la nueva sociedad, pero entre todos, con nuestras acciones prácticas y teóricas, iremos avanzando hacia nuevos desarrollos, hacia nuevas cimas del desarrollo humano.

DR. EVELIO VILARIÑO

Introducción

El Decreto Ley No. 187 puso en vigor las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en 1998 y, aunque la experiencia es muy reciente, hay mucho que reflexionar, por lo cual es necesario promover debates constructivos que permitan ampliar la visión y enriquecer las ideas sobre qué es realmente el perfeccionamiento empresarial, su significado y cómo asimilarlo y estudiar el comportamiento de los fenómenos para extenderlo y desarrollarlo.

Pero, una aclaración. No se trata de un libro del “próximo siglo” ni de “futurismo”, sino de ahora, aunque se abordan algunos de los retos del mañana. Los hechos están dados no hay que esperar por ellos y los cursos de acción y las respuestas hay que discernirlos sobre la marcha.

Algunos de los problemas a que nos enfrentaremos tienen su origen en cuestiones de hoy. Se trata, entonces, de discutir y analizar lo que es necesario hacer en la actualidad para prepararnos para los retos del mañana.

Se trata, en lo fundamental, de establecer, cuidar y seguir los principios. Nada de lo que se plantea va a ser comprendido de una manera eficaz, a menos que el lector se sienta aludido personalmente o tenga experiencias directas; que sea un lector activo.

Sería quizás una verdad de perogrullo decir que nunca antes como ahora ha tenido el perfeccionamiento empresarial tanta importancia no sólo para los empresarios, sino para todos. Sería bueno comenzar por decir también que por los

enormes cambios operados en el mundo en los últimos veinte años las expectativas, los desafíos y las oportunidades para todos —en primer lugar, para los empresarios y los trabajadores— no son las que podían haber existido veinte años atrás. Entonces había otros y se enfrentaron y resolvieron no siempre con todo el éxito que se esperaba, por lo que algunas de las formas y procedimientos no se deben repetir. Es decir, hablando en términos metodológicos y de concepción del proceso, la concepción de la propia empresa ha cambiado ahora y, finalmente, recibe un tratamiento como sistema.

Cuando se habla hoy de perfeccionamiento empresarial es imprescindible concebir este proceso como la necesidad de rediseñar, reorganizar, transformar, cambiar y, desde luego, desarrollar aquello que puede potenciar todo este proceso. Esto va mucho más allá de soluciones tecno-estructurales más o menos formales y, como es natural, comprende a las personas. Se trata, entonces, de preparar a la sociedad entera, pues el perfeccionamiento empresarial es parte del necesario perfeccionamiento de nuestra sociedad.

El cambio cultural, de la cultura de trabajo, de los estilos de autoridad, del modo de participación, de la relación dirigente-dirigido, de las políticas y sistemas de gestión de los recursos humanos debe considerarse la base esencial para que este proceso no sólo se lleve a cabo con éxito en sus planteamientos actuales, sino que permita plantear nuevos objetivos para enfrentar los retos del mañana.

De ahí, la razón del título: de las realidades y los desafíos de hoy a los retos del mañana se establecen nexos no rupturas ni separaciones. Para ello es necesario combinar e integrar los esfuerzos y aportes, tanto de las Ciencias Políticas, olvidadas con frecuencia —para comprender el comportamiento en las organizaciones entendidas como unidades sociales, los conflictos, el poder, las políticas intraorganizacionales—, como de la Psicología Social —el estudio de los cambios de conducta y de las actitudes, la comunicación, la toma de decisiones grupales, la motivación, la capacitación y la satisfacción laboral, la evaluación del desempeño— y de la Sociología —la dinámica de grupos, los cambios y la cul-

tura de la organización, entre otros— para no caer en la visión errónea de la “eficiencia como cultura” y de la racionalidad económica a ultranza.

Es necesario entender y partir del hecho que la organización, en el sentido de unidad social coordinada conscientemente para alcanzar determinadas metas, no como función genérica, es una realidad mucho más compleja que hace años atrás y causa muchos más problemas, y problemas más complejos, que no es posible resolver “desde afuera”.

Esta empresa u organización es diferente a lo que se concebía hace un siglo atrás; tiene relación con la familia, la comunidad y la sociedad. Además de propósitos económicos, la empresa es un ámbito de expresión individual, fuente de identidad de las personas en el trabajo; algo poco entendido y menos tratado en la práctica cotidiana.

Estas complejidades no debemos ignorarlas, sino enfrentarlas. Sin embargo, siguen existiendo personas que quieren ignorar estas complejidades y proponen soluciones parciales para no tener problemas o para “no complicarse más”; expresión bastante frecuente en la actualidad.

Lo cierto es que nuevos conocimientos, nuevas informaciones y el cambio de circunstancias hace reflexionar acerca de que ya no es posible resolver los complejos problemas de hoy con soluciones de ayer. Se va evidenciando que lo que pudo haber funcionado tiempo atrás ya hoy no funciona. Ante este hecho pueden haber dos actitudes y posiciones: la de lamentar que las cosas se han complicado o la de buscar nuevas soluciones. Y de eso se trata precisamente. De pensar diferente, de ser creativos.

Más veces de las necesarias se escucha: “hay que poner los pies en la tierra” cuando se hacen propuestas que alguien interpreta que van en contra de la realidad configurada. Así, se frena la generación de nuevas formas y de nuevas ideas, lo cual conduce a hacer más de lo mismo. Para alcanzar una actitud y aptitud de perfeccionamiento constante es necesario también salirse de la rutina y cuestionarse lo que se hace y cómo se hace. Esto necesita apoyo y ayuda. Creatividad es también, por tanto, crear oportunidades.

Si el poder —o el juicio que se hace de él— es la posibilidad o capacidad de emprender una acción o de establecer compromisos o de crear posibilidades específicas o de desarrollar oportunamente, entonces es necesario que dentro y fuera de la organización en el contexto actual histórico, político y cultural éste propicie por todos los medios las acciones y políticas que llevan al perfeccionamiento empresarial. Se trata de crear espacios reales y efectivos, al margen de discursos y documentos oficiales. El fenómeno es real y palpable en las empresas, pero sobre todo en los niveles superiores de dirección empresarial; es imprescindible reducir no sólo las resistencias naturales — como las corazas, los juicios negativos, el escepticismo— de manera general, sino ampliar la base social del poder; es decir, otorgar las facultades para ejercer la autonomía empresarial, para crear posibilidades específicas.

Si los métodos y estilos de dirección —conceptual y prácticamente— deben ser diferentes es esencial establecer estos propios conceptos de participación no después ni luego que estén las empresas en un paso avanzado de perfeccionamiento, sino al mismo tiempo.

En los últimos veinte años se ha comprendido —por experiencia propia y experiencia en el mundo— que la tecnología (física) y los recursos financieros necesarios no bastan para hacer que la empresa sea cada vez más competitiva y exigente. Hoy y mañana en nuestra sociedad habrá que insistir sobre la organización de las personas y las relaciones entre ellas para que así influyan también en el control de los hechos económicos, los cuales muchas veces se ven ajenos a la idoneidad del personal, ajenos al individuo, como sujeto de dirección.

No es objetivo del libro analizar y proponer alternativas a las propuestas constituidas en ley, pues hubo momentos anteriores en que la discusión y el análisis se llevaron a cabo y las propuestas de modificaciones se sometieron a consideración; marcando así diferencias con procesos anteriores. Tampoco pretendemos hacer un análisis crítico desde el punto de vista técnico a cada elemento, concepto, definición o principio ni un análisis histórico comparativo de los

procesos anteriores, históricamente condicionados. El objetivo central es reflexionar sobre evidencias, confirmaciones, distinciones y experiencias de años de investigación y asesoramiento a las empresas, analizar algunos de los desafíos más importantes que es necesario enfrentar y vencer en la actualidad y cómo preparar nuevos desarrollos para que la empresa pueda con su capacidad real y efectiva perfeccionarse y responder con eficiencia y eficacia. Cómo preparar un perfeccionamiento propio, sobre bases propias sólidas y con toda la capacidad de aprendizaje desplegada, como condición natural de su desarrollo y supervivencia. En una palabra, preparar el camino de perfeccionar lo que apenas comienza e ir creando condiciones para crear organizaciones que marquen pautas y logren resultados a través de las personas.

Todos los esfuerzos realizados en los últimos años en materia de capacitación y superación profesional —en medio de la crisis económica de los años 90— han permitido a un número importante de profesionales y directivos asimilar las mejores y más avanzadas prácticas, técnicas, métodos y conocimientos que posibiliten convertir a nuestra empresa en la empresa moderna de hoy y no en la de finales del siglo XIX. Es imprescindible extender esto en la práctica y transmitirlo a todos los trabajadores.

A veces esto no se hace porque no todos han comprendido la magnitud de los problemas y de la revolución del pensamiento, en general, y del empresarial, en particular, y lejos de crear la posibilidad o capacidad para emprender una acción la frenan. En ocasiones, no se hace porque los propios capacitados no están realmente conscientes de lo que saben y de lo que pueden.

No es una experiencia agradable cuando en un reciclaje a un grupo de directivos de un conjunto de empresas al cabo de un año de pasar un diplomado se le pregunta qué transformaciones han podido realizar en ese tiempo y la respuesta al unísono es: ¡ninguna! Y es que es difícil hacerlo porque también hay un espacio importante de la capacitación de los trabajadores no cubierto —tanto para las categorías de obreros,

como de administrativos y de servicios— y además existen nuevos contenidos que son necesarios y sin ellos sería una quimera llevar a cabo los nuevos métodos de dirección o las nuevas formas organizativas del trabajo o de la empresa.

Este es un reto de todos los trabajadores. Es la única manera de que las estrategias elaboradas conduzcan a las transformaciones necesarias y que el perfeccionamiento empresarial, repetimos, sea una condición natural del desarrollo de la empresa.

Esperar o hacer que las cosas sucedan

En todo momento y para cada acción que se realice antes y en el contexto del perfeccionamiento empresarial deberían estar presentes los tres primeros párrafos de la Introducción de las Bases Generales. La definición del sistema de dirección y gestión empresarial, las facultades concedidas a las empresas y sus órganos superiores de dirección, que marca las pautas de acción y posibilita actuaciones de las partes diferentes a las establecidas hasta estos momentos, probablemente sea la propuesta más sistemática y coherente que se haya realizado en nuestro país. Se basa en el análisis y estudio sistemático de las relaciones, en la búsqueda de las causas y los efectos para llegar a conclusiones por medios rigurosos que se alejan de la espontaneidad y la intuición pura.

Antecedentes, sólo parciales en relación con la magnitud y planteamiento de los distintos subsistemas, actividades y procesos, pueden encontrarse en anteriores décadas cuando se hacía hincapié en los problemas económicos, organizativos o sociales, entendiendo la empresa como partes agregadas y no como integradora de procesos a su nivel.

Esta comprensión de la empresa llevaba a una formulación de los esquemas metodológicos y de trabajo que naturalmente empezaban con un inventario de problemas, desde luego, con técnicas de entonces; a enfoques reduccionistas y generalizadores, enmarcados en fechas —aunque se sabía que eran actividades de carácter permanente que se suceden,

interrelacionan y condicionan entre sí—; y, finalmente, al establecimiento de objetivos globales y planes de generalización a partir de procesos y esquemas tipos, lo cual era difícil de lograr. O quizás sí, sobre la base, en última instancia, de un nivel de organización y modos de hacer homogéneos, es decir, un contexto de referencia común, una forma de pensar y una manera común de tomar las decisiones, según las condiciones históricas dadas.

Estos factores volvemos a repetirlos:

- Un contexto de referencia común a nivel de empresa.
- Una forma de pensar a nivel de empresa.
- Una manera común acerca de cómo tomar decisiones a nivel de empresa.

En la actualidad es real la comprensión de la empresa como sistema, como conjunto de factores interrelacionados e interactuantes, entre los cuales existe una cohesión y una unidad de objetivos. Esto es esencial si se quiere planear, organizar, dirigir y controlar el sistema.

Para planear el sistema es necesario:

- Definir metas u objetivos.
- Establecer estrategias.
- Coordinar acciones.

Para organizar el sistema es necesario:

- Conocer qué actividades se realizan.
- Quién las llevará a cabo.
- Cómo se agrupan las personas.
- Cuáles son las relaciones de interdependencia.
- Dónde y cómo se toman las decisiones

Para dirigir el sistema es necesario:

- Motivar a los subordinados.
- Guiar las acciones.
- Establecer los canales de comunicación eficaces.
- Resolver conflictos.

Para controlar el sistema es necesario:

- Establecer el seguimiento de las actividades.
- Establecer retroalimentación y corrección de desviaciones o alternativas.

Subrayamos a nivel de empresa, lo cual plantea, desde el punto de vista metodológico y del propio proceso de perfeccionamiento empresarial, la necesidad de realizar un análisis con una óptica de sistema a niveles superiores, y como sistemas superiores a la empresa hacer un enfoque si bien no diametralmente opuesto sí diferente en su calidad de gestor, coordinador, orientador, controlador y, sobre todo, integrador.

Está claro que las propias Bases Generales plantean en sus Principios Generales la necesidad de mantener la integridad de un sistema a nivel de la empresa y que el proceso se extienda de forma ordenada y programada, desde luego, sin generalizaciones de las soluciones propuestas.

Nuestra empresa en la actualidad, y después de los últimos diez años, no es la empresa homogénea —si alguna vez la hubo— y todos los procesos son más complejos; entendiendo por esto mayores niveles de incertidumbre, cambios institucionales, mayor diversidad de agentes económicos, que son premisas más que suficientes para activar toda la potencialidad de la empresa, flexibilizando su actuación y sus relaciones de dependencia.

Pero, el propio hecho de plantear llevar un proceso como el de perfeccionamiento empresarial a cualquier nivel exige, desde luego, definir el contexto general en que se va a realizar, proponer estrategias en cada caso, sea empresa, unión, asociación u organismo.

Un proceso como éste puede transitar por varias etapas. En una transición para aceptar el proceso se pasa por la preparación, expectación y anticipación de lo que va a ocurrir, y es también común que suceda una etapa de inmovilidad donde la mayoría de los directivos se puedan sentir abrumados por lo que pueda ocurrir.

Le sigue una etapa de negación donde se trata o bien de analizar y adoptar circunstancias y contenidos nuevos a las formas antiguas o simplemente se dice: “no se va a hacer”, “no se puede”. Esta etapa puede combinarse con una de frustración porque se reconoce la necesidad de cambio, pero no se está en condiciones o situación de darle respuesta.

Viene una etapa de ajuste donde es fundamental la concientización, pues se debe abandonar la actitud y comportamientos escépticos o de adaptación a la vieja realidad y se acepta y asume la nueva realidad.

Crear entusiasmo debe ser una tarea a realizar en todos los niveles, pero también es necesario especificar bien que no se trata de un “proyecto de entusiasmo”, de emociones y esfuerzos intensos y de corta duración. Además, es importante señalar que a un personal no preparado con suficiente integralidad pueden parecer extrañas las actitudes de inmovilidad y negación; es posible que esto se malinterprete, incluso se reprima, y se adopte una posición de fuerza que en nada va a ayudar y está lejos del razonamiento y la persuasión.

De manera que es necesario tener una mentalidad abierta todo el tiempo. En caso de un agente externo, como puede ser un consultor, son necesarios conocimientos y, sobre todo, gran capacidad de comunicación y de percepción de situaciones para facilitar el comienzo del proceso.

Es responsabilidad del consultor no manipular la empresa ni las personas que en ella trabajan y evitar hacer preguntas directas y abiertas —por ejemplo, en relación con cargos específicos— en lugar de aplicar algún instrumento más abarcador sobre el clima organizacional o liderazgo.

Deben evitarse siempre, a veces propiciado por algún directivo, criterios acerca de la organización o de las personas al poco tiempo de estar en la empresa sólo porque se ha aplicado tal o más cual técnica.

Otra situación se puede presentar en relación con la comunicación y expectativas entre los niveles superiores y la empresa a lo largo del proceso. Los sistemas de comunicación entre ambos no sólo deben ser objeto de perfeccionamiento, sino deben ser potentes, de doble sentido, de gran flexibilidad y atención, pues éstos tienen implicaciones directas en todo momento para la solución de problemas, la satisfacción de expectativas. Debe evitarse por todos los medios la saturación de información o petición de informes constantes sobre la marcha del proceso que en nada ayudan y desvían la atención y los esfuerzos;

sólo sirven para hacer otros informes cuantitativos —por ejemplo, “cumplimientos en fecha de tantas cosas”—. Siempre está presente la posibilidad de tratar de imponer ideas o acciones coercitivas desde los niveles superiores de dirección empresarial y esto en nada ayuda a la buena comunicación y entendimiento. La implicación de todos sigue siendo válida hoy como ayer, aunque de manera diferente, como veremos a lo largo del libro. Son implicaciones con consecuencias porque cualquier acción, ya sea en la empresa o a otro nivel, repercute y se proyecta en las estrategias y en la instrumentación de las tácticas para realizar los objetivos propuestos en etapas sucesivas.

Como sucede con cualquier cambio más o menos drástico de paradigmas, el proceso de perfeccionamiento, de creación o construcción de nuevas formas y contenidos no es espontáneo. Los resultados en cada una de las etapas no son inmediatos. Y la comprensión de esto por todas las partes involucradas sería un buen punto de partida. Aunque todos están apurados y quisieran ver y tener a nuestras empresas en un estadio y situación cualitativamente superior, esto tiene su crecimiento natural.

Derrumbar barreras internas y externas, manejar conflictos y presiones dentro de las empresas y en límites entre la empresa y las entidades que se relacionan con ésta, dirigir de manera cotidiana la empresa en un entorno en que subsisten los problemas —muchos de los cuales son precisamente objeto de perfeccionamiento— y de modo simultáneo preparar el proceso de perfeccionamiento, preparar mental e intelectualmente a quienes van a dirigir el proceso en la base es más que una tarea compleja. Es una actitud, en cuanto debe ser una orientación duradera y objetiva hacia este objeto; es una aptitud, pues define la habilidad para realizar el trabajo; y ambos definirán la capacidad para aprender más rápido y mejor, claves del proceso.

De manera que la fijación de fechas de cumplimiento —incumplibles— tratando de acelerar el proceso no ayuda a nadie. No se trata de establecer una dirección administrativa que mida cifras de producción, ganancias o cantidad de problemas detectados y cuántos de ellos son de carácter más interno o más externo, más objetivos o más subjetivos, se

trata de establecer una dirección económica fundamentada, ni más ni menos, en una sólida base social y de dirección de personas, lo cual constituye la única manera hoy y mañana de buscar ventaja competitiva en nuestra sociedad y desde nuestra sociedad e imponernos a la teoría económica convencional.

El valor del conocimiento potenciado sobre la base de una dirección de personas que sean capaces de plantearse como objetivo la empresa, es una condición previa para todos los demás objetivos contenidos en las bases del perfeccionamiento empresarial. Esto es hacer que las cosas sucedan. Es vencer la burocracia, porque una manera de vencerla es responder con relativa rapidez; no sólo pretender, sino responder.

En la actualidad se habla con frecuencia del entorno, como fuerza externa y con potencial para afectar a la organización. Este entorno puede estar constituido por proveedores, clientes u organismos e instituciones reguladoras. Desde los primeros momentos y metodológicamente está contemplado la identificación y el análisis de los problemas dependientes del entorno. Pero, ¿cómo puede afectar el entorno a la organización, no antes, sino desde el momento en que se identifica como fuente de problemas?

Tradicionalmente, los problemas dependientes del entorno han afectado muchas veces de manera negativa, pues se han buscado soluciones “administrativas” a las cuestiones por medio de regulaciones, disposiciones o normas que fijan pautas de actuación a las personas que se dirigen y a las organizaciones sin más diálogo o comunicación de doble sentido ni retroalimentación.

El entorno en la actualidad es mucho más dinámico, puesto que los actores tratan también de adaptarse a las condiciones cambiantes. Por lo tanto, el entorno dinámico causa aún más incertidumbre, amenaza, para las organizaciones que el entorno estático.

Una manera de reducir la incertidumbre y de extender la influencia de la empresa es entender el entorno. Esto es válido no sólo para extender las fuerzas en el actual proceso de perfeccionamiento, sino para cualquier actuación de la empresa. Esto

es una necesidad real, teniendo en cuenta que la empresa es un sistema abierto que trata no sólo de adaptarse a las influencias en el entorno, sino de influir en él. La empresa, como sistema abierto hay que entenderlo hacia el exterior, por lo que es imprescindible analizar los factores y las relaciones externas. Lo que hacen o tratan de hacer las empresas y los directivos es optimizar el apoyo y minimizar las posibles resistencias externas.

El entorno puede ser menos agresivo o más agresivo. En el caso del primero o llamado “entorno plácido” los cambios transcurren con lentitud y las amenazas se dan de forma casual. En el caso del segundo o llamado “entorno plácido grupal” los cambios también se suceden con lentitud, pero las amenazas son más estructuradas y organizadas, lo cual trae como consecuencia la centralización de la toma de decisiones.

También está el entorno dominado por una o varias organizaciones o entidades, lo que obliga a relacionarse con ellas, estar al tanto de sus estrategias y tácticas y diseñar una organización flexible.

El denominado “entorno turbulento” es el que cambia constantemente y hay un alto grado de cohesión entre los elementos que cambian, lo que obliga a la empresa a una dinámica de desarrollo constante, a evaluar de manera permanente su actuación y a elaborar respuestas consecuentes.

No se trata de calificar los entornos en buenos o malos. Se trata de tener claro las diferencias que se pueden establecer entre el entorno y las organizaciones, las cuales hagan a éstas últimas poco eficaces o ineficaces.

Las organizaciones empresariales están obligadas a diseñar estructuras y comportamientos dinámicos frente a estos entornos. Por las influencias mutuas se puede pensar que determinado entorno condiciona un tipo de empresa dada y viceversa. Así, en los primeros dos casos —entorno plácido y entorno plácido grupal— han ido generando estructuras y organizaciones mecanicistas, mientras los entornos turbulentos característicos de las últimas dos décadas han propiciado, aunque no siempre, estructuras y organizaciones dinámicas, orgánicas, en sistema.

De manera que, a diferencia de tiempo atrás, es obligado para la empresa concebir una estructura que tenga en cuenta no sólo los componentes y las fuerzas internas, sino también externas.

En el contexto de un entorno, también en perfeccionamiento, por tanto, turbulento, se quiera o no, la estructura organizativa dada por “buena” no es la que se condiciona al entorno, sino la que tiene en cuenta el entorno, pero busca mejorar la eficiencia y eficacia de la organización. Esto es hacer que las cosas sucedan y no esperar a que sucedan. Esto es hacer que el entorno en el que se desenvuelve la organización y del que ésta depende para subsistir marche a la par y apoye el proceso de perfeccionamiento empresarial. Es así que cobra sentido y se hace real el diseño de una estrategia.

Por último, otra diferencia marcada con los posibles antecedentes es la necesidad de descentralizar decisiones para hacer más flexibles los procesos en las empresas, lo cual trae consigo el surgimiento de la dirección por objetivos que es parte de un enfoque más amplio de dirección empresarial.

La dirección por objetivos, incluso establecida antes de las Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial, es una voluntad, sin dudas, y un cambio a instrumentar en todas las actividades de la empresa. Esto es como decir que es una voluntad real la descentralización de las decisiones y la autonomía empresarial, lo cual conlleva a la elaboración de objetivos en distintos niveles y en una dirección, pero, sobre todo, implica una participación activa y coordinada entre los niveles, así como una participación real de los trabajadores en el proceso de dirección dentro de la empresa; si esto no se cumple internamente, entonces no se logra una real dirección por objetivos.

Gestión o la acción de aplicar el saber

La gestión es el concepto y palabra más utilizada desde hace dos o tres décadas no ya en la literatura especializada, sino en conversaciones entre especialistas, empresarios o personas en la calle.

Las teorías y prácticas desde los tiempos en que primaba la tendencia o enfoque administrativo en la empresa, en la década del 50, pasando por el enfoque social, hasta llegar al enfoque estratégico de los años 90, han tenido tantos desarrollos que es necesario no sólo una orientación estratégica de este tema, sino un enfoque estratégico que facilite la comprensión y la orientación. Y no hemos puesto apellido a la gestión, aunque seguro ya todos han pensado en la gestión de recursos humanos, que es la más mencionada o la que nos interesa destacar por la temática del libro.

La formulación de estrategias relacionadas con el personal —no desde el punto de vista tradicional de “administración de personal” o de “necesidad de adquirir habilidades y conocimientos”— no está siendo abordada con un sentido adecuado de prioridades. Se sigue identificando como subproducto subordinado a otras actividades o a un conjunto de funciones y no ocupa el rol estratégico que debe desempeñar entre los objetivos que se acuerdan. No es una actividad ni es sólo la función de personal. Mas, esto lo analizaremos con posterioridad.

Aquí trataremos las razones por las que se identifica más la gestión con recursos humanos, con personas, y la causa

por lo que luego decimos que nuestra ventaja hoy y mañana está en el capital humano, el cual, a su vez, permitirá obtener la capacidad de cambio, aprendizaje de la organización y dirección participativa, eficiente y eficaz. Si la estrategia de recursos humanos carece de coherencia y no establece otros objetivos a corto y mediano plazos, el impacto negativo mañana puede ser abrumador.

Sin hacer historia —que es muy importante conocer— es necesario hacer referencia y reflexionar sobre algunos hechos relativos a la gestión y dejar el análisis de la gestión de recursos humanos para otro capítulo.

Con la creación de la empresa moderna a finales del siglo XIX se sientan las bases de una revolución en la productividad, la cual va a comenzar a ser administrada por un grupo de profesionales dedicados única y exclusivamente a esta labor: dirigir y controlar en nombre de los propietarios o accionistas. Así, la revolución en la productividad trae y desarrolla las bases de una llamada “administración moderna de las empresas”.

La revolución en la productividad —está más que probado— fue posible gracias a la aplicación del saber al trabajo; más que a la inversión de capital, cuyo ritmo aumentaba desde hacía más de un siglo ya. Y todo esto, en momentos en que la mayoría eran obreros manuales.

Al hacerse más complejos el trabajo y el manejo de la empresa, se hace evidente la necesidad de buscar la forma en que el “saber” pueda producir resultados superiores en comparación con la tradicional capacitación y entrenamiento mínimo y puntual y los métodos y técnicas de la economía del trabajo. Se comienzan a buscar nuevas formas, métodos, y se concibe la capacitación con otra óptica, hasta que se logra alcanzar en los años 90, en el terreno del desarrollo teórico, la visión de que la capacitación debe ser mucho más que entrenamientos y conocimientos y debe abarcar un espectro mayor de cuestiones, lo cual está constituido por valores y actitudes del individuo, innovación y creatividad de manera que es necesario hablar de formación y desarrollo personal en el amplio sentido del concepto.

Las bases de la revolución de la gestión y el “saber”, como capital se sientan en la década de los 50 con experimentos, desarrollos teóricos y textos de los cuales se ha escrito bastante; y, a veces, se ha simplificado en demasía, sacando y malinterpretando conceptos de su contexto conceptual más amplio, por ejemplo, el caso de la dirección por objetivos. Se dice en la actualidad que la sociedad del mañana será una sociedad de “organizaciones del saber”

El significado del *saber*, de *ser*, se convirtió en las últimas dos o tres décadas en *hacer*. Es decir, no se trata ya sólo de conocer, sino de aplicar y utilizar para hacer. Se convierte así el saber en un recurso y servicio. Se comienza a hablar del conocimiento-valor y del capital intelectual.

En la actualidad se plantea que el capital intelectual está compuesto por: capital humano —competencias individuales, conocimientos, potencial innovador, valores—; capital complementario —constituido por alianzas estratégicas—; y capital estructural —es clave, pues permite la realización de los anteriores y está constituido por la capacidad de aprendizaje de la organización, la capacidad de cambio, la estrategia, la cultura, la visión, los sistemas de información, entre otros—. Y éstos son activos que no aparecen en los balances ni en los estados de pérdidas y ganancias.

Por eso, subrayamos que es necesario entender *la gestión como las formas que toman las acciones para aplicar el saber*. Se convierte de hecho en una *función genérica de toda la organización empresarial*, lo que significa que las funciones de las subdivisiones estructurales tradicionales, por separado, no son capaces de llevar a cabo la mencionada función genérica. Recordemos que el intelecto profesional se desarrolla a distintos niveles: desde el nivel cognoscitivo o del dominio básico de una disciplina que se adquiere mediante la formación y superación —pasando por el nivel de conocimientos prácticos o la aplicación del saber, es decir, el cómo—, hasta el nivel de las interrelaciones o sistémico y automotivado que establece el porqué de las cosas. De manera que hoy un especialista tiene la necesidad de alcanzar este nivel si realmente quiere ser competente.

Un gestor y los sistemas de gestión que se diseñan deben facilitar la forma de aplicar el saber. Y la gestión es una disciplina desde que apareció en el libro *The Practica of Management* de Drucker en 1954. Es necesario interiorizar que un gerente es, sobre todo, el responsable de llevar el saber a la acción. Es la acción efectiva de aplicar el saber; y es acción con un resultado medible.

La dinámica de la gestión no viene dada por la cantidad de reuniones, visitas, recorridos, movimientos, sino por el hecho de cómo se hacen las cosas. Cuántas veces oímos “está gestionando” cuando en realidad el individuo está corriendo para conseguir algo sin saber cómo lo va a hacer.

Estos son conceptos fundamentales para la empresa que debe llevar a cabo el perfeccionamiento, como proceso propio para que puedan aprovecharse las acciones de capacitación al máximo y para que la propia estrategia de capacitación de la empresa sea concebida con una visión más amplia y con mayor efectividad. No se trata del número de cursos, sino de preparar los contenidos sobre la base de objetivos establecidos y acordados individualmente.

Ya no se trata tampoco de homogeneizar la enseñanza de los capacitadores, enseñándole a todos lo mismo de la misma manera y evaluándolos por esto. Debe concebirse la capacitación para cada individuo, incluso diferenciándola según las etapas de la vida profesional, pues no es igual incorporarse a la vida laboral donde se aprende cómo hacer las cosas, se comienzan a aceptar responsabilidades y se espera un compromiso pleno y avances rápidos que luego en la etapa media de la vida donde se hacen reevaluaciones por parte de los individuos en relación con sus ambiciones y necesidades, razón por la cual son edades en que se pueden producir rotaciones de personal si no se sienten satisfechos. Por tanto, es importante motivarlos y plantearles nuevos desafíos y reconocerlos.

En una etapa avanzada de la vida profesional la organización debe ser capaz de utilizar toda la experiencia de los individuos, incluso después de la jubilación. Más que capacitados deben ser capacitadores. Se debe transmitir la base edu-

cativa y cultural a los trabajadores, como punto de partida para buscar un accionar inteligente de toda la empresa, lo cual conlleva a la innovación constante y a la capacidad de cambio.

Cada día será mayor la urgencia para las organizaciones de trabajar con las personas como individuos, de potenciar el tratamiento individual, para así potenciar el saber hacer de los trabajadores; cada vez más los trabajadores indagarán y exigirán las oportunidades que ofrecen las organizaciones para superarse y trabajar con mayor eficacia.

No por capricho ni por cambiarle de denominación la dirección empresarial actual exige la difusión clara de los objetivos a cada nivel. Pero, mientras ayer todos “perseguían un plan”, ahora cada trabajador, cada área, grupo o colectivo tiene “un objetivo dentro de ese plan”. En el resultado final global se especifica el desempeño por el resultado de cada uno y todos contribuyen en una determinada medida, acordada y establecida, a un resultado final global u objetivos globales.

Cuántas veces se ha visto surgir un conflicto entre un técnico y el jefe administrativo porque el primero, con conocimientos, exige hacer las cosas de manera diferente a como se hacían tradicionalmente o cuando el segundo quiere controlar qué y cómo se hace sin darse cuenta que el control ya forma parte de hecho de las funciones del técnico, aunque no está escrito. Y todo eso sin tener los conocimientos necesarios para controlar, por lo cual el control se convierte en un hecho formal, sin valor práctico para la dirección de la actividad o del proceso. Las expectativas del técnico no se cumplen, empieza a sentirse poco motivado y, finalmente, puede tomar la decisión de irse para otro lugar sin que se haya entendido qué sucedió. Estamos hablando de la necesaria congruencia que debe existir entre el modo de trabajar y los estilos y métodos de dirección.

No todos los paradigmas provenientes de muy diferentes medios culturales son válidos. Mas, las formas tradicionales de ver, entender y hacer, en relación con la empresa, son generalmente deficientes o insuficientes. Insuficientes porque siempre existe la tendencia a simplificar y reducir.

De manera que estamos hablando de diversas modalidades, formas, distintos objetivos y diferentes contenidos de capacitación que abarquen, desde potenciar el saber hacer en las propias actividades, hasta que permitan la participación activa de los trabajadores en la elaboración de estrategias y objetivos a distintos niveles de dirección, así como que desempeñen un papel activo en las propuestas y los cambios en la organización.

La capacitación en elementos, como la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la solución de conflictos y la elaboración de objetivos, en manera alguna puede ser privativa para la categoría ocupacional de dirigentes y de técnicos. La diferencia entre éstos y las demás categorías es más de enfoque, de procedimiento y de psicología que de contenido y técnica. Si el directivo está convencido que las buenas ideas no surgen sólo de él como jefe no le será difícil concebir que el resto del personal se forme en liderazgo y participe en estrategias, negociaciones o toma de decisiones.

Este desafío —incluso en el contexto de especialistas— no siempre es del todo entendido, pues se trata de temáticas no tradicionales. Esto impide llevar adelante importantes decisiones en relación con la dirección empresarial y, en consecuencia, en los cambios requeridos por las nuevas realidades.

En alguna reunión, alguien dijo: “¡pero eso sería como repetir la campaña del sexto grado!” Sí, respondimos, ni más ni menos, pero a un nivel superior. Quizás no de la misma manera, pero sí con la misma intensidad. Se debe brindar a cada trabajador lo que necesita, evaluar los conocimientos adquiridos y los resultados obtenidos en la práctica.

Este enfoque de la capacitación es condición *sine qua non* para poder instrumentar la participación de los trabajadores, como factor organizativo, en la gestión y dirección de la empresa. Su participación activa es la clave para lograr una calidad superior, o sea, eficiencia, eficacia, controles internos eficaces, nivel de innovación requerida, creatividad.

Los cambios hay que producirlos a tiempo ni antes ni después: antes, porque no se entienden o no están las condiciones creadas; después, porque es mucho más difícil mien-

tras más arraigado sea. También puede causar problemas el hecho de que se quieran repetir y aplicar propuestas de la misma manera que en un momento anterior, cuando realmente las condiciones han variado y exigen otras respuestas.

La constancia es una virtud para llevar a cabo procesos organizativos, pero con la necesaria flexibilidad acorde con las exigencias del entorno, tanto externo, como interno, cada vez más complejo. El entorno externo no está constituido sólo por otras organizaciones y empresas ni por los mercados, sino por instituciones, normas sociales, regulaciones políticas, logros educacionales, cultura, acontecimientos y éstos no son estáticos.

Hay que recordar (y repensar) que en el pasado el mejoramiento o perfeccionamiento se basaba —cuando no exclusivamente, en una parte determinante— en cambios tecnológicos y todos los demás factores giraban alrededor de esto.

Cuando en la actualidad se habla de la importancia de la estrategia, por ejemplo, y de que es necesario no sólo entrenarse para diagnosticar, analizar y detectar los problemas que existen, sino que también hay que capacitarse para crear escenarios futuros, para aprovechar las alternativas y posibilidades que aún no existen, pero para las cuales se debe trabajar, se va mucho más allá de contar con una determinada tecnología, incluso de punta, para competir. Significa, sobre todo, ser capaces de hacerse la pregunta: ¿qué deseamos y qué podemos hacer? Esto no es retórica, sino necesidad que impone la dinámica del entorno; los enfoques “tecnocéntricos” tratan de eliminar o reducir al mínimo el papel del hombre, mientras los enfoques “antropocéntricos” impulsan la intervención del hombre sin renunciar a la utilización de la tecnología, sobre todo en los procesos de diseño, de producción y de información, como apoyo a las decisiones que se basan en la inteligencia de los humanos.

Si acordamos que la gestión es la forma que toman las acciones para aplicar el saber, entonces no toda ni cualquier acción es portadora del saber que haga a la organización, a un grupo o al individuo eficientes y eficaces.

Por eso se insiste una y otra vez que el mejor (sub) siste-

ma de capacitación no es capaz de influir y determinar si no se sustenta o forma parte de un sistema mayor, un sistema integral de recursos humanos, como se subraya al final del libro.

Las características individuales —personalidad, valores y actitudes, capacidad del individuo—, las expectativas y el desempeño individual, así como la percepción que tiene el individuo del medio, las relaciones interpersonales y la estructura del grupo son todas variables importantes que casi nunca se tienen en cuenta integralmente para diseñar las acciones de capacitación.

Cuántas veces no se ha cuestionado determinada capacitación porque no ha dado los resultados esperados, estableciendo una relación causa-efecto entre la capacitación y los cambios sin tener en cuenta que no se ha influido en ninguna de las variables mencionadas; ni siquiera las elementales, como pueden ser:

- ¿De qué le va a servir al trabajador?
- ¿En qué grado le permitirá cambiar su actividad de trabajo?

Si la organización tiene diseñados la estrategia, el sistema de recursos humanos, identificados los objetivos, las competencias laborales, el subsistema de formación, las necesidades de aprendizaje, la evaluación del desempeño, entonces las acciones de capacitación están en función de la actividad que se realiza y sirven para adquirir nuevos conocimientos, habilidades, nuevas capacidades a nivel individual y grupal. De manera que debe haber resultados superiores y la capacitación, efectivamente, se convierte en una inversión que se recupera con creces.

Mas, si los nuevos conocimientos y capacidades no se aplican porque no es exigencia real de la organización, y todo sigue igual, entonces es un costo irrecuperable y habrá que repetir la acción muchas veces.

Las acciones de capacitación no sólo tienen relación con el conocer y el saber hacer, sino también con el hecho de que una capacitación personalizada (gestión por competencias) debe ser capaz de preparar a las personas y dotarlas de la

capacidad de cambio. Un trabajador capacitado es un agente de cambio potencial.

De manera que en los lugares donde la capacitación no se traduce en mejores resultados es porque la organización no ha concientizado la estrategia y no ha preparado las condiciones necesarias para ejecutar o realizar la actividad, según las nuevas exigencias de la capacitación, tratada en sistema.

Cuántas veces se ha dicho que ninguna acción por separado, por importante y profunda que sea, dará los resultados esperados si no se integra a las acciones generales de la organización con una dirección determinada.

No poco se ha escrito en la literatura mundial sobre las expectativas en relación con la motivación, pero no se ha insistido lo necesario en la interrelación de factores a nivel individual, grupal y de la organización que llevan a una alta motivación.

Las expectativas de las personas se asocian a un acto que puede ser la capacitación y a un resultado específico para el individuo y la organización. Pero, si el esfuerzo en el desempeño no satisface la expectativa toda la acción será inútil y será una inversión no recuperada. Se estimula, se retribuye, el conocimiento, la capacidad y la experiencia; debe hacerse lo mismo con la gestión del desempeño.

Si la capacitación se concibe como un proceso permanente y planificado para adquirir y perfeccionar las competencias laborales y esto implica, a su vez, un compromiso para realizar una función, tarea o actividad de una determinada manera, y no de otra, es necesario entonces establecer un medio de confianza y motivación.

Para la dirección es fundamental entender que esta situación en el desempeño individual pasa por distintas etapas que deben ser manejadas sin producir deterioros en las personas ni en las relaciones interpersonales.

La acción de capacitación es también una situación de cambio y como todo cambio transita por:

- Una etapa defensiva —donde se presenta la “resistencia natural” y es necesario atender a cada persona para apoyarla en su intento de manejar el cambio o alejar

- la frustración de no poder responder de inmediato—.
- Una etapa de adaptación —donde los nuevos comportamientos adquieren valor en la misma medida en que las personas han hecho suyos los cambios; es importante un apoyo a los nuevos procedimientos e incluso propiciar que las personas experimenten alternativas—.
 - Una etapa de interiorización —donde es fundamental que las personas verifiquen su efectividad a partir de los cambios adoptados—.

Por todo eso, el desempeño individual, la evaluación del desempeño, la planificación del desempeño no es hacer las cosas de la misma manera que antes. Se trata de un concepto cualitativamente superior, el cual implica que el jefe y el subordinado desempeñen papeles diferentes y existan también relaciones diferentes entre ambos, es decir: de confianza mutua, comunicación permanente y evaluación activa.

Si de acuerdo a unos objetivos establecidos y a una dirección determinada, se establecen las variables de comportamiento, a nivel individual, grupal y de la organización y se alcanzan unos resultados dados, se ha alcanzado un desempeño eficaz y eficiente. Se ha recuperado con creces la inversión realizada, y mucho más, pues la acción de capacitación no es ya circunstancial, sino redundante en el desarrollo de la empresa; sienta las bases para alcanzar una organización en aprendizaje.

Dirección por objetivos. Participación de los trabajadores

Vivimos en una época en que la supervivencia de las organizaciones depende mucho de la capacidad de adaptarse a los cambios que están ocurriendo en todos los ámbitos de la vida a nivel mundial. Los viejos paradigmas de dirección están demostrando cada vez más claramente que son insuficientes para producir eficacia, eficiencia, innovación permanente y calidad en el accionar de las organizaciones.

En el contexto laboral el comportamiento humano está mediatizado por el estado en que se encuentre el individuo. Lo que haga depende de sus motivaciones, las cuales se apoyan en el afecto, los sentimientos y el necesario vínculo con sus actividades, su colectivo y su jefe.

No se trata de una simple confrontación entre una persona y sus obligaciones y tareas cotidianas, sino del esfuerzo del subordinado integrante de la organización por preservar las relaciones interpersonales con quienes lo rodean y dirigen, condicionando la capacidad volitiva que conlleva al compromiso.

Los seres humanos son mucho más complejos que cualquier máquina, pero en ellos radica el capital máspreciado que existe: *el intelecto*. Ya hace algunas décadas que se ha superado la concepción del sistema hombre-máquina. Los seres humanos son, y lo serán mucho más, el factor estratégico esencial y los actores principales de cualquier organización. Son los que pueden decidir el triunfo o el fracaso, interviniendo en la transformación de los procesos empresa-

riales, dada la convicción que no será posible generar ventajas competitivas buscando sólo hacer las cosas un poco mejor que antes; ni hacerlas tan bien como otros.

En muchas de nuestras entidades sus dirigentes cometen el error de pensar que los subordinados saben cuáles son las metas y los objetivos estratégicos que se ha propuesto alcanzar la organización en un tiempo determinado. En la práctica lo que ocurre es que los trabajadores conocen en el mejor de los casos sus funciones, las políticas referidas a determinadas tareas, los mecanismos usuales para ejecutar ciertas actividades, pero en lo referente a los objetivos estratégicos casi siempre tienen una visión confusa, parcial, cuando no desconocimiento, porque no han intervenido activamente en su gestión.

También se dan casos en que no tienen una visión exacta de las expectativas de la organización del jefe referente a determinado trabajo que ellos deben ejecutar ni cuáles son los indicadores o parámetros que se emplearán para medir su desempeño en la realización de éste. Ni qué decir en cuanto a que el jefe tampoco tiene referencias —ni la comunicación necesaria— que le indiquen las expectativas y necesidades de sus subordinados. Y este es el punto de partida para el desarrollo de la cultura de la organización.

A lo largo de muchos años se ha enseñado a los subordinados a obedecer, a ser simples ejecutores, que cumplen las tareas establecidas en el plan, de acuerdo con procedimientos preestablecidos. Por eso, muchos jefes llegan al convencimiento de que si su personal realiza un buen trabajo eso es algo natural, normal, que es en definitiva lo esperado.

Las últimas investigaciones sociológicas relativas al mundo del trabajo indican cuestiones que pueden sorprender a muchos, como las siguientes:

- Las personas no trabajan para la organización, sino en ella. Esto implica que es necesario motivarlas para que el trabajo sea lo que las personas y la organización necesitan, logrando así el sentimiento de pertenencia.

- Las personas no se interesan por hacer algo sólo porque se le ha dicho que lo hagan. Deben tener la convicción que es útil, necesario, y poner interés en hacerlo lo mejor posible.

Partiendo de esto, debe estar claro que los empresarios actuales no podrán alcanzar su verdadero potencial y conservar su posición en el área donde actúan si no son capaces de alcanzar una mezcla de capacidad de criterio, audacia y técnicas adecuadas que puedan facilitarle saber cómo están haciendo el trabajo en cada momento y a lo largo del trayecto y puedan definir cuándo haya terminado, si su propia labor ha sido exitosa. Los comportamientos y procedimientos ante determinadas situaciones críticas o no, así como la modelación de roles son también mecanismos para desarrollar una cultura.

Debe quedar identificado, es decir, escrito en formulaciones adecuadas, hacia dónde se pretende que avance la organización mediante el establecimiento de los criterios de medición indispensables y el tiempo necesario para lograrlo.

Por primera vez, un país entero es orientado por su más alta dirección a que se comprometa a trabajar por objetivos. Y una de las cuestiones que comprende el perfeccionamiento empresarial es que nos obliga a considerar que no se puede trabajar como se hacía hasta ahora. Reflexionemos si se quiere realmente aplicar la dirección por objetivos con amplio involucramiento de los trabajadores de la entidad, que es lo deseado.

Cuando hablamos de dirección por objetivos nos referimos a una forma particular de funcionamiento en torno a las tareas directivas. Es un sistema de dirección cuyo propósito básico es lograr una adecuada coordinación de personas, recursos y mecanismos de una organización para obtener resultados relevantes sobre la base de la amplia y efectiva participación. Es, ante todo, una filosofía positiva sobre el hombre y aquello que lo impulsa a trabajar. Por lo tanto, es mucho más que una técnica o método de trabajo, como lo han malinterpretado muchos a lo largo de los últimos cincuenta años.

No hay ni puede haber una forma única para implantar el sistema de la dirección por objetivos. Esto depende de la situación particular de cada organización, de su cultura organizacional, pero, sobre todo, de la disposición de sus dirigentes para asumir lo que sería para ellos un cambio profundo de concepciones, métodos, estilos, criterios y formas de gestión. Se trata de un cambio de paradigmas y eso no resulta fácil.

Para alcanzar el éxito esperado el cuadro de dirección no podrá seguir siendo un individuo autocrítico que toma decisiones de manera aislada, sino que tiene que transformarse en un estratega, empezando por adoptar una visión global de la organización, mejorar de modo sensible su papel de comunicador y sus capacidades de negociación y de coordinación. Tiene que saber crear el ambiente o clima laboral de confianza mutua que se produce cuando se escucha el subordinado y se consideran efectivamente sus criterios y puntos de vista en el proceso de toma de decisiones, cuando los diálogos se desarrollan con respeto y honestidad.

En ausencia de este clima laboral será muy difícil implantar el método, pues éste se concibe para la participación de todos los trabajadores comprometidos en el resultado. Hay que tener en cuenta que los trabajadores no están habituados al grado de implicación que ahora se les va a exigir. Por tanto, es necesario un proceso de concientización y capacitación de conjunto que haga que el proceso de asimilación se produzca por fases a medida que se ganan nuevas capacidades.

El primer paso de este proceso consiste en definir, al menos en líneas generales, por parte de la alta dirección los resultados finales a los que se aspiren, los objetivos estratégicos para toda la organización. Después se produce la negociación entre jefes y subordinados en lo referente al establecimiento de los objetivos globales comunes a lograr en forma conjunta de la manera siguiente:

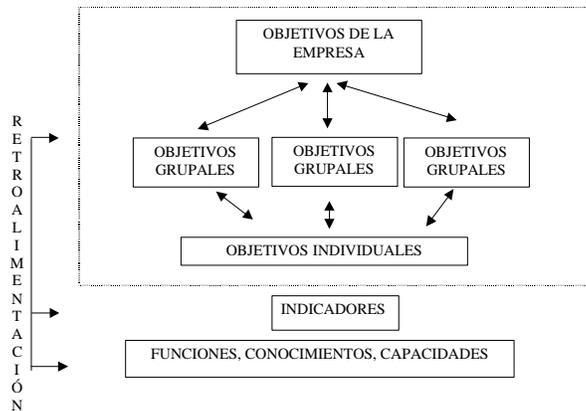
1. El jefe propone objetivos y medidas para los subordinados.
2. Los subordinados proponen objetivos y medidas para sus tareas.
3. Se llega a un común acuerdo sobre los objetivos que se pueden alcanzar.

4. Se evalúa sistemáticamente el progreso hacia los objetivos.

Por tanto, se trata de gestionar los objetivos para que entre ellos exista una interconexión y se complementen, lo cual se alcanza mediante una retroalimentación adecuada. El diseño de contenidos de trabajo, de funciones, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de nuevas capacidades garantiza la consecución de los objetivos (ver Esquema 1).

Previamente debe haber claridad de cuáles son los ámbitos principales de autoridad y de responsabilidad del subordinado. Además, deben establecerse unas bases informativas que posibiliten el diálogo.

ESQUEMA 1



Como el método obligará a solicitar la contribución del subordinado para alcanzar los objetivos, puede ocurrir que unos u otros apegados a viejos hábitos y costumbres de trabajo presenten dificultades para hacerlo, bien sea por estrechos intereses de sus áreas, por la desconfianza frente al nuevo sistema, por falta de conocimiento e información. Puede ocurrir también que un factor en conflicto sean las reservas o

los criterios no explicitados de personas con responsabilidades de dirección que consideren que su base de poder o su estatus está amenazado.

Es verdad que el mejor responsable de una tarea dada es su ejecutor directo y si esta persona es de alta profesionalidad ha de ser ella la que tome las decisiones sobre cómo mejorar el proceso. Eso conlleva riesgos, pero se impone lograr el apoyo de los jefes para ganar seguridad e incluso conocer que pueden cometer errores como seres humanos. Sólo entonces se atreverán a usar completamente su nueva autoridad. El hecho es que para alcanzar la profesionalidad necesaria, las competencias que exige el puesto, es imprescindible una buena y continua capacitación.

La experiencia acumulada, tanto nacional, como internacional enseña que cuando los subordinados obtienen el resultado propuesto se autoimponen, seguidamente, metas más altas. Su actuación se verá orientada hacia los resultados conociendo cuáles son los indicadores empleados para medir su desempeño y qué patrones de calidad se tendrán en cuenta en la consecución de lo propuesto.

Una vez establecidos y aceptados en forma conjunta los objetivos, los trabajadores contarán con la libertad creativa suficiente para la elección de los medios y procedimientos que entiendan para alcanzarlos; como es lógico, dentro de las restricciones normales de los principios y de las políticas establecidos por cada organización.

Es necesario insistir en el hecho de que se trata de hacer filosofía nueva en relación con la administración, una forma diferente a la que en sentido general ha prevalecido en nuestro país. Ahora el mayor énfasis tendrá que hacerse en la planificación, las estrategias, la evaluación del desempeño, la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

Trabajar por objetivos y hacer una dirección organizativa que responda crea ansiedades, pero estas tareas no admiten improvisaciones; además, son tareas permanentes. Son procesos que se ajustan y adoptan y su desarrollo puede durar algún tiempo.

Pero, es necesario alertar lo que viene sucediendo hoy. Dirigir el conjunto de manera que la estrategia elaborada lleve a los objetivos fijados significa que una vez que se adopta la dirección por objetivos no se puede seguir trabajando como hasta ahora.

La dirección por objetivos no la consideramos excluyente en relación con otros enfoques, técnicas y métodos; más bien se considera un paso o fase necesario en la evolución hacia conceptos y enfoques de mayor desafío, como es, por ejemplo, la dirección estratégica, la cual es más que trabajar con estrategia. De hecho, trabajar por objetivos es un asunto estratégico.

Al empezar la empresa a trabajar y elaborar su visión — primero, no como sueño, sino como estado deseado expresado a través de los valores y atributos principales, genéricos; un paso superior en relación con el hecho de establecer primero la misión—, al analizar los problemas internos y externos, al elaborar estrategias, es decir, secuencias de acciones para llegar a los objetivos acordados, al conocer sus potencialidades y debilidades, al seleccionar los medios y vías para llevar a cabo la estrategia, lo que está haciendo realmente es dando los primeros pasos para transitar del control operativo, presupuesto anual y enfoque funcional, hacia la planificación para el futuro y la dirección estratégica donde se armonizan e integran todos los recursos de la organización.

En lo relativo a las técnicas analíticas, en específico las debilidades, amenazas, fortalezas o potencialidades y oportunidades (DAFO), es necesario señalar algunas cuestiones importantes.

Éstas, como otras técnicas sofisticadas, están lejos de ser infalibles, sobre todo, por las limitaciones humanas, las diferentes experiencias y la manera en que se interpretan los distintos hechos; todo esto puede afectar el análisis ambiental.

Mas, lo que no está claro muchas veces es que la dirección por objetivos no empieza ni termina con la aplicación, a veces mecánica, de la técnica.

En primer término, es necesario señalar que es un proceso. Un proceso en el cual se deben considerar, con la misma

importancia, el nivel interno, con sus principales componentes —organizativos, técnico-productivos, recursos humanos, comerciales, económico-financieros—, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior de la empresa —proveedores, clientes, competidores, problemas internacionales si opera con el exterior—, y el nivel general, con componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo —económicos, sociales, laborales, tecnológicos, políticos, jurídicos—.

Si realmente se trata de trazar estrategias de la empresa en manera alguna se pueden desconocer o minimizar los factores externos. En nuestra práctica, desde que se utiliza esta técnica, hemos visto que al considerar en los análisis los factores del ambiente externo no se profundiza lo suficiente o no se relacionan con los componentes internos. De este modo, es imposible llegar a consideraciones, por ejemplo, del componente comercialización en relación con mercado, precios o distribución; o del componente técnico-productivo, adquisición de materias primas; o del componente financiero, la oportunidad de inversión, si no se dispone de datos e información necesarios de la situación global y sectorial internacional.

De manera que es necesario, previamente, aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas y técnicas de previsión que permitan predecir las características del ambiente organizacional del futuro —como opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias—. Las técnicas al final deben vincularse con las operaciones de establecimiento de objetivos a distintos niveles. Si esto no se hace el análisis de las relaciones causales se pierde y la empresa se hace tan determinista como antes.

Reclamamos que si:

- La visión resume los valores y aspiraciones al nivel general.
- La misión traduce la visión a formulaciones específicas para su logro.
- Los objetivos son desempeños que se han elegido para cumplir con la misión.

- La DAFO brinda el análisis del entorno interno y externo y ayuda a fijar o a modificar la dirección.
- La estrategia integra los objetivos y las políticas en un todo coherente.
- La empresa, entonces, está preparada para fijar su dirección organizativa (ver Esquema 2).

ESQUEMA 2



Al involucrar a los trabajadores se unifican los criterios que tienen todos en relación con las metas comunes de la organización, al tiempo que se coordinan esfuerzos por alcanzar eficacia y eficiencia en todos los niveles de la organización. Es una forma de acercarnos a la dirección realmente participativa, con independencia del método y del estilo que hayan predominado en la gestión de la entidad.

El sistema de la dirección por objetivos obligará a que se considere a cada trabajador en su justo valor, a tener en cuenta su condición de personas, como individuos que deben participar en la dirección por todo lo que ellos pueden aportar.

Puede ocurrir que aparezcan entusiastas, individuos creativos y audaces que se sientan felices al trabajar con cierta autonomía y otros más conservadores que se apegan a los viejos métodos, como expresión de la reacción al cambio. Unos tratarán de avanzar, de destacarse por sus logros; otros irán más despacio, midiendo muy bien cada uno de sus pasos; y algunos se quedarán rezagados. Se debe ayudar a todos, darles información adicional necesaria, aclararles dudas, reconocerles los éxitos, aun los más pequeños, pues por ellos se obtiene cada día un poco más.

Cuando hay coincidencia entre jefes y subordinados en lograr un objetivo común es muy probable que se alcance uniformidad y coherencia en la gestión administrativa, al incorporar las energías potenciales aún no utilizadas plenamente en el colectivo de trabajadores.

En el socialismo lo que queremos es la satisfacción de las necesidades de todos y en ese sentido la economía debe servir a las personas en vez de que las personas sirvan a la economía.

No se trata sólo de alcanzar más producción o mejores servicios, sino transformar radicalmente la actitud hacia la forma de hacer las cosas. Por eso, con el perfeccionamiento empresarial va llegando el momento de dejar atrás la excesiva operatividad para entrar en la época del pensamiento sistémico, de la proyección estratégica y de la dirección participativa, lo cual es más que las modernas técnicas de administración empresarial. Si a esto le unimos el esfuerzo por crear culturas de servicio y calidad en lo que hacemos, sin dudas, estaremos construyendo el camino que nos acerque al socialismo.

Adoptar la estrategia y trabajar por objetivos significa orientar las actuaciones de la empresa en un período de tiempo determinado hacia el camino de lo que ésta quiere ser. Significa elaborar decisiones mediante la planificación estratégica e involucra a la totalidad de las estrategias y objetivos funcionales relacionados entre sí de manera coherente.

No es extraño que se oriente o determine la estrategia de la empresa sin contar con ésta y puede ocurrir que una em-

presa con resultados altamente satisfactorios termine convirtiéndose en múltiples entidades fragmentadas; perdiendo así la esencia, la ideología de la empresa.

Cuando hablamos de resultados altamente satisfactorios no sólo nos referimos a indicadores técnico-productivos, económicos y financieros, sino que se trata de la integración empresa-comunidad alcanzada, el liderazgo, la permanencia de los trabajadores y su participación en las decisiones principales. Es lamentable que una unidad cualitativamente superior de organización empresarial así se desintegre, se pierda. La organización interna de la empresa no debe confundirse con la desintegración.

Comportamiento organizacional. Un enfoque complejo para asimilar el perfeccionamiento empresarial

¿Qué ocurre con las personas dentro de las empresas? ¿Cómo afecta esto a la eficacia de la organización y cuáles son las causas de su comportamiento? Estas cuestiones no sólo constituyen el basamento teórico del comportamiento organizacional, que ha ido desarrollándose e imponiendo soluciones prácticas a los problemas organizativos empresariales en los que el conocimiento adquiere un valor por sí mismo, sino que son el enfoque sistemático que puede ayudar a explicar el comportamiento en el proceso de perfeccionamiento y puede fortalecer las capacidades de la empresa para resolver sus problemas, a partir del estudio de las acciones e interacciones entre los individuos, los grupos y las relaciones intergrupales.

Este comportamiento debe verse más allá del contexto mecanicista o conductista en que se ha movido o de la perspectiva de una sociología preocupada por la actividad social del individuo dentro de la empresa; conceptos bastante manidos dentro de una literatura de éxito para empresarios.

Mas, si no se entiende cómo manejar el contexto del cambio, partiendo de la persona, como un objetivo a alcanzar, con una estrategia de cómo mejorar la efectividad, difícilmente se pueden alcanzar las transformaciones individuales, grupales y de la propia empresa, como organización que plantea el perfeccionamiento empresarial. El cambio organizacional exige cambio individual, es la manera más segura de llevar a cabo las transformaciones organizacionales. Es también la más difícil y es la menos empleada.

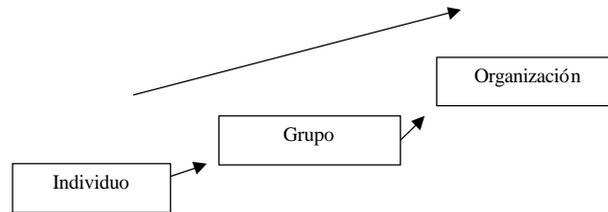
Tiene implicaciones directas para todos, desde la prepa-

ración y la elaboración del diagnóstico, hasta la instrumentación de la estrategia y la evaluación del avance del proceso.

El comportamiento organizacional como disciplina agrupa e integra conceptos y capacidades de diversas disciplinas sociales, sobre todo la psicología, que posibilitan distintos niveles de análisis, desde el nivel del individuo, pasando por el grupo, hasta el nivel de la organización, como el conjunto mayor que integra las variables. El estudio de la repercusión que producen los individuos, los grupos y la estructura organizacional en el comportamiento organizacional es sumamente importante (ver Esquema 3).

ESQUEMA 3

Hemos visto con cierta frecuencia que cuando se pregun-



ta si el perfeccionamiento empresarial es transformación o cambio o si es el mejoramiento de lo existente se titubea o se responde que es esto último.

Ante evidencias de ineficiencia e ineficacia en un lugar dado no debe dudarse en plantear y definir las necesidades de cambios o transformaciones, y no simplemente que funcione mejor o “perfeccionar” más de lo mismo. El error, y la reiteración del error, debe conducir al cambio y no a seguir el mismo juego con las mismas reglas y procedimientos.

Si las bases son la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión —donde se define que el proceso debe llevarse de forma or-

denada, es decir, de forma planificada y controlada, y tiene un objetivo a alcanzar—, entonces reflexionemos si se puede considerar como una evolución con un desarrollo o como una revolución. En cualquier caso siempre hay que partir y considerar a las personas, a nivel de individuo. Esto es absolutamente imprescindible; la profundidad y el alcance del perfeccionamiento empresarial en cada lugar lo determinan precisamente las personas.

No es por gusto que se insiste tanto en la importancia de los primeros pasos: de la preparación, de la elaboración de las estrategias, de los objetivos, de identificar los problemas, de la necesidad de la más amplia y efectiva participación de todos los trabajadores. Potenciar el nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad en las empresas sólo puede lograrse si se potencia la participación de los trabajadores, no de otra manera.

Estas exigencias de análisis no han estado dadas por momentos históricos anteriores en el desarrollo de la empresa; van a la par del desarrollo de la administración (*management*). Brevemente es necesario recordar algunos momentos anteriores hasta nuestros días, sin hablar de concepciones o escuelas.

Podemos decir que Max Weber —con su teoría organizacional en la que analizó las burocracias eficientes, concibiéndolas como la racionalidad en las relaciones sociales, lo cual conllevó a representarse a la burocracia como sistema social—, Henry Fayol —que la practicó y desarrolló— y F. W. Taylor —con su teoría acerca de la “administración científica” o la concepción productivista que fue un basamento filosófico más que una teoría organizacional— han sido los principales promotores e inspiradores de la concepción de la empresa, como:

- Organización burocrática basada en la autoridad ejercida según las reglas establecidas que lleva a la eficacia de la autoridad formal.
- Organización de funciones ligadas según reglas establecidas.
- Puestos de trabajo establecidos según una jerarquía

dada por reglas y normativas determinadas.

- Directivas guiadas por criterios impersonales.

¿Quién duda que algunas de las principales características o conceptos desarrollados hace ya casi un siglo tienen vigencia no reconocida muchas veces en teoría, pero aceptada en la práctica?

El trabajo definido en los mínimos detalles, la integración vertical entre los niveles de dirección, una estructura de mando centralizada, las decisiones fluyendo hacia abajo son componentes de esa época, comunes actualmente en nuestras empresas.

¿Quién duda que las reglas —esencia de las nuevas organizaciones, con derecho para crearlas— constituyeron un gran paso de avance a finales del siglo XIX y principios del siglo XX?

Vendría luego un mejoramiento de todo lo anterior, como respuesta a las insuficiencias en el campo de las ciencias del hombre. El comportamiento humano, las relaciones humanas, los experimentos de la psicología y sus efectos directos en la práctica de la administración se hacen sentir.

Las consecuencias son muy importantes, pues —desde Elton Mayo hasta los trabajos de M. B. Argyris, S. A. Likerty, R. Y. Mc Gregor— el individuo ya no es sólo racional a la manera de Taylor, sino con motivaciones, necesidades y valores; es un ser humano y es un ser social. El enfoque de las relaciones humanas tendría un período de treinta años de desarrollo teórico, experimental y práctico, que sienta las bases para entender el “lado humano de la empresa” y la importancia de considerar el sistema social dentro de las organizaciones.

Esto permite el desarrollo de los “sistemas sociotécnicos”, quizás los más extendidos, a la luz de los cambios e influencias tecnológicas de la década de los 50, cuando se tratan de manera complementaria y no como opuestos el sistema técnico y el sistema social; permite en realidad una manera cualitativamente diferente y superior de entender la empresa,

como sistema y se basa en que:

- Las organizaciones se comportan como personas y tienen necesidad de adaptarse al entorno.
- Existe una interrelación e interdependencia entre todos los elementos; todos interactúan.
- Tiene tanta importancia la tecnología, como el sistema social.

Para que se tenga una idea de la importancia teórica y práctica de este desarrollo basta recordar que, al estructurar las derivaciones y consecuencias del desarrollo tecnológico en grupos de trabajo y organizaciones, se establecen principios aceptados por todos, como son los siguientes:

- Complementación de personas y máquinas.
- Ampliación o enriquecimiento de los contenidos de trabajo.
- Mayor responsabilidad en los puestos de trabajo.
- Implicación de las personas en su trabajo.
- Retroalimentación continua e información compartida.
- Estructuras planas con dirección participativa.

Al resaltar los nexos y la organización de subsistemas, se subraya la importancia de que la supervivencia depende de las relaciones, agrupaciones y normas sociales que se establecen. Los conceptos claves son: integración, adaptación, metas establecidas y acordadas, recursos humanos, cultura de la organización.

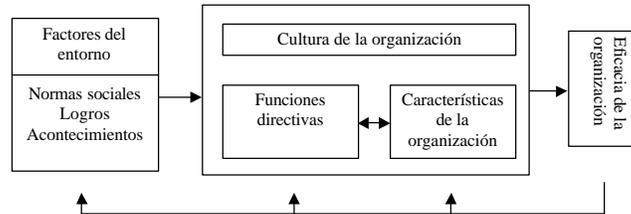
Sin embargo, lo más significativo es considerar a la organización como “sistema abierto” que obliga a adaptarse a sistemas sociales mayores y que, además, este sistema abierto también influye e interactúa con los factores del entorno.

Como se muestra en el Esquema 4, no se trata de asimilar mecánicamente, sino de formar a partir de la propia actividad práctica y de los resultados alcanzados.

Se hace énfasis en:

- El compromiso de los individuos.
- La satisfacción de las necesidades de la organización y de los individuos.
- Las formas organizativas que permiten hacer el trabajo de manera autónoma.

ESQUEMA 4



Se da importancia a la cultura de la organización y de la misma manera que la cultura es base para el estudio del comportamiento en la sociedad, lo será la cultura de la organización para el comportamiento organizacional. Se trata de creencias y valores filosóficos, reglas y clima laboral y formas de manifestarlas y modo de actuar en situaciones concretas. Desde luego, siempre hay una cultura de la organización y es necesario determinar si las normas y costumbres cumplen una función por la supervivencia de la empresa. Parte de la cultura lo será la manera en que se asumen los cambios.

Es muy importante analizar el comportamiento organizacional en relación con el contexto global en que se desarrolla o del cual se extrae. Hay que preguntarse siempre en qué medida un determinado modelo guarda relación con las cualidades singulares de la cultura propia, pues las diferencias culturales pueden modificar la aplicación de los conceptos y modelos.

El modelo japonés ha demostrado hasta qué punto se puede avanzar basándose en la propia cultura y hasta dónde puede modificarse su aplicación en otro contexto cultural. Con anterioridad sucedió con el llamado "modelo occidental" o taylorista, un producto muy americano que, sin embargo, fue "asimilado" como modelo universal. En los Estados Unidos está todavía tan arraigado que se sigue pensando o cuesta trabajo concebir algo distinto a la responsabilidad individual,

a la orientación individual, al tipo de relaciones impersonales o a ninguna participación en las decisiones de los niveles jerárquicos inferiores, característico ya no sólo del modelo taylorista de la empresa, sino del contexto político y social de ese país.

Por último, con antecedentes comunes, se desarrolla en los últimos años el enfoque o la corriente de contingencias donde prevalece la racionalidad económica. Su máxima es que a situaciones diferentes deben aplicarse propuestas de administración distintas. Es decir, se cuida al máximo la eficiencia organizacional, erigiéndose al rango de cultura; la influencia del entorno en el diseño de la organización; y el proceso permanente de reorganización.

Desde M. N. Burns, T. Y. Stalker, G. M. Trist, hasta E. A. Fiedler, F. F. Lorsch, Y. W. Williamson y W. A. Ouchi se desarrollan las teorías acerca de la influencia de los factores externos y la incertidumbre percibida para ayudar a las organizaciones. Lejos de encerrar a la empresa sobre sí misma se tienen en cuenta las leyes, los reglamentos y las regulaciones de las instituciones y organismos con los cuales se relaciona o con los que convive la empresa. Esto, en definitiva, determina el sistema de relaciones y de controles externos que varían hoy grandemente de un país a otro y que determinan, en mayor o menor grado, los controles y actuaciones internas. Así, se establece, aunque no se aplica, la participación en las decisiones, desde la formalidad, donde los sindicatos y contratos colectivos no tienen valor legal o no se aplican legalmente, hasta aquellos que “crean sensaciones de participación” o los que han alcanzado un espacio real y efectivo.

Volvemos, después de esta breve inserción en la historia, al comportamiento organizacional quizás ahora con algunos elementos más para comprender mejor el objetivo principal de este enfoque integrador de disciplinas del hombre que es fortalecer las capacidades de la empresa para resolver sus problemas; para esto es ineludible el estudio y comprensión del comportamiento del individuo.

Es importante reflexionar sobre una cuestión señalada con anterioridad: es necesario definir si se trata de cambio o de

desarrollo. Esto, sin dudas, lo definen, tanto los factores internos, como los externos, las presiones internas y externas, la capacidad de manejar las situaciones y de asimilar y aprender de forma creativa.

Pero, es fundamental esta definición no por sí misma, sino porque lleva al planteamiento de los objetivos a tomar, a los conocimientos con que se cuentan y las competencias profesionales necesarias a alcanzar, porque define las estrategias y los programas para instrumentar las estrategias y define, asimismo, cómo se va a evaluar la marcha del proceso.

El *desarrollo organizacional*, como mejoramiento de las empresas, se refiere al cambio evolutivo que puede durar años, mientras el *cambio organizacional* se refiere a cambios radicales que necesitan de adaptación rápida. El hecho de potenciar la capacitación plantea en la actualidad una simbiosis o, en todo caso, una frontera casi imperceptible entre estos conceptos.

Lo cierto es que los cambios en los métodos de dirección, participación y los sistemas de comunicación requieren mucho tiempo y paciencia. Y las empresas que enfrentan tareas cotidianas complejas, “urgentes”, tienden a buscar soluciones fáciles y rápidas. Esto encierra un peligro porque hay soluciones que no son fáciles ni rápidas; lo otro son salidas, urgentes también, de manera que una y otra vez se va posponiendo lo “importante”.

Un problema, el primero entre muchos, es crear un estado o ambiente de entusiasmo que puede tener altibajos, desde estados de euforia, hasta el estado del “no se puede”. Todo esto es normal, siempre y cuando se sepa cómo manejarlo. Aquí entra a desempeñar su papel otro factor importante que es el valor de la asesoría externa y la idea que puede haber de ella. Desde pensar que solucionará todos los problemas, empezando por identificar los propios —cosa que se ha convertido de moda en el mundo—, hasta el hecho real de que muchas fracasan porque no se conoce la verdadera magnitud de las cuestiones y no se tiene conciencia de la necesidad de que participen todos los involucrados que deben convertirse en implicados, o que realmente la asesoría se convierta en formal y tampoco se proponga esta labor formativa.

No es lo mismo ser guía y asesor, catalizar y aportar conocimientos, que asumir las acciones que le corresponde al equipo de dirección y a todos los trabajadores de la empresa.

A veces, la respuesta es que no se cuenta con tiempo necesario para asumir estas funciones, lo cual no deja de ser cierto, pero no por las razones aducidas, sino porque se ve como algo “extra”, como una “tarea venida de afuera”, hasta cuando se valora que puede ser bueno para la empresa. Así, este puede ser el primer momento de un proceso que lleve al fracaso.

Si el cambio que se plantea es radical es necesario realizarlo sobre la base de dos factores: uno, las fuerzas individuales con que se cuenta, es decir, los conocimientos y las capacidades para llevar a cabo el proceso de manera acelerada y con adaptaciones rápidas; y dos, la valoración de las fuerzas externas y la percepción que existe en cuanto a lo que busca la empresa. Nos referimos a si los factores externos motivan o no el cambio. De la combinación de estos factores se producirá un mayor o menor grado de seguridad. La poca o mucha seguridad no son buenas, pues en el primer caso todo se verá como amenaza y en el segundo caso todo será rechazo.

Se trata de que las metas sean específicas y que todas las personas del entorno estén implicadas en la toma de decisiones y se comprometan con el proceso. Por eso, desde el punto de vista conceptual y metodológico, es necesario que el proceso de perfeccionamiento empresarial implique verticalmente a todos los niveles al mismo tiempo. De no ocurrir esto, el cambio organizacional puede reducirse a la recopilación y análisis de la información, a la identificación de los problemas y a tomar decisiones en relación con las soluciones propuestas; comenzar y terminar de manera formal, sin efectos ni consecuencias globales para la empresa.

Mas, si el equipo de dirección desempeña su papel y plantea el perfeccionamiento desde una perspectiva global e integral y, además, potencia y fortalece las capacidades propias para resolver los problemas y asume las soluciones con toda responsabilidad, entonces los efectos pueden ser diametralmente opues-

tos a las soluciones mecánicas, parciales, que tradicionalmente se han dado. El cambio hoy muchas veces se genera con una inercia por parte de los individuos y por parte de la organización en sí. Es necesario romper esa inercia.

Por la concepción y preparación del proceso no se trata de forzar etapas, sino que se pueda mantener la continuidad. Nadie dudaría que los cambios rápidos son más efectivos, pero de lo que se trata es de consolidar los cambios, de mantenerlos. Esto sólo es posible si el cambio lleva o propicia el aprendizaje. Y es aquí donde el desarrollo evolutivo tiene mayores éxitos.

En última instancia, sea llevado el proceso como cambio rápido o como proceso en evolución debe ser un proceso constante. Son dos concepciones que incluso pueden ser radicalmente opuestas en su planteamiento estratégico, táctico y metodológico, pero tienen un elemento en común. Y para que sea reconocido y tratado como un proceso de continuidad debe:

- Haber reconocimiento de la necesidad del cambio, tanto por parte de la empresa, como de los niveles superiores de dirección empresarial.
- Haber presión por el cambio.
- Haber un diagnóstico de las esferas y problemas principales que involucre y comprenda la mayor cantidad de trabajadores de la empresa.
- Haber compromiso para desarrollar las acciones que lleven a las soluciones propuestas.
- Haber pequeñas pruebas experimentales de las propuestas y alternativas para establecer la mejor.
- Haber reforzamiento y apoyo por parte de los niveles superiores que lleven a la percepción de la aceptación de las nuevas propuestas.

Para romper la inercia hay que recordar que las personas tienen expectativas, experiencia y percepción de la situación, por lo que dedicarán mayor o menor energía, habrá mayor motivación —necesidad de entender el proceso y las tareas a las que dedicarán un esfuerzo real con un desempeño mayor o menor— y todo ello debe conducir a una satisfacción.

Si el proceso no se asocia a resultados positivos concretos para las personas, la percepción de la situación actual lleva a multiplicar las experiencias anteriores, de manera que las personas pueden no involucrarse. Por eso, es necesario insistir, una y otra vez, en que es imprescindible “trabajar” con las personas no simplemente decir “vamos a entrar en perfeccionamiento”. El trabajo significa explicar el proceso y todos y cada uno de sus elementos.

El comportamiento organizacional es un tema insuficientemente tratado en nuestra literatura especializada y es esencial para comprender el enfoque sistemático de una empresa donde las relaciones entre las personas determinan las actuaciones de la empresa como organización.

No es hora de extrañar los tiempos en que se asignaban los recursos y a toda costa se hacían cumplir las cifras del plan, de acuerdo con indicaciones y procedimientos concebidos “desde arriba”. Nuestra empresa de hoy y de mañana no puede ser solamente una empresa de medición económico-financiera y de indicadores de eficiencia, sino debe ampliarse y evaluar cómo se logra que el valor de lo vendido supere el costo de los recursos utilizados, se reduzca el costo por peso, se venda más por cada peso de activos utilizado, se aprovechen al máximo las capacidades e instalaciones, los inventarios roten en vez de estancarse en los almacenes, las cuentas pendientes de cobro disminuyan, el dinero no se inmovilice en el Banco, haya menor gasto material sin afectar la calidad y menor gasto salarial sin afectar el nivel de vida de los trabajadores, se disminuya el consumo de energía, se haga contabilidad de gestión y gestión por actividades. Pero, ¿cómo se logra?

La propia responsabilidad social de la empresa con la comunidad y con la sociedad debe extenderse y multiplicarse “internamente”, desarrollando a las personas, comprometiéndose con ellas.

En la actualidad, cuando se habla de tendencias y que es necesario pasar de un enfoque administrativo de los recursos humanos —tendencia dominante en los años 70— a un enfoque estratégico y social, esto significa que es cada vez más

evidente la importancia de atender y entender a las personas, individualmente. Si el comportamiento organizacional plantea analizar la empresa desde una perspectiva global es porque se parte desde la perspectiva individual.

En general se acepta que las principales variables dependientes del comportamiento organizacional son las siguientes:

- Productividad.
- Ausentismo.
- Rotación de personal.
- Satisfacción en el trabajo.

Cuando hay resultados o consecuencias negativas para las variables dependientes —o se quieren mejorar— hay que modificar las variables independientes que son las que determinan. De lo contrario, es sumamente improbable que se produzcan modificaciones, ni a nivel individual ni global.

A manera de ejemplo, si se plantean cambios tecno-estructurales, es decir, de la estructura de la organización y que sean asimilados y tengan repercusión positiva en las variables dependientes es imprescindible que se trabajen las variables independientes de primer y segundo nivel.

Las variables independientes son:

A nivel individual:

- Las características individuales.
- Personalidad.
- Valores y actitudes.
- Capacidades.
- Motivación.
- Satisfacción en el trabajo.
- Diseño del puesto y los contenidos de trabajo.

A nivel de grupo:

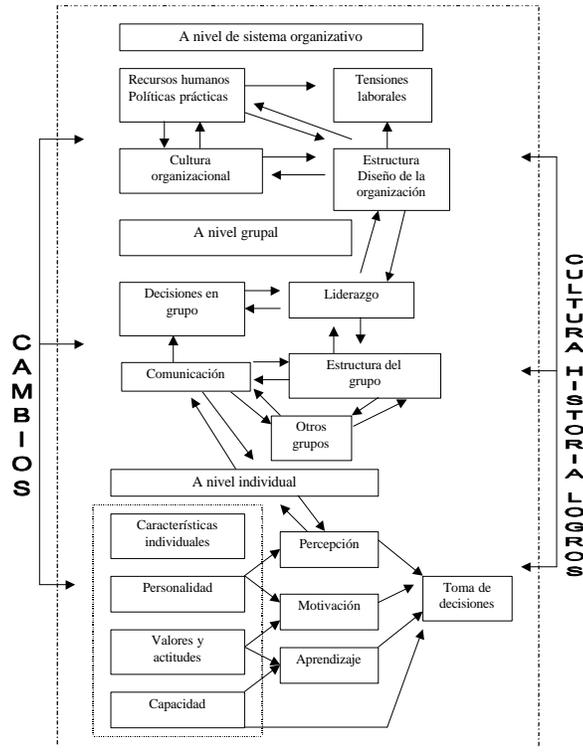
- Comportamiento grupal.
- Proceso de toma de decisiones.
- Redes de comunicación.
- Intercambio interpersonal.
- Normas de grupo.
- Liderazgo.
- Relaciones intergrupales.

A nivel de la organización, como nivel superior es ineludible el estudio y análisis de las cuestiones siguientes:

- Cultura de la organización.
- Estrategia política.
- Estructura.
- Controles.
- Normas.
- Conflictos.

A continuación en el Esquema 5 se muestra el conjunto de las variables independientes y sus interrelaciones.

ESQUEMA 5



El comportamiento organizacional no está dado por el último nivel, es decir, el sistema organizativo, sino por las relaciones entre los tres niveles. Si se profundiza en lo que representa este modelo hacia el interior, y que no es aceptable tratar problemas a un nivel sin considerar las interrelaciones e interdependencias con los otros niveles, no es difícil comprender que lo mismo sucede a nivel de empresa en relación con los niveles superiores de dirección. Cada nivel superior se define por los niveles que integra.

Si por un momento recordamos que:

- Dirigir es
 - Tomar decisiones
 - Dirigir la actividad de otros
 - Motivar
 - Comunicar
 - Resolver conflictos

- Planear es
 - Definir metas
 - Establecer estrategias
 - Desarrollar planes para coordinar acciones

- Organizar es
 - Definir qué se realiza
 - Definir quién lo lleva a cabo
 - Definir cómo se agrupan las personas
 - Definir las relaciones de interdependencia
 - Definir dónde se toman las decisiones

- Controlar es
 - Seguir las actividades
 - Corregir las desviaciones

Podemos, entonces, evaluar la real importancia de las variables antes señaladas. Se subraya la importancia de las variables: comunicación, la cual hace posible la relación del nivel individual con el nivel grupal, y liderazgo con su capa-

cidad de influir en el grupo, así como en el diseño de la organización.

¿Cómo dirigir la actividad de otros si no se conocen las características individuales, valores y actitudes o la estructura del grupo o las tensiones existentes?

¿Cómo coordinar acciones u organizar sin conocer las normas de grupos, las relaciones intergrupales o los objetivos estratégicos?

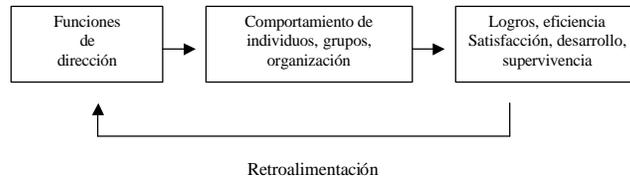
¿Cómo diseñar estructuras o puestos de trabajo sin conocer las capacidades individuales, las normas interpersonales e intergrupales, las interrelaciones grupales o la satisfacción en el trabajo?

Pero, atención. No planteamos la importancia de conocer estas variables independientes, las variables individuales o grupales u organizacionales para limitar o asegurar el óptimo de productividad y de satisfacción en el trabajo. Se trata de la necesidad de rescatar la ética de las relaciones entre las personas, de individualizar estas relaciones, de rescatar la personalidad del hombre, de recordar que sólo así, a través de la consideración de las cuestiones humanas de la organización y su significado para el comportamiento organizacional, es posible llegar a los resultados deseados.

Ante las preguntas y alternativas de cuáles estructuras organizacionales o de dirección adoptar, qué diseño de puestos, qué modelo de gestión de recursos humanos, competencias profesionales o motivación deben aceptarse o cómo ser más flexibles o adquirir la capacidad de aprendizaje e innovación, el comportamiento organizacional puede ayudar a los equipos de dirección —teniendo en cuenta el creciente número de roles organizacionales que es necesario considerar— a comprender mejor, explicar y predecir el comportamiento del sistema empresa.

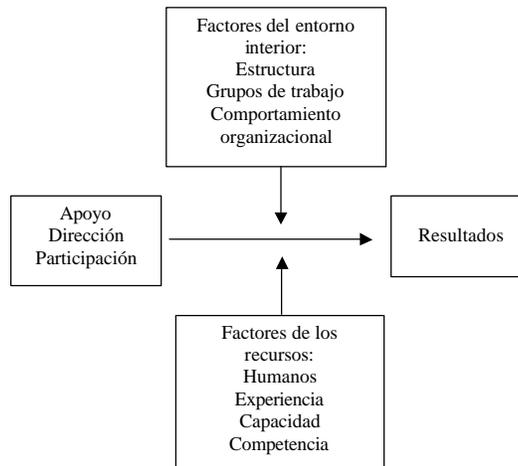
Al integrar las cuestiones relacionadas en los esquemas 4 y 5, se resume en el Esquema 6 la eficacia del sistema; es imprescindible estructurar, analizar y trabajar las organizaciones en toda su complejidad sin omitir el comportamiento individual, grupal y organizacional.

ESQUEMA 6



El aprendizaje empresarial empieza a nivel individual con el conocimiento, los valores, las capacidades y el potencial innovador, y termina a nivel de la organización con la capacidad de cambio, el trabajo en equipo y la estrategia, la cultura e ideología de la empresa. De lo contrario, es imposible esperar ni pensar que la empresa pueda asumir la responsabilidad de la toma de decisiones relacionada con la utilización de sus recursos humanos, financieros y materiales (ver esquema 7).

ESQUEMA 7



La nueva empresa —la de mayores atributos, mayor responsabilidad, mayor participación en la toma de decisiones en el uso de los recursos, lo cual es como decir decisiones que definen y determinan su existencia— incuestionablemente debe alentar:

- La innovación.
- La capitalización de sus capacidades esenciales —no sólo conocimientos y habilidades—, de sus recursos humanos.
- El establecimiento de las mejores prácticas.
- Las relaciones de cooperación.
- El conocimiento y la comprensión de las personas, sus problemas y necesidades.

Estructura organizacional. Llamada de alerta para la integración

Reflexionemos sobre la estructura organizacional que lleva al diseño de la organización. Actualmente, en el mundo siguen existiendo pocas estructuras que no se parezcan a aquellas burocráticas o que no sigan de alguna manera los principios establecidos por sus teóricos, lo cual al final nos lleva a una mayor o menor pirámide, aunque esfuerzos no faltan para “aplanar” las estructuras. Nuestra voluntad y objetivo es “aplanarlas” para ser consecuentes con lo expresado hasta aquí. Sobran razones para “aplanarlas”, aligerarlas, con el cuidado de no hacerlas largas en vez de altas; de convertir lo vertical en horizontal.

Por supuesto que no se trata de problemas de la estructura en sí y de haber leído con detenimiento hasta aquí se habrán sacado conclusiones acerca de la importancia del entorno o del contexto global donde se desarrolla la empresa, así como hasta dónde pueden influir y determinar realmente, no ya la estructura, sino la filosofía, la ideología, la cultura, las funciones de dirección y la actuación de la empresa. La estructura no se impone “desde arriba” ni en la empresa.

Hay que empezar por decir que, aunque la mayor parte de los problemas no son resultado realmente de las estructuras organizacionales en sí, éstas sí reflejan en mayor o menor grado la manera en que se agrupan las personas, cómo se ejecutan las actividades, cuáles son los métodos y estilos de dirección, cuál es la disposición y las relaciones que se establecen entre distintos factores; en una palabra, puede pro-

yectar muchos de los problemas y, sobre todo, la concepción del sistema de la empresa.

En el capítulo anterior se esbozó la importancia de considerar los distintos niveles de complejidad del sistema de la empresa, lo cual conlleva a hablar de un comportamiento organizacional. Debemos recordar que las empresas son sistemas sociales y están influenciados por todos y cada uno de los factores o variables consideradas. Por lo tanto, todos deben tenerse en cuenta al diseñar la organización.

Si la estructura es un patrón de agrupación de puestos y de relaciones que se establecen dentro de una organización para facilitar la coordinación de actividades y el control de los actos de las personas no hay duda de que el propósito es influir en el comportamiento de los individuos y grupos para lograr un resultado, un objetivo, un desempeño eficaz. También habrá una relación directa entre las características que adopta la organización y las funciones directivas.

La historia del crecimiento vertical se resume en que la división del trabajo no sólo influyó decisivamente en la organización del trabajo, sino que conformó una ideología a nivel de empresa. Todo este proceso se desarrolló a partir de un nivel máximo de autoridad en el que el jefe estructura su rol —un entramado de niveles jerárquicos, responsabilidades y conocimientos que hacen crecer las plantillas de cargos y de ocupaciones, tanto hacia arriba, como hacia abajo—, generando contradicciones funcionales y mayores costos. Se impuso entonces la necesidad de revisar el estado de cosas, tratar de hacer más democrático el entramado, acercando la base a la cúspide y buscando la “integración horizontal” de las estructuras planas.

El modelo organizacional mecanicista dejaba, supuestamente, de existir. Pero, ¿hasta dónde se ha avanzado en realidad en la integración, en el cambio de los contenidos de trabajo que potencien las capacidades individuales de tal manera que en verdad se extinga la distinción entre las funciones ejecutivas y las ejecutoras y se controle en la base?

Desde hace tres o cuatro décadas comienzan a evidenciarse diversas tendencias que hacían coexistir los modelos

tradicionales con los modelos basados en nuevos principios que trataban de imponerse. De esta forma, se puede establecer una continuidad en cada uno de los principios que definen el diseño de estructura.

El principio de especialización sigue dando preferencia a la dimensión técnica del trabajo característico de los modelos mecanicistas, pero, al mismo tiempo, pone de manifiesto el imperativo de los recursos humanos y el tratamiento al individuo que son exigencias de los nuevos modelos organizativos.

El principio de la unidad de módulo si bien sigue agrupando los puestos por especialidades, cuestión esencial para la organización mecanicista, también busca la integración y agrupación por cooperación, a partir de los contenidos de los puestos polifuncionales. Mas, la propia división por funciones tiene las mismas limitaciones, pues parte de un origen común: la división del trabajo.

Los principios de la autoridad y de la responsabilidad siguen considerando los niveles superiores más importantes que los inferiores y responsables máximos de todo lo que acontece, pero, asimismo, plantean también la delegación y descentralización máxima. Se centralizan las decisiones y se retiene la autoridad o se da mayor alcance y grado de influencia a los niveles inferiores.

Como estos principios han sido siempre los más discutidos, esto provoca que se busquen nuevos caminos, nuevas formas que posibiliten nuevos modelos que hagan válidos los principios de las nuevas formas organizativas. Surgen las estructuras matriciales.

El principio de la cadena, íntimamente relacionado con los anteriores, subraya las contradicciones, pues el modelo tradicional acorde con la cadena jerárquica también establece la jerarquía en la información y la comunicación, lo cual choca frontalmente con los avances en la informática y las comunicaciones actuales.

Las mayores confusiones se alcanzaban cuando se trataba de integrar elementos y principios de los modelos tradicionales y los nuevos modelos; nuevas formas con contenidos

viejos más que nuevos contenidos con formas viejas. Por ello no es raro que se “dibujen” —más que se conciban— estructuras de modelo orgánico o matricial, pero con limitaciones en cuanto a utilizar los mismos puestos de trabajo. Esta es la razón de nuestra insistencia respecto de la necesidad de trabajar en el diseño de puestos de trabajo con contenidos que respondan a las exigencias de los cambios en las estructuras.

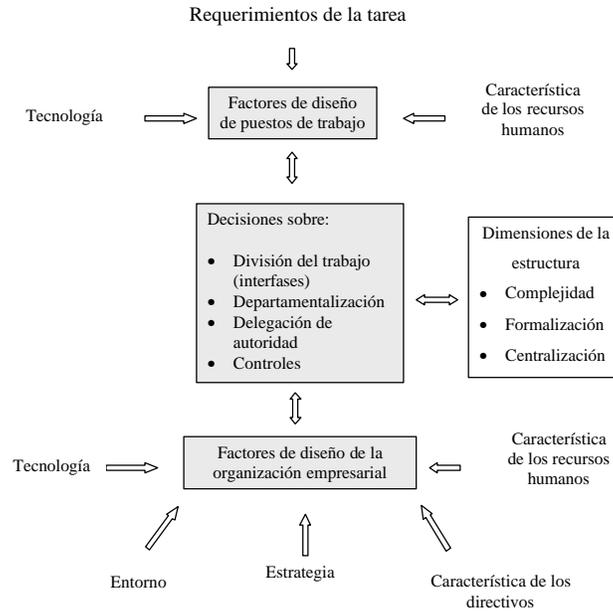
En los años 60, al planificar la reestructuración del trabajo en algunos países, se quisieron unificar los puestos de trabajo en contenidos más amplios articulados hasta entonces jerárquicamente, pero manteniendo la organización tradicional del trabajo y, además, sin modificar el sistema salarial; estos cambios parciales trajeron consigo muchos fracasos.

La integración, además, se quería buscar a nivel individual sin concebir la posibilidad de que un grupo de trabajo pudiera reunir puestos con contenidos diferentes y lograr la integración grupal, lo cual en la actualidad se denomina “red de especialistas”. Esto permite integrar un amplio espectro de actividades de un sector del proceso o del proceso completo.

En nuestro país se van dando los primeros pasos en cuanto a la integración. En este sentido, se suscitan grandes debates desde hace años en el mundo, pero realmente sería una paradoja el hecho de que las empresas a la par de introducir tecnología de punta, reorganizaran su trabajo, sus empleos, imponiendo diseños de puestos que requieren capacidades cada vez más bajas, lo cual contradice los planteamientos teóricos de la necesidad de potenciar el factor humano. Este supuesto puede alguien defenderlo esgrimiendo que es para reducir costos e incrementar utilidades o puede pensarse que se trata de mantener el control absoluto de los trabajadores y no darles participación en las decisiones empresariales. Hay voces en los últimos tiempos que consideran la participación de los trabajadores —tan en boga en los años 70— como “elemento subversivo”.

Antes de proseguir, es necesario resumir de manera esquemática cómo concebimos el análisis para el diseño de la estructura organizacional, a partir de elementos básicos internos, como el entorno (ver Esquema 8).

ESQUEMA 8



Se parte del necesario análisis integral de un grupo de factores que nos llevan a elaborar las decisiones que conducirán a una determinada estructura. El análisis integral significa que al examinar la estrategia, por ejemplo, y su interacción con la estructura esto no se puede aislar de otras influencias y relaciones, como el propio entorno exterior, la tecnología y los directivos. Las estructuras, como las estrategias no son estáticas y responden a situaciones internas y externas.

La estrategia, por su parte, marca también las adecuaciones y variaciones en relación con los demás factores de la organización empresarial. La manera en que se conciben las funciones de dirección y la dependencia del tipo de autoridad externa brinda argumentos para ir formando decisiones.

La tecnología se refiere, tanto a la física, como a la no física, es decir, procedimientos, métodos y técnicas con que cuenta la empresa. La capacidad de aprendizaje, la posibilidad real de desarrollar nuevos métodos de dirección no se deben eludir en el análisis. La tecnología debe servir para establecer una comunicación más fluida y amplia, así como unas condiciones de trabajo adecuadas al desarrollo de las personas. Desde luego, se cuenta con la complejidad técnica y el tipo de sistema de producción o tipo de servicios de que se trate.

El entorno exterior, en tanto sistema abierto, es para la empresa motivo para buscar la necesaria adaptabilidad y, a la vez, una mayor percepción para responder con antelación a los posibles cambios, garantizando así su supervivencia.

Qué se obtiene, qué expectativas hay, qué información se logra, qué se hace, cómo se hace, dónde se hace, quién lo hace, en relación con el nivel de dirección superior y en lo relativo a instituciones o entidades con las cuales trata la empresa son cuestiones importantes a tener en cuenta.

Acerca de las características de los recursos humanos y de los directivos, sus capacidades y potencialidades, su motivación y percepciones nos hemos referido en el capítulo anterior; estas son cuestiones determinantes para cualquier estructura. Asimismo, la confianza, las interacciones y competencias profesionales son fundamentales para establecer una estructura de integración horizontal.

También se tiene un grupo de factores que definen el diseño de puestos de trabajo, tema poco tratado entre nosotros y menos relacionado con la estructura organizacional. En la teoría y práctica de los sistemas sociotécnicos esto ocupa un lugar importante.

Lo cierto es que de acuerdo a cómo se conciben las actividades y su realización —agrupadas en una organización— puede ser adecuada una estructura bien concebida desde el punto de vista teórico o es posible que funcione en la práctica de una forma diametralmente opuesta a lo que se pensó.

A las estructuras mecanicistas, centralizadas, les corresponden unas formas organizativas de trabajo; mientras las

estructuras orgánicas, descentralizadas, de integración horizontal o planas, se basan en puestos de trabajo de contenidos enriquecidos, funciones integradas, con una mayor participación, una responsabilidad individual y grupal.

Se debe recordar algo básico: el propio puesto, por definición, es algo más que una función, una tarea o un elemento. Sin embargo, muchas veces se confunde o se reduce a tarea.

Existe una tendencia que sigue concibiendo y diseñando puestos individuales, aunque se hable de organización, dirección y control de procesos. Pero, como los procesos son actividades que agrupan y completan una fase o actividad, pueden concebirse y diseñarse puestos grupales que exijan logros, competencia, respuesta grupal y creatividad colectiva.

Consecuentemente con los planteamientos anteriores, se subraya la importancia de los factores de diseño o de los puestos de trabajo, los cuales tienen una influencia determinante en el diseño de la estructura organizacional (ver Esquema 9).

ESQUEMA 9



El *análisis de puestos* es el procedimiento de obtención de información, descripción y explicación de los distintos ele-

mentos, mediante observación, cuestionarios y entrevistas, referido al contenido, requerimientos y el contexto o las condiciones en que se desenvuelve la actividad que se realiza.

A partir del levantamiento de los puestos existentes se describen los puestos teniendo en cuenta:

- Qué hace el trabajador —tareas que realiza y funciones que desempeña—.
- Qué métodos y técnicas utiliza.
- Qué conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes se requieren.
- Qué relaciones tiene con otros puestos.
- Qué máquinas y equipos utiliza.
- Qué materiales, productos, servicios y temas produce.
- Qué controles tiene establecidos.
- Qué procedimientos y normas hay establecidas.

Las descripciones deben ser lo más específicas posibles, lo cual no constituye un problema en caso de un entorno empresarial estable, pero puede ser un problema en caso de entornos inestables, de manera que la descripción deberá responder a una situación determinada.

En los *diseños de puestos*, tanto si se trata de rediseño de puestos, en caso de puestos existentes, como de diseño de puestos nuevos hay que relacionar en la descripción y análisis los puestos sobre la base de tres características principales que tienen relación con el contenido, las responsabilidades y los deberes inherentes a éstos. Estas características están influidas por los factores más generales y globales de la empresa, como los factores específicos de la (s) tarea (s), función (es) o el puesto propiamente dicho.

El alcance del puesto se refiere al número de tareas que desempeña el individuo. A mayor número de tareas, mayor alcance. La profundidad se relaciona con el grado de influencia. Esto se refiere no sólo a la influencia personal del individuo y sus características personales, sino a los elementos de alcance y relaciones. Las relaciones entre puestos determinan la naturaleza y alcance de las relaciones interpersonales. Estas características determinan los factores de complejidad,

el grado de dependencia y el grado de autoridad para tomar decisiones que tiene el puesto.

Debemos recordar que se está hablando del puesto como una unidad que se va a componer, con tareas y funciones relacionadas que se agrupan, y que no debe ser ni tan estrecho que no sea un reto a las capacidades individuales ni tan amplio que no haya posibilidad de alcanzarlo y controlar la ejecución por el propio individuo y otros.

El *contenido percibido del puesto* describe las actividades específicas y características generales, tal como las percibe el individuo. Éste recibe influencias de las normas sociales establecidas, así como de las diferencias individuales existentes. Es importante tenerlo en cuenta porque define, en buena medida, el desempeño del individuo en el puesto y puede servir para su rediseño.

Los individuos que tienen necesidades de desarrollo se preocupan más por desempeñar puestos con diversidad de tareas y, en la misma medida, valoran el contenido del puesto. Por eso son tan importantes los recursos humanos y sus características que influyen y hasta determinan el diseño de puestos. Esto cobra mucha importancia en la actualidad cuando el individuo participa directa y activamente en el diseño de la organización.

En el *desempeño del puesto* se analiza la información relacionada con el individuo y con la organización y es de valor para ambos. Debe hacer referencia a los requisitos de calificación y profesionales para el cumplimiento satisfactorio de las tareas que se señalan desde el análisis de puesto hasta el diseño de puesto.

Con la finalidad de garantizar la misma visión global o referencias comunes para el análisis de los distintos factores se utilizan tres componentes o dimensiones de la estructura organizacional: la complejidad, el formalismo y la centralización.

La complejidad es el resultado de la división del trabajo existente o a establecer y abarca la cantidad de tipos de puestos y el número de departamentos diferentes. Es decir, las divisiones horizontales y verticales.

Cuanto mayor sea la cantidad horizontal y más niveles verticales existan tanto más compleja será la organización. La complejidad incluye también la organización espacial (dispersión geográfica).

El formalismo es el grado de estandarización de los trabajos. A mayor cantidad de normas y procedimientos que determinan las acciones, menor libertad de actuar por decisión propia, menores los aportes, menor realización personal. A mayor formalismo, mayor cantidad de descripciones de qué, cuándo y cómo se deben hacer las cosas. El grado de formalismo varía mucho, incluso dentro de la propia organización, y hay que analizarlo en relación con la complejidad.

La centralización es el grado en que la dirección del nivel superior toma las decisiones, por lo cual trae inherente una u otra forma de estructura. Si se concibe mayor aporte o participación amplia del nivel de base y es exigencia de la actividad, desde luego, que la estructura será descentralizada. Esto implica una menor departamentalización y una mayor integración de las actividades.

El análisis de cada uno de los factores mencionados permite tomar decisiones sobre la estructura, examinando las implicaciones desde o para el comportamiento organizacional de las variables siguientes: división del trabajo, departamentalización, delegación de autoridad y controles.

La división del trabajo existe, aunque ya no como fuente principal para aumentar la productividad, pues desde hace tiempo se reconoce y se ha comprobado que se obtiene un resultado mayor cuando el alcance de las actividades se amplía o enriquece el trabajo. Lo rutinario y repetitivo de la alta especialización se mantiene y se tratan de evitar los extremos. Ir ampliando el número de puestos que tengan mayor grado de integración es el camino a seguir. Menos puestos establece relaciones menos complejas, implica menos niveles jerárquicos.

La departamentalización divide el trabajo de cada nivel de dirección en áreas, unidades u órganos funcionales lineales y de apoyo, los cuales coordinadamente participan en las acciones conjuntas. Por lo tanto, las decisiones que se toman

sobre el grado de división del trabajo y el establecimiento de determinados tipos de departamentalización son inseparables y constituyen problemas centrales en la creación de cualquier estructura de dirección; sobre todo, cuando se trata de la estructura organizativa.

La departamentalización implica el establecimiento de divisiones, direcciones, departamentos, secciones, unidades, fábricas, talleres, etcétera, u otras denominaciones que denotan cómo se divide la estructura de dirección y se combinan los puestos de trabajo dentro de estas divisiones y a cada nivel de dirección. También establece las relaciones de coordinación entre las subdivisiones. Las formas principales de departamentalización son las siguientes:

Por funciones: Se basa en la especialización de las actividades y en las áreas o unidades o subdivisiones se agrupan de una a varias funciones —por ejemplo, comercialización, finanzas, recursos humanos—.

Territorial: La estructuración se establece sobre la base de un área geográfica o distintos territorios donde se ejerce la acción del sistema.

Por productos y por clientes: Ambos tipos se asemejan en que se estructuran sobre la base de los productos, su venta o los intereses y las características de los clientes.

Por proyecto: Se establecen estructuras específicas temporales que pueden existir paralelamente a las estructuras permanentes y constituyen la base o el soporte para llevar a cabo un proyecto dado dentro de la organización, el cual va a tener una determinada autonomía.

Por procesos: Se tienen en cuenta las características de funcionamiento del sistema dirigido, centrándose en los procesos principales, ya sean de carácter productivo o de servicio.

Matricial: Se estructura por combinación de la forma funcional y por proyecto. No es una estructura paralela, sino superpuesta que funciona al mismo tiempo que la funcional.

La delegación de autoridad debe establecer cómo se distribuirá la autoridad descendente, viéndola de la manera más sencilla y en relación con principios tradicionales, los cuales deben enriquecerse con los principios de dirección participativa.

En términos de la delegación de autoridad, la descentralización es la tendencia a delegar autoridad en una estructura organizada. Por tanto, mientras la centralización aumenta la autoridad y se delega menos, en la descentralización la delegación de autoridad es mayor o total.

La centralización en relación con el entorno implica concentración por área geográfica o territorio. En lo relativo a la división departamental, implica la concentración de actividades especializadas. Y, como cuestión de la dirección implica una restricción en la delegación de la toma de decisiones.

Depende también del tipo de producción; de ahí que el número de niveles de autoridad sea menor en producciones por unidad que en producciones en masa o en proceso, pues se necesita de decisiones cotidianas y de aplicación inmediata. Mientras más estandarizado sea el sistema, más niveles jerárquicos y mayor especialización intermedia habrá.

Por eso, las estructuras en caso de producciones por unidades y las de proceso son reducidas, mientras que las producciones en masa requieren estructuras más amplias, lo cual indica, a su vez, la separación de las líneas de producción de los departamentos funcionales especializados. En las producciones en masa el número de trabajadores a controlar es mayor, los trabajos son individuales y la división del trabajo es mayor.

Una razón poderosa para la descentralización en la asignación de la responsabilidad es la necesidad de reducir costos por unidad organizativa a nivel de base.

Los controles, tanto en estructuras centralizadas, como descentralizadas determinan la eficiencia. Pero, la eficiencia de los controles no está determinada por el exceso de controles, sino por lo estricto de los controles.

Lo estricto de los controles en estructuras descentralizadas viene dado en que éstos deben incorporarse en y desde los puestos de trabajo, como parte de los contenidos y del alcance del puesto. Sólo si se logra la participación de todos de manera directa en la detección de los desvíos y en los ajustes se podrán establecer controles eficientes y preventivos. Para eso se necesitan especificaciones sencillas y

verificables y, además, deben complementarse con controles, por parte de los niveles superiores, en los puntos críticos de los factores fundamentales.

Se trata de evitar:

- La especialización excesiva y la fragmentación de los puestos de trabajo.
- La jerarquía piramidal de autoridad.
- La cadena de comunicación vertical excesiva.
- Los excesivos controles y la falta de dinámica necesaria.

Se trata de estimular:

- La toma de decisiones a nivel de base.
- La participación activa en la toma de decisiones empresariales.
- La retroalimentación que permita seguir la marcha de los procesos.
- La cooperación entre áreas y actividades.
- La utilización de la informática y técnicas de comunicación para transmitir la información necesaria para todos.
- El sentido de logro y desarrollo de capacidades.
- La promoción de valores espirituales.

Si las estructuras piramidales “o árboles” de ayer tenían capacidad relativa para manejar con eficiencia también relativa hechos rutinarios y previsibles, los cambios y la dinámica actuales del entorno exigen agilidad, diversidad de las respuestas, eficiencia y eficacia.

Los grados de competencia del personal se han elevado y las estructuras deben apoyarlos y potenciarlos. De lo contrario, por la omnipresencia del pensamiento y prácticas burocráticas arraigadas, se vuelve a la centralización de las decisiones, de los controles.

Es común oír los debates y las opiniones acerca de que en momentos de crisis es necesario centralizar. Sin remontarnos a la historia de las estructuras y de dónde provienen los principios de las estructuras de la empresa moderna de principios de siglo xx, lo cierto es que intervienen, como se ha visto, muchos factores para establecer una relación directa entre estrategia y estructura, aunque existe gran interacción.

Reflexionemos brevemente sobre la creencia o la práctica de la ventaja de centralizar en momentos de crisis.

La centralización se identifica en sí con una estructura burocrática, una estructura mecanicista, pues no habrá mucha lógica en concebir la centralización a partir o sobre la base de una integración horizontal. De manera que en sentido hipotético analicemos una estructura mecanicista, la cual se pone de ejemplo como una organización ordenada donde todo está definido con precisión, donde existe una sólida estructura burocrática, con un mando centralizado bien definido verticalmente en que fluyen las decisiones hacia abajo.

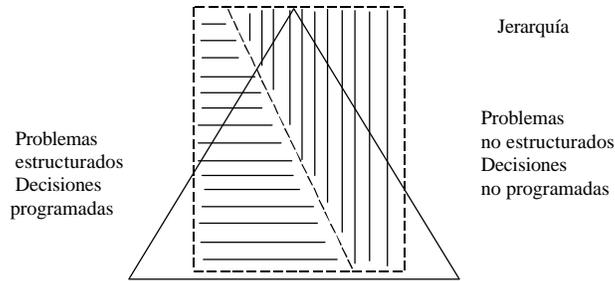
Este contexto ordenado y estable debe empezar a responder a unas condiciones inestables donde la naturaleza de la mayoría de los problemas que se presentan son no estructurados, por lo que exigen respuestas a partir de decisiones no programadas.

Si esto lo representamos esquemáticamente se observan las contradicciones y la falta de capacidad de una estructura burocrática, identificado por el triángulo, con una jerarquía piramidal, para dar respuesta a las exigencias actuales. Frente a los problemas estructurados, es decir, bien identificados, así como los procedimientos a seguir y las decisiones que se deben tomar, se opone ahora una cantidad de problemas no estructurados y decisiones no programadas a los que debe responder, por principio, el nivel superior jerárquico (ver Esquema 10).

¿Por qué pensar que en una situación difícil es mejor centralizar las decisiones?

Sin argumentar que precisamente por exigencias del entorno, dinámico, turbulento, es que empiezan a desarrollarse estructuras “orgánicas”, “matriciales”, “sistémicas”, con fuerte descentralización, es necesario primero analizar las condiciones que acompañan a las estructuras mecanicistas, las cuales necesitan representarse por una organización burocrática, incluso aquellas que tengan un “estilo participativo”, limitado, en el que “se da la sensación de participación”, como decían muchos libros de las décadas de los años 20 y de los años 30.

ESQUEMA 10



La primera condición (factor) de una estructura burocrática es la naturaleza del liderazgo poco interesado, tanto en las personas, como en las tareas, aunque sí en los procedimientos y la conducta a seguir.

La segunda condición es la preparación del personal no apto para tomar decisiones por falta de conocimientos, capacidades e información, es decir, preparado únicamente para dar respuestas de rutina a problemas conocidos.

En épocas o momentos de crisis —quién dudaría— es más importante la rapidez de las decisiones que otra cosa. Si es así, frente a una estructura jerárquica de muchos niveles donde la definición, coordinación y toma de decisiones dependen del nivel superior —principio inviolable por reglas estrictas de trabajo— y el personal de niveles subordinados no está preparado, capacitado, ni técnica ni profesionalmente para tomar decisiones, ¿por qué pensar que una persona o reducido grupo de directivos puede responder adecuadamente y tomar decisiones no programadas?

La flexibilidad en las obligaciones y funciones del personal, con alta competencia profesional, permite una participación activa y dinámica efectiva en la toma de decisiones con una estructura mínima de dirección y mayor capacidad de respuesta. No hay que olvidar la importancia que se subraya a lo largo del libro: la característica de los directivos y la preparación de los recursos humanos.

Desde el punto de vista económico, no cabe duda de la ventaja de estructuras dinámicas en cuanto a los costos y la eficiencia. Cómo dudarlo en la era de la tecnología, cuando la información más los conocimientos constituyen un valor de prioridad uno, cuando es una exigencia organizar los procesos en que los sistemas son automatizados y las decisiones deben tomarse en tiempo real.

Si esto es así dentro de la empresa, entonces la relación de la empresa con otros niveles superiores hay que analizarla con la misma óptica.

La delegación, sobre todo en caso de organizaciones grandes, se impone. En lugar de “manejar” las empresas, es decir, establecer por ellas y para ellas estrategias, planes y políticas, y “dirigirlas” mediante indicadores, “apoyándolas” a través de la administración y asignación de recursos, se debe pasar a desempeñar el papel de guía y coordinador de estrategias por medio del establecimiento de objetivos globales principales al mencionado nivel y asesorar en consecuencia.

Los enfoques participativos, tanto en el interior de la empresa, como fuera y en relación con ella deben fomentarse a través de comisiones, organizaciones paralelas o de una base organizativa permanente. Para acciones de cambio y reorganizaciones son fundamentales.

La racionalidad económica no puede estar al margen del comportamiento organizacional ni basarse en una supuesta motivación que no se fundamente en la interacción de los niveles individual, grupal y de la organización. De ahí la importancia y la necesidad de incorporar los análisis interdisciplinarios de economistas, contadores, ingenieros, sociólogos y psicólogos, entre otros.

En realidad, las estructuras en la actualidad se siguen concibiendo con la prevalencia de niveles de decisión a no ser alguna propuesta revolucionaria en forma de red o circular que rompa totalmente con los principios y la ideología tradicionales.

Las estructuras organizativas pueden tener tres niveles. Estos tres niveles representan de hecho un nivel superior o estratégico, un nivel medio —en lo fundamental, de apoyo

técnico y de labores administrativas propiamente dichas— y un nivel de base u operacional.

Tal parece que las formas organizativas nuevas, siguiendo un esquema tradicional, han llegado a su posibilidad máxima, por lo cual se imponen contenidos nuevos que lleven a formas nuevas.

Si consideramos correcto que la preocupación sobre los recursos humanos es de toda la organización y no sólo del área especializada y que de la misma manera las actividades técnicas y de elaboración de estrategias deben ocupar a toda la organización no hay razón para no concebir algo distinto a una pirámide jerarquizada, grande o pequeña.

Algo fundamental debe quedar claro al analizar los factores para el diseño organizacional: no basta con plantear un rediseño o diseño estructural, es decir, que abarque la estructura de la organización, la estrategia y las políticas y prácticas operativas, sobre todo, las relacionadas con el personal; es necesario integrarlo a los objetivos de comportamiento, es decir, intervenir en los procesos humanos, en el comportamiento intergrupar, grupal e individual. Sólo las intervenciones multifacéticas pueden alcanzar los objetivos para un cambio de contenido y de forma.

Gestión de recursos humanos. Un enfoque sistémico para potenciar la parte invisible del valor de las empresas

Para algunos puede no ser evidente la importancia de los recursos humanos dentro de una organización. Si es así, es que no se han leído los capítulos anteriores o no ha quedado del todo claro lo que hemos querido expresar acerca del rol de las personas, como individuos e integrantes de grupos dentro de la organización.

¿Qué factores han hecho preocuparse y ocuparse más, y de forma cualitativamente diferente, de los recursos humanos en los últimos treinta a cuarenta años?

- Nivel educacional y cultural alcanzado.
- Complejidad creciente de las organizaciones.
- Complejidad creciente del entorno.
- Competencia internacional.
- Cambio en los valores y en la satisfacción laboral.

Luego, hay diversos enfoques y propuesta de modelos que hacen énfasis en una u otra cuestión, pero todos los estudios coinciden en que los recursos humanos son un factor esencial del diseño organizacional en la actualidad.

No obstante, incluso entre nosotros, sigue siendo poco comprendido y no aplicado con la magnitud y jerarquía requeridos. De esta manera, la evolución no ha sido rápida ni radical en parte alguna, porque los cambios relacionados con las personas llevan su tiempo, se dificultan más.

En más de una ocasión hemos oído expresar la preocupación de lo “rutinario” de un trabajo o el hecho de que una

persona ya no tiene nada que hacer porque finalmente se ha organizado el área o el “aparato de los recursos humanos”. Es difícil pensar que un directivo así tenga una posición creativa en relación con el enfoque estratégico del problema de los recursos humanos; que tenga una posición y proposición que le permita a la empresa no sólo alcanzar sus objetivos, sino superar a la competencia, utilizando las capacidades de los recursos humanos al máximo.

Pensemos por un instante cuántas directivas priorizan los recursos humanos, lo toman de punto de partida, en los momentos de creación de una nueva empresa. Sin embargo, es esencial a corto plazo, porque garantiza la selección y contratación; a medio plazo, pues sustenta la preparación y el desarrollo; y a largo plazo, asegura la propia supervivencia de la empresa.

Las empresas de punta, como tendencia tienen una estrategia efectiva de recursos humanos, aunque no es la generalidad en las empresas en el mundo.

Prácticamente todos los libros dedicados al tema del *management* y del diseño de organizaciones de los últimos años ponen énfasis en la atención a los recursos humanos, enfocándolos de manera parcial hacia el desarrollo de las capacidades y las motivaciones de las personas o como generadores de calidad, de innovación, de eficiencia y de capacidad de supervivencia de la empresa. A su vez, en el tema de la motivación la posición común es buscar el compromiso de crear un clima laboral propicio para la participación plena en problemas importantes con las expectativas de mejorar, tanto el control, como la toma de decisiones y aumentar la satisfacción laboral.

En nuestro país, a pesar de las críticas que —desde el punto de vista conceptual o práctico— se pudieran realizar en distintos momentos a lo largo de las últimas cuatro décadas, el desarrollo de los recursos humanos, como parte de los cambios económicos, sociales y culturales empezó hace cuatro décadas. Y las críticas pueden ir dirigidas precisamente a que el diseño de nuestras organizaciones no ha estado a la altura de ese desarrollo de los recursos huma-

nos.

Se trata de cambiar la concepción acerca de los recursos humanos en relación con su rol en la empresa. Deben pasar de un rol secundario, como área o actividad parcial funcional, cuya ejecución tiene restricciones y acciones (pre) diseñadas, a desempeñar un papel principal que determina el nivel de eficacia y eficiencia de la organización.

Es necesario alejarnos del rígido esquema de las tareas administrativas, del área de personal, de la filosofía de dirección de “fuerza de trabajo” tradicional. El desafío para los directivos es dirigir con confianza, confiabilidad y coraje, que sean capaces de conducir, no mandar, y de asegurar el desarrollo y gestión de todos y cada uno de los miembros de la organización. El desafío para los trabajadores no es sólo la capacitación, sino es mucho más. Es promover espacios de actuación colectiva. El sindicato influye, como fuerza organizada en prácticamente todas las actividades de la organización; éste puede movilizar y ser guía para las acciones de capacitación, así como para la preparación necesaria de todo el personal.

Se ha reflexionado con anterioridad sobre la organización inserta en un entorno, dentro de la sociedad, y cómo los factores del entorno influyen en la cultura de la organización, entorno mayor y más amplio de donde obtiene las premisas para su quehacer. De manera que la cultura organizacional tiene una coherencia con la cultura de la sociedad, aunque, por supuesto, parte de las premisas son del entorno interno; es decir, de los miembros integrantes, de su historia, de la forma de hacer las cosas. No se puede pretender que en el interior de la organización se tenga un comportamiento individual distinto al que caracteriza al individuo social. De manera que el problema es más complejo y si de hecho se establecen determinadas normas, procedimientos, ambiente interno, esto debe tener un reforzamiento externo. Por eso, decimos que el perfeccionamiento empresarial debe ser parte, necesariamente, del perfeccionamiento de nuestra sociedad.

Si no se identifican y conocen las normas y valores como

dominantes difícilmente se pueden controlar y planificar los cambios. Las normas de comportamiento y de actuación no son incorporadas de modo automático. Pueden incluso hacerse cumplir, pero no hay eficacia a largo plazo; no se establece el compromiso no hay convicción ni alto desempeño.

Por eso se dice que “no se puede cambiar por decreto”. La evaluación de la marcha del proceso de cambio y la retroalimentación deben ir más allá de la encuesta de opinión y las intenciones a nivel individual, y se debe abarcar el nivel individual conforme se pasa al nivel grupal y al nivel organizacional.

Tampoco basta con cambios tecno-estructurales, cambiando la ubicación o denominación en el organigrama, pensando que así se está diseñando una organización distinta, cuando las relaciones siguen siendo las mismas, las funciones iguales y los comportamientos se repiten.

El cambio nunca es fácil, pero es posible siempre que seamos capaces de transmitir y ayudar en el razonamiento de que el cambio es una posibilidad mejor que la existente; no lo mejor, sino que puede haber siempre una mejor a partir de la anterior. Es el camino para el perfeccionamiento continuo. Para ese camino el diseño de la gestión propia de recursos humanos, a partir de un grupo de principios y conceptos, es fundamental, sobre todo para alcanzar la eficiencia sobre la base de una dirección de personal.

Nuestro propósito no se limita a destacar la selección, la capacitación, la promoción, la evaluación y la remuneración, común denominador de prácticamente todos los modelos en la actualidad.

El sistema propuesto se extiende más allá; obliga a la organización a trabajar de otra manera y permite fortalecer actividades que en nuestras empresas no han sido desarrolladas o se han entendido como actividades técnicas o han sido relegadas a un segundo plano. Desde luego, se impone una filosofía y enfoque de las propias actividades de recursos humanos que se desarrollen como un proceso transfuncional, integrador, en que ninguna función domine sobre otra, sino que sea un conjunto acoplado. La transfuncionalidad es un

concepto fundamental para pasar del mecanicismo y fraccionamiento a la integración y las estrategias de gestión de recursos humanos.

No es posible pensar que una organización puede tener resultados superiores, mayor eficiencia, eficacia, alta satisfacción, adaptabilidad y desarrollo si se trata de aplicar la gestión de recursos humanos de modo formal, con un enfoque funcional, limitado exclusivamente al área funcional de los recursos humanos, así como sobre principios que dictan la separación de directivos o gerentes o los que “piensan y dirigen”, por un lado, y los que ejecutan, por el otro. Porque, a partir de aquí, habrá dos caminos, dos estrategias, dos objetivos, dos tácticas; separadas, paralelas, no convergentes ni integradoras.

Insistimos en el valor del poder y el liderazgo. Toda su atención, visión, conducta, reacciones ante una crisis, criterios, tienen efectos en las creencias, valores y conductas de los trabajadores. Si expresa dudas o reservas acerca de una actividad o hecho, acerca de un proceso, por ejemplo, el de perfeccionamiento empresarial, esto repercute de inmediato en los interlocutores miembros de la organización; y en la medida en que esto sea tratado será más o menos procesado y transmitido a otros.

Insistimos en el valor del liderazgo cuando la ejecución de estrategias se lleva a cabo de manera creciente, es decir, desde la base, desempeñando un papel importante los trabajadores de base y mandos intermedios. De manera que al liderazgo se agrega la habilidad de organización, interacción y seguimiento.

En la medida en que tenga mayor desarrollo, mayor competencia y compromiso, el líder dará mayor apoyo y delegará más; se centra más en facilitar los procesos que en la dirección propiamente dicha. Desde luego, esto se encuentra relacionado directamente con el desarrollo alcanzado por el grupo o la organización.

Aquí entramos a tratar la gestión de recursos humanos y la necesidad de que las propias empresas diseñen su sistema

que le permita hacerse del personal necesario, el cual se desarrollará según las estrategias de la empresa y se valorará como parte de la cultura organizacional.

Con anterioridad, algunas teorías importantes abogaban por el desarrollo de los recursos humanos, luego, decían que lo fundamental eran las inversiones. En la actualidad y en el futuro, la inversión primera debe enfocarse a la verdadera fuente de competitividad de las empresas: a su capital humano.

La política de los recursos humanos debe ser una cuestión esencial de la política de nuestro crecimiento no un objetivo menor ni intermedio. Los nuevos modelos organizativos —o las exigencias del perfeccionamiento empresarial— de todos y cada uno de los subsistemas requieren de recursos humanos capaces, de personal con permanente desarrollo.

Cuando hablamos de un sistema de gestión de recursos humanos —y no de normas, procedimientos y criterios de actuación que deben establecerse— nos referimos a la utilización del saber colectivo y de cada individuo en función de los objetivos de la organización; además, nos referimos a este sistema como un subsistema de un sistema mayor y no como un subsistema autónomo, lo cual constituye un punto de vista elementarista al que muchas veces se hace alusión en la actualidad con la buena intención de subrayar su importancia. Sin embargo, el concepto tiene profundas implicaciones prácticas, pues al plantear los recursos humanos como subsistema autónomo se entra en conflicto abierto con otros subsistemas y el propio concepto de la organización, como sistema.

De esta manera, se puede poner en entredicho la viabilidad de un modelo y, dentro de éste, el espacio que ocupan las actividades de recursos humanos y su significación para todos los integrantes de la organización.

Otro concepto importante sobre el cual se debe reflexionar y que forma parte de la gestión de recursos humanos —a tal punto que cambia toda la filosofía y el planteamiento de base de la gestión— es el de las competencias profesionales. Este concepto ha estado situado fuera del contexto y, ade-

más, se ha aplicado como parte de una política de empleo muy agresiva a la integridad de las personas. Pero, puede también servir para buscar y dar “lo mejor del hombre”, como la propia gestión de los recursos humanos, pues permite configurar el modelo ocupacional, sus condiciones de ejecución y desarrollo.

La competencia no es competencia entre las personas, sino competencia con uno mismo, con la actividad de trabajo o el puesto de trabajo. No es otra cosa que la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo y, en consecuencia, cobra real valor el concepto de evaluación por el desempeño.

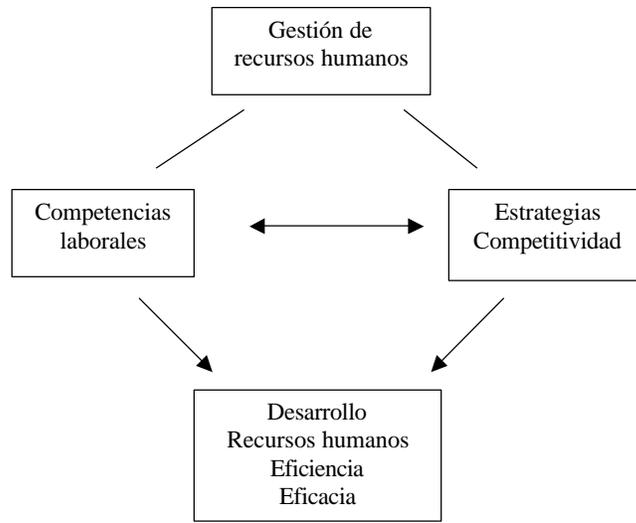
Evidentemente, es un concepto muy dinámico que obliga a las personas a renovar y profundizar de modo constante sus conocimientos y a adquirir nuevas capacidades. Es la única manera de aumentar el capital intelectual de una organización.

Para alcanzar esta capacidad efectiva o idoneidad real y demostrada es imprescindible trabajar la gestión de recursos humanos, como sistema. Es necesario también enfrentar la formación profesional, enfocándola en el sentido de lograr un mejor desempeño; evitar la fragmentación de los programas y buscar la integración de los contenidos; y generar un aprendizaje aplicable a situaciones complejas. Esto, a su vez, obliga a diseñar la capacitación a nivel de empresa de manera tal que responda al desempeño real y a las competencias claves.

Es importante entender que las competencias deben verse no en el contexto estrecho de la organización y puesto de trabajo tradicionales, donde prima efectivamente la destreza y la habilidad, sino en el ámbito de la organización, del trabajo polivalente, del trabajo en equipo, de las nuevas capacidades, conocimientos, actitudes y valores. Así, es posible mejorar los niveles de productividad y competitividad de la empresa en la actualidad; es posible buscar eficiencia y eficacia a nivel de la organización.

Si la empresa adopta modelos de producción flexibles que requieren de esquemas organizativos flexibles y abiertos, entonces es necesario la transformación de los contenidos de trabajo y puestos de trabajos tradicionales; todo esto

obliga a incorporar nuevos conocimientos y cambios de los



perfiles ocupacionales (ver Esquema 11).

ESQUEMA 11

De manera que al fijar los objetivos individuales o grupales se establecen o identifican las competencias que deben exigirse para cada trabajo, las condiciones para asumir las responsabilidades, los conocimientos necesarios, así como las aptitudes profesionales y personales, y la capacitación necesaria en plazos establecidos. Esto posibilita que la dirección por objetivos se haga real y efectiva.

No cabe dudas que la gestión de recursos humanos debe permitir preparar y readaptar al personal a las nuevas exigencias de trabajo, a los nuevos modelos organizativos, basados en una nueva cultura de trabajo caracterizada por:

- El espíritu solidario y de cooperación en el trabajo.
- El mejor desempeño y esfuerzos colectivos.
- La participación en la toma de decisiones y el proceso de gestión.

- El fomento de las comunicaciones horizontales y verticales.
- La reducción de los niveles intermedios y jefes intermedios.
- La integración de funciones y la creación de otras nuevas.
- La descentralización de los controles.
- La responsabilidad colectiva y el compromiso con los objetivos de la organización.

Las condiciones necesarias para diseñar e implantar un sistema de gestión de recursos humanos que desarrolle y potencie a los recursos humanos y que, como parte de las estrategias globales de la organización persiga los mejores resultados y la supervivencia de la organización son, entre otras, las siguientes:

- Claridad en los objetivos propuestos y coincidencia entre los objetivos estratégicos y los objetivos individuales.
- Esfuerzo global planificado de cambio que involucre y comprometa a todos los trabajadores sin excepción.
- Participación activa, como guía de los cuadros de dirección.
- Prioridad para los elementos de necesidad inmediata y que satisfagan las expectativas del personal.

Los subsistemas que forman parte del sistema de gestión de recursos humanos son los siguientes:

Planificación: Su objetivo es determinar las necesidades de personal, actuales y perspectivas, que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y prevén los recursos necesarios para la capacitación, remuneración y estimulación. El principio fundamental es la utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos, combinando el aumento del nivel de actividad con el mantenimiento o incremento del nivel de ocupación.

Organización: Su objetivo es dotar a la empresa de la flexibilidad organizativa necesaria, tanto de las estructuras, como de los procesos. Los principios fundamentales son: la simplificación de las unidades, la integración de actividades, así como la descentralización de la gestión, de los controles

y de la toma de decisiones. Es determinante la coherencia de la estrategia, los objetivos y el diseño organizacional.

Selección de personal: Su objetivo es definir políticas y prácticas de incorporación del personal idóneo a la empresa y seleccionar el personal, ya sea para incorporarlo a la empresa, para las promociones o para la capacitación. Es un proceso permanente, planificado y es responsabilidad de todas las áreas funcionales, aunque sea dirigido desde recursos humanos.

Formación: Su objetivo es dotar al personal de conocimientos, capacidades, valores necesarios para mantenerlo con un alto desempeño y desarrollarlo. Uno de los principios fundamentales es que debe anticiparse a los cambios y preparar al personal para éstos. No debe contemplar sólo a los directivos o los técnicos, sino a todos los trabajadores. La formación “reactiva” va solventando los problemas presentes, a partir de la comparación del desempeño real con el requerido. La formación “proactiva” prevé y se basa en las disfunciones que surgen para realizar la estrategia. La definición de necesidades de aprendizaje es fundamental.

Evaluación: Su objetivo es evaluar integralmente el comportamiento laboral en un período dado y comparar lo existente con las exigencias establecidas, es decir, acreditar la competencia laboral en cada momento. Uno de los principios fundamentales es que participa, tanto el jefe, como el subordinado; además, integra resultados y conductas y debe dar elementos para el desarrollo del individuo.

Promoción y desarrollo: Su objetivo es posibilitar la plena realización profesional de cada trabajador dentro de la organización, de acuerdo con sus potencialidades y expectativas; establecer la línea de promoción y desarrollo para todos los cargos; y desarrollar las acciones para su materialización en la práctica. El principio fundamental es que las líneas de promoción y desarrollo se deben elaborar para todas las categorías ocupacionales.

Retribución y estimulación: Su objetivo es determinar las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados; además, ejercer su papel de vía fundamental para la satisfacción de las necesidades.

El sistema salarial no ha logrado insertarse como un elemento integrado y parte de la estrategia de la organización. Debe contribuir a que cada puesto de trabajo esté ocupado por el personal idóneo y que el rendimiento de la organización, la eficiencia, esté en relación con el resultado individual alcanzado.

Seguridad, salud y condiciones de trabajo: Las condiciones de trabajo están constituidas por el conjunto de factores que influyen sobre el trabajador en el ambiente de la empresa; incluye desde las condiciones higiénico-ambientales, hasta cuestiones organizativas, psicofisiológicas y psicosociales. La salud incluye el estado físico, mental y social del individuo. En consecuencia, el entorno externo y el interno de la empresa influyen y definen aquél. La seguridad del trabajo, como actividad integrada es parte de las tareas, funciones y responsabilidades de cada trabajador. El principio fundamental es la participación de los trabajadores en la identificación, prevención y mejoramiento de las condiciones laborales, de salud y seguridad.

Comunicación e información: Como factor integrador del sistema, su objetivo es proporcionar la información necesaria mediante sistemas o vías de comunicación adecuadas para el mejor desempeño de las actividades y procesos. Ayuda a la comprensión de los problemas, a la eliminación de tensiones y conflictos, a la creación de una cultura organizacional y a la toma de decisiones con participación amplia en su proceso. Debe identificarse la información técnica, qué, cómo y cuándo hacer la información de coordinación, interrelaciones, y la información motivadora —quién dice y qué dice—; además, debe referirse al entorno interno y externo, al colectivo o grupos de la organización y a las personas.

Dado el grado de complejidad que lleva el diseño e implementación de un sistema de gestión de recursos humanos, para todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa, es imprescindible desde el inicio del proceso: la claridad del diseño organizacional; el enfoque del comportamiento organizacional y las políticas y normas de conducta y prácticas individuales, grupales y organizacionales; y la capacitación y superación profesional dinámica, continua, global.

Estimulación o el perfeccionamiento se frustra

Por estimulación se entiende el conjunto de vías, medios, métodos y formas de actuación que se establecen en relación con el trabajo y con el trabajador para desarrollar en éste formas de comportamiento que contribuyan a elevar la eficiencia del trabajo individual y colectiva y, a su vez, le permitan satisfacer sus necesidades materiales y de autoestima.

La estimulación forma parte de las relaciones de producción, entendida como las relaciones que se establecen entre los hombres en el proceso de producción, intercambio y consumo. Como tal, la estimulación tiene dos vertientes: la recompensa por el trabajo y la valoración personal y colectiva de la importancia del mencionado trabajo.

Ya hemos analizado la importancia que tiene la valoración que el hombre haga de su propio trabajo, pues esto constituye un reto a sus conocimientos, habilidades y participación, lo cual puede convertirse en uno de los elementos fundamentales de su interés o estimulación por el trabajo. Enfatizaremos, pues, en lo referente a la recompensa por el trabajo y sus resultados.

En buena medida, la utilización eficaz de la estimulación en sus dos vertientes de recompensa y reto depende de la inteligencia y habilidad del encargado de aplicarlas en el momento y las circunstancias dadas de acuerdo con las características del lugar y el conocimiento de las motivaciones de los trabajadores.

El sistema salarial y de estimulación constituye, por ello, un tema de fundamental importancia en el logro de la reestructuración económica y del perfeccionamiento de las empresas que emprende Cuba en estos momentos. No escapa a nadie la difícil coyuntura en que esta labor tendrá que realizarse, al estar en una crisis que requiere de soluciones particulares donde las recetas de otros no pueden ser las nuestras.

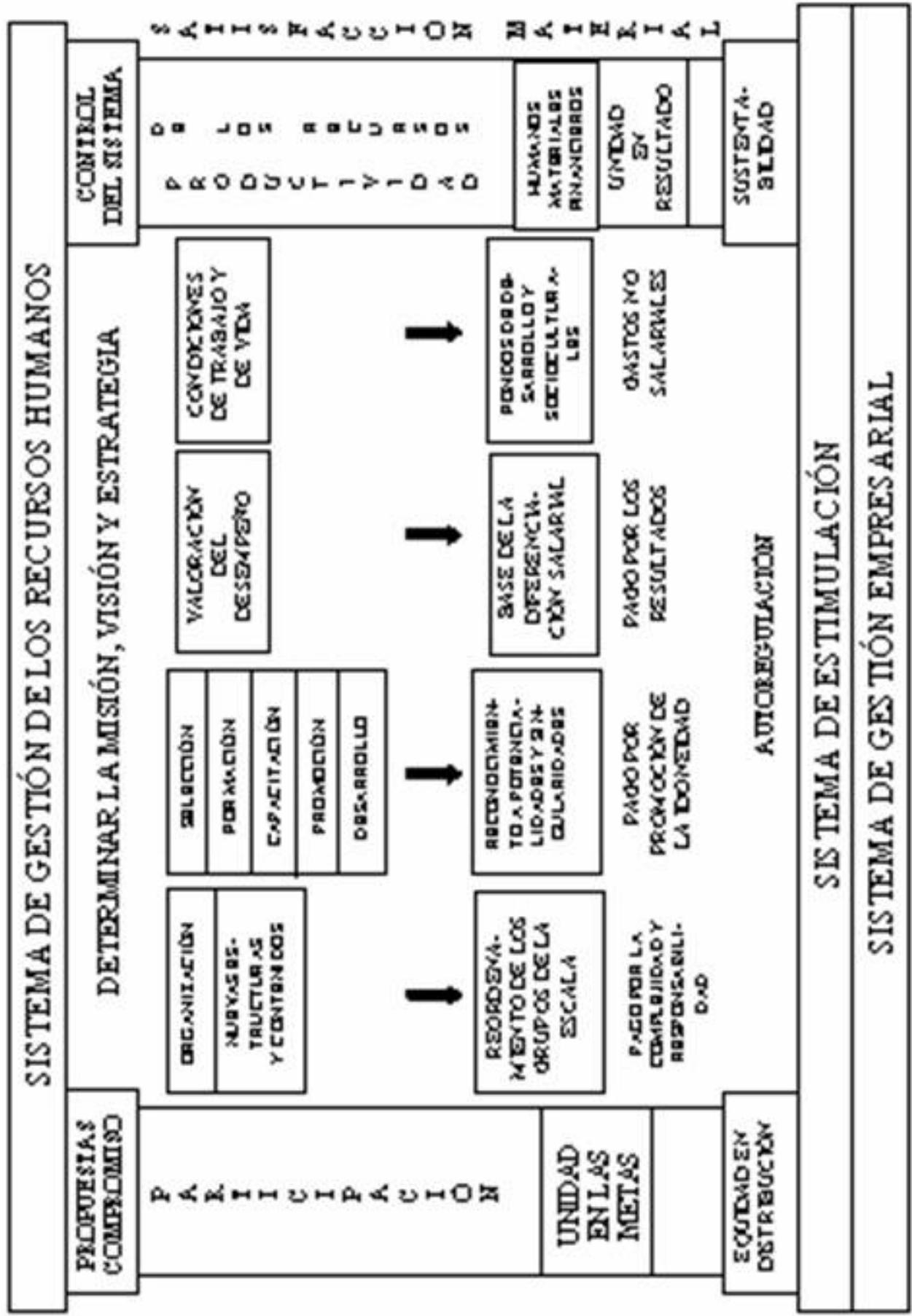
En primer lugar, porque hay que superar la situación de ineficiencia empresarial e institucional que tiene como principal característica la débil gestión en la base debido a una dirección fuertemente centralizada que ha restado a la base la acometividad y responsabilidad necesarias.

En segundo lugar, porque el sistema salarial no ha podido solucionar en el pasado los problemas de los trabajos no atractivos en las nuevas condiciones de desarrollo social y satisfacer un mínimo de las expectativas de nuestra masa trabajadora en la esfera salarial.

Por último, porque las nuevas condiciones impuestas por la crisis, como las restricciones materiales y financieras, la doble circulación monetaria, la creciente importancia del trabajo independiente —cuentapropistas, pequeños agricultores e intermediarios—, las remesas del exterior, el desarrollo de empresas mixtas y del sector emergente —turismo, comercializadoras, etcétera— han impuesto un entorno muy diferente al del pasado.

De todas maneras, en la actual coyuntura de restricciones, el proceso necesariamente debe tener un enfoque de gradualidad y control que permita al Estado dirigirlo de modo adecuado. Por ello, consideramos que la estrategia de aplicación tiene igual grado de importancia que las modificaciones a introducir al sistema. Una inadecuada estrategia de aplicación puede dar al traste, como en el pasado, con el proyecto más factible.

En definitiva, una de las estrategias básicas para producir los cambios organizacionales es la elaboración de un sistema de gestión de recursos humanos que permita potenciar todo el capital humano con que contamos. Los pilares sobre los que debe erigirse todo el sistema de gestión de recursos humanos en nuestras condiciones son los siguientes (ver Esquema 12):



- Participación de todos los trabajadores que garantice las propuestas y compromisos, así como la equidad en la distribución.
- Productividad de los recursos humanos, materiales y financieros que garanticen la retroalimentación del sistema de recursos humanos, así como su sustentabilidad.

La estimulación vigente, unida a las limitaciones de la gestión empresarial, han impuesto limitantes a la reorganización empresarial e institucional; es necesario modificar esto mediante la implantación del perfeccionamiento de las empresas e instancias superiores de dirección, de forma que puedan trazarse estrategias más dinámicas que permitan el aumento de los niveles de actividad y de la eficiencia de manera simultánea.

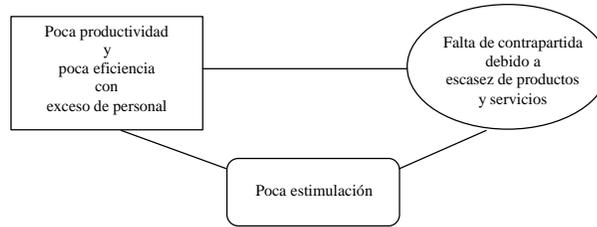
Por demás, históricamente la situación de un inadecuado nivel de actividad y eficiencia han provocado la insuficiencia crónica de los recursos materiales y financieros que permitan perfeccionar el sistema salarial, aun en los momentos de mayor auge y posibilidades.

El dilema empleo-eficiencia en el pasado trajo consigo una tendencia al empleo superfluo mediante plantillas infladas. Además, el crecimiento del empleo unido a la utilización ineficiente de la fuerza de trabajo y de las capacidades instaladas determinaron afectaciones en los niveles de actividad y con ello grandes deficiencias en la oferta de bienes y servicios, lo cual no permitía el aumento de la estimulación y, como consecuencia, se caía en el círculo vicioso que aparece en el Esquema 13.

Si bien son tres los factores que definen la satisfacción con el salario —equitatividad, suficiencia y progresividad— nuestros logros se han concentrado en lograr la equitatividad y, con ello, el cumplimiento del principio de que a igual trabajo igual pago.

Pero, en las condiciones actuales, con las restricciones financieras y de todo tipo, con una urgente necesidad de eficiencia, es necesario analizar este factor en relación complementaria con la *suficiencia* y la *progresividad*, ya que si la

ESQUEMA 13



equitatividad representa la correspondencia entre esfuerzos y recompensa, la suficiencia representa la satisfacción de las necesidades del individuo y la progresividad, la posibilidad de satisfacer las expectativas en el futuro.

Las expectativas individuales truncadas o pospuestas, la insatisfacción constante y permanente con el salario, detectadas durante los años 70 y 80 en todas las encuestas, han venido incidiendo negativamente en la actitud del trabajador y han ido conformando una cultura de apatía hacia la organización en las empresas.

Además, la parte del consumo a que accede la población por la vía del trabajo y, consecuentemente del salario, no sólo no es la predominante desde hace años, sino que muestra una tendencia decreciente. Utilizando un procedimiento metodológico, el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) estimó el consumo a que accede la población por la vía del trabajo y por otras vías de carácter redistribuido, por ejemplo: seguridad social, servicios de salud, educación, subsidios a productos, etcétera (ver Cuadro 1).

En la etapa siguiente a esa investigación, ya en pleno período especial, esto es mucho más desproporcionado, pues se añaden nuevas situaciones entre las que pueden destacarse los altos niveles en los ingresos no relacionados directamente con el trabajo, como las remesas del exterior y su canje en moneda nacional, los altos ingresos de los intermediarios, el mercado negro y otras actividades delictivas.

CUADRO 1
CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS SEGÚN
VÍAS POR LA QUE SE ACCEDE A ÉSTOS
(en %)

<i>Concepto</i>	<i>1980</i>	<i>1985</i>	<i>1991</i>
Por vía del trabajo	56	49	46
. Por salario	48	40	39
. Por ingresos del sector privado y cooperativo.	3	3	2
. Por préstamos y otros	5	6	5
Por vía redistributiva	44	51	54
. Por seguridad social	7	6	9
. Por salario subsidiado *	-	2	6
. Por servicios a la población	29	36	32
. Por otras vías	8	7	7

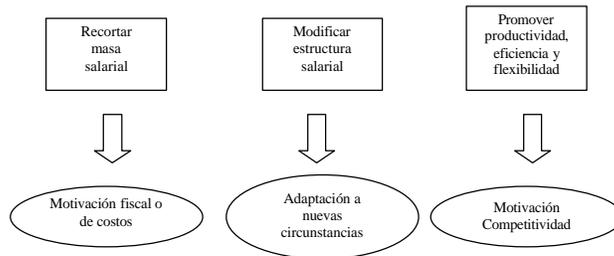
* Salario del personal subutilizado en las empresas.

FUENTE: *Metodología y análisis*, INIE, La Habana, 1989.

Aun en medio de la crisis, el salario nominal no ha permanecido estático ni siquiera en los períodos de mayor insuficiencia financiera. Así, el salario medio en 1996 creció en el 6,8 %, pasando en términos absolutos de 190 pesos a 203 pesos mensuales. Además, se incrementó en 23,5 % el número de trabajadores acogidos a los sistemas de estimulación directa, sumando unos 830 000 entre el sector estatal y cooperativo de los que 500 000 trabajadores reciben adicionalmente a su salario ropa, calzado y productos de higiene, entre otros.

Los objetivos y motivaciones para realizar una modificación del régimen salarial y de estimulación en cualquier país pueden ser los que aparecen en el Esquema 14.

ESQUEMA 14



En nuestro caso, las propuestas para su perfeccionamiento deben aunar, tanto una motivación fiscal —que no se produzca un repentino crecimiento de la masa salarial sin una clara contrapartida material—, como una modificación estructural que nos permita la adaptación a las nuevas circunstancias y, al mismo tiempo, aumentar la productividad, eficiencia y flexibilidad.

Las mencionadas propuestas también deben seguir las tendencias actuales en el sentido de ser un apoyo a la creación de una cultura de empresas innovadoras o modernas, pues de continuar las empresas y órganos superiores de dirección funcionando con los mismos principios tradicionales que han determinado una cultura empresarial que no propende a la eficiencia todo el esfuerzo de la nueva organización salarial se frustrará. O sea, se requiere un cambio profundo que no será fácil lograr si no existe, en principio, un consenso generalizado de su necesidad.

Es importante resaltar que el sistema salarial y de estimulación que se implante en las empresas y niveles superiores no debe pretender ser el centro ni un elemento aislado de un cambio más general, sino que se debe concebir como parte de la reorganización empresarial e institucional y de la adecuación de todo el sistema laboral a los nuevos cambios.

La elaboración de una nueva variante debe tener en cuenta que las modificaciones en el sistema de gestión no pueden basarse en la modificación de los sistemas de estimulación y salario, sino que debemos procurar que su introducción sea a través de profundos cambios organizativos y de gestión.

Ahora bien, las acciones para el perfeccionamiento de las empresas suponen un mayor grado de autonomía por parte de éstas dentro del contexto que le permita las fuentes de financiamiento —el incremento de la eficiencia y eficacia— y, por ende, entre otros, de su fondo de salario y de estimulación. Ello posibilitaría que, por una parte, cada acción del sistema de gestión de recursos humanos pueda responder a las exigencias de las nuevas estrategias empresariales e institucionales y, por otra, que cada acción en el mencionado sistema tenga una respuesta correspondiente de parte del nuevo sistema salarial en cuanto a las acciones que emprenda (ver Esquema 15).

ESQUEMA 15



Se trata, pues, de emprender un grupo de acciones coordinadas donde la capacitación desempeñaría un papel fundamental. Pero, además, se requerirá de acciones interrelacionadas en cuestiones, como la confección de nuevos contenidos en puestos rediseñados, una remuneración que acompañe a las nuevas funciones asumidas, la evaluación del desempeño que permita situar los ingresos adicionales de acuerdo con el aporte del trabajador, la confección de las guías

de desarrollo profesional, etcétera, tal como corresponde a los planteamientos del sistema de gestión de recursos humanos que concebimos.

Uno de los problemas fundamentales que tenemos actualmente es que un grupo numeroso de actividades —por ejemplo, contabilidad, informática, recursos humanos y contratación— requieren un urgente plan de rediseño de los puestos, junto con las acciones de capacitación o recalcificación que permitan a los trabajadores tener el nivel de profesionalidad operativa necesaria para el perfeccionamiento. Todas estas acciones tienen necesariamente como corolario la estimulación, pues impondrán importantes cargas adicionales a las actuales, aunque redundarán en una real idoneidad del personal y en una mayor eficacia en la utilización de los recursos que amplíen las fuentes de financiamiento.

Es bueno recalcar que, aunque entre las medidas para aumentar la eficiencia se encuentra la racionalización de personal, la posibilidad de que se produzca una disminución del empleo con el objetivo de redistribuir el fondo de salario ahorrado entre el resto de los trabajadores constituye una deformación en los objetivos, ya que los esfuerzos fundamentales del perfeccionamiento deben dirigirse hacia el aumento del nivel de actividad, la competitividad y la calidad de nuestras producciones.

La disminución del gasto salarial no es el problema más apremiante que tenemos en este momento. Los gastos no salariales constituyen el punto más débil de la economía global y empresarial actualmente, pues el sobregasto material y energético; la deficiente calidad de las producciones y servicios; el hecho de no cumplir a tiempo los plazos de entrega; la débil gestión de mercadeo; las deficiencias en las contrataciones y reclamaciones; y el concentrar los esfuerzos de la dirección en tareas ajenas a ésta nos sitúan en una situación de poca competitividad externa e interna y profundiza la debilidad de las relaciones de cooperación que deberían existir entre nuestras empresas.

Es imposible disponer de un procedimiento metodológico detallado de utilización universal por las diversas situaciones

concretas de cada una de las empresas y las diferencias específicas que existen entre ellas para la valoración, el análisis y la consecuente búsqueda de soluciones en cada caso particular.

Como hemos visto a lo largo del libro, la estrategia de la elevación del rendimiento y de la competitividad deben configurarse mediante las decisiones de la empresa relativas a sus objetivos, procedimientos y políticas para alcanzar las metas deseadas. Sin embargo, en su desarrollo se pueden presentar considerables dificultades para las empresas que afecten la estimulación.

Un primer problema a considerar es el concepto de eficiencia que para muchos es equivalente al monto de la ganancia o rentabilidad. De aceptarse este concepto de eficiencia se mantendría el tratamiento de ineficientes que han recibido ciertas actividades, al no poder cubrir sus gastos con los ingresos que obtienen, según los precios que se les han fijado para la entrega de su producción, por lo cual continuarían presentando limitaciones para disponer de recursos imprescindibles para estimular su recuperación. Y esta recuperación, a su vez, es decisiva para lograr la reanimación de la economía nacional. La adopción de una tasa de cambio contable del peso cubano respecto del dólar pondría en claro las actividades de la economía estatal tradicional que no son ineficientes, como parecen serlo hoy.

Otro problema a tener en cuenta es que determinadas actividades que tienen una relación precio-costos muy favorable, no siempre por una eficacia superior, estarían en una posición muy ventajosa para disponer de recursos para la estimulación; ello puede conducir a que se reproduzca una situación similar a la encontrada al triunfo de la Revolución.

En aquel entonces —con el concepto de la eficiencia, como sinónimo de ganancia—, los salarios eran realmente bajos en los sectores más importantes para el desarrollo del país, mientras que otros no tan decisivos devengaban altos salarios —licoreros, cerveceros, cigarreros, etcétera—. En el futuro esta situación pudiera repetirse en determinadas ramas y actividades muy favorecidas. Sin embargo, lo que requiere el país es dirigir sus acciones para que los mayores

salarios se devenguen en las actividades que más aportan para su desarrollo y se garantice la óptima utilización de nuestros recursos.

Por el contrario, hay actividades en las que se le sitúan posibilidades de ganancias inferiores y no correspondientes con su gestión y aporte a la economía y contradictoriamente esas ganancias pueden ser superiores cuando realizan actividades no beneficiosas para el país, como comprar en consignación a precios CIF superiores a los externos.

Todas estas irregularidades en los sistemas de contratación y precios tienen que ser superadas, por lo que el planteamiento de perfeccionar la empresa implica también perfeccionar al unísono los mecanismos dependientes de decisiones de los niveles de dirección superior.

En definitiva, lo que realmente determina la eficiencia de una empresa o actividad, más que su clasificación en sector emergente o tradicional, es su real organización y el poder de innovación y transformación de su dirección y de los trabajadores. Mas, para ello es necesario revisar los precios que reciben muchas producciones, así como sus precios de venta, de forma tal que sea estimulante la producción y sea posible introducir modificaciones sustanciales en la remuneración y estimulación a los trabajadores.

Los principios que deben garantizar el diseño de la remuneración y estimulación en las empresas son, entre otros, los siguientes:

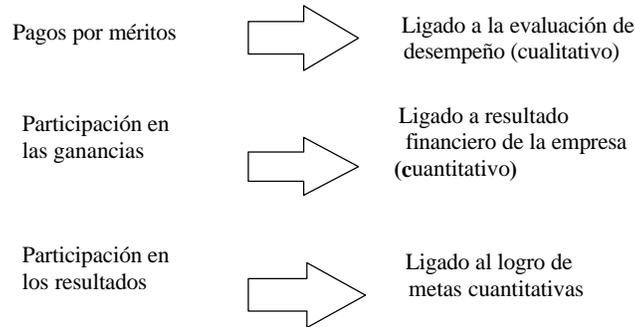
- Retribución en relación con el grado de desempeño de cada persona.
- Retribución en relación con la importancia de las funciones de cada puesto de trabajo.
- Uniformidad de trato a cada colectivo en coherencia con los puntos anteriores.
- Retribución equitativa no sólo interna, sino también externamente.
- Posición de la empresa en relación con los salarios, coherente con su situación y resultados económicos.

La remuneración y estimulación deben contribuir a garantizar el objetivo principal del sistema de gestión de recur-

Los humanos: lograr que cada puesto de trabajo esté ocupado por el personal idóneo, competente y competitivo y que éstos se sientan motivados con el trabajo que hacen, identificados con la organización a que pertenecen y recompensados por sus esfuerzos y resultados.

El sistema de retribución y estimulación debe contemplar: el pago por el trabajo —vinculado con la complejidad, la responsabilidad, la peligrosidad, la importancia de las funciones, etcétera—; el pago por los resultados —vinculado con los resultados y la evaluación del desempeño—; y la participación en las ganancias —vinculada con los resultados financieros de la empresa— (ver Esquema 16).

ESQUEMA 16



Un problema fundamental que presenta el perfeccionamiento de las empresas en lo referente al salario y la estimulación es que en muchas de ellas se han introducido sistemas de pago y modificación de tarifas y tasas durante el período especial con el objetivo de retener personal en actividades claves. Al momento de introducir una nueva propuesta salarial y de estimulación, de acuerdo con las modificaciones necesarias en la cuestión organizativa, debe buscarse que las aprobaciones se adecuen a la propuesta. Ello puede realizarse incorporando a las aprobaciones anteriores los nuevos requisitos exigidos por la organización que proponemos, así

como revisando las normas obsoletas y sustituyéndolas por las que se adecuen a las nuevas condiciones técnico-organizativas.

La cuestión más grave se presenta cuando las actividades menos complejas tienen fijados salarios superiores a los de las actividades más complejas, aun con los incrementos de la nueva escala. Ello constituye un problema a superar en las propuestas, pues, de lo contrario, no se garantizaría un enfoque coherente.

El diseño de planes de carrera, con el establecimiento de las posibles rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, requiere disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descritos y definidos que indiquen las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podrían llegar a desempeñar en un futuro. Desde el punto de vista de la estimulación, se requiere la completa correspondencia de los salarios con los contenidos y responsabilidades y que los salarios a los que se promueve al trabajador sean lo suficientemente estimulantes. Ello no debe reducirse a los cargos técnicos, sino que debe partirse de la concepción de que este trabajo es necesario para todas las categorías ocupacionales, pues es conveniente tener las líneas de promoción compatibilizadas con los salarios, ya que constituye una guía para las labores de selección, formación y superación; para el desarrollo y la promoción; y para el desarrollo de la propia actividad de estimulación.

Un principio muy importante a seguir es tener en cuenta que la *estructura organizativa de los nuevos modelos organizativos se determina en función de la estrategia y de los objetivos*. Si se viola este principio se debilita el desempeño en la consecución de los objetivos y las unidades organizativas, desde el área, el equipo, hasta el puesto no se diseñan coherentemente. Una estrategia y objetivos generales coherentes llevan a una organización coherente.

Por ello, el (re)diseño de los puestos debe obedecer a la estrategia y los objetivos generales; de ahí que las unidades más pequeñas de la empresa, aunque necesariamente tienen

su estrategia y objetivos específicos, deben hacerlos coherentes con los objetivos generales. Asimismo, cualquiera que sea el puesto, el cual puede estar más o menos alejado del concepto tradicional, siempre debe diseñarse de tal manera que tenga en cuenta la relación entre especialización y satisfacción para que la estimulación no sea sólo por la posibilidad de una mayor remuneración, sino también por los nuevos retos que el trabajo implica.

Como el reclutamiento y la selección de personal se garantiza en la medida en que encontremos suficiente número de personas que se ajusten a los requisitos exigidos, una retribución equitativa y competitiva —no sólo interna, sino también externa— constituye la base que permite obtener la amplia oferta, lo cual posibilita escoger al personal idóneo para los cargos.

La evaluación del desempeño nos sirve para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde al exigido por el puesto y sirve de base en el establecimiento de los estímulos adicionales al salario. Estos estímulos se pueden dar como parte del salario en el año posterior a la evaluación o bien como un monto fijo a fin de año no formando parte de incrementos mensuales al personal. En cualquier caso es necesario realizar evaluaciones transparentes que reafirmen el interés del personal por el aumento de la eficiencia de la entidad. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos como parte de la dirección por objetivos.

La capacitación y formación que les permita a los trabajadores un perfil no sólo más amplio de lo que se entiende en la actualidad, sino de mayor profundidad es una exigencia de los modelos organizativos a desarrollar y su elemento más importante. Los nuevos perfiles deben contemplar no sólo la ampliación de contenidos de los puestos —número de tareas y alcance—, sino el enriquecimiento de puestos —aumentando la posibilidad de decidir, establecer objetivos, controlar recursos, asumir mayor responsabilidad personal, trabajar en equipos, etcétera—. El desarrollo de estas facultades que se asumen y de las capacidades y potencialidades de cada

uno es solamente alcanzable luego de un determinado tiempo de entrenamiento y adquisición de conocimientos y habilidades para lo cual es necesario el establecimiento de etapas.

Estas etapas deben apoyarse en la estimulación de forma que a medida que los trabajadores perfeccionen su preparación y la aplicación práctica a la gestión de la entidad con los consecuentes resultados se reconozca y diferencie a través de la remuneración y estimulación el hecho de asumir trabajos de mayor complejidad, responsabilidad y desarrollo.

Por último, es necesario abordar la atención al hombre. De hecho estamos dándole atención al hombre al promoverlo, al reconocer socialmente la labor que realiza, al darle la posibilidad de desarrollar su iniciativa y su participación en las decisiones del colectivo, al enriquecer su contenido de trabajo, al mejorar sus condiciones de vida en el trabajo, al asegurarse el empleo cuando muestra su idoneidad y al darle la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas para un desempeño eficaz. En este sentido, la atención al hombre se identifica con la política más general que persigue el sistema de gestión de recursos humanos: colocar al hombre como centro de toda la actividad empresarial.

Visto así, la atención al hombre sería mucho más de lo que hasta el presente se ha considerado en muchas de las entidades de nuestro país donde este concepto se ha limitado al tratamiento de cuestiones, como: declaración de comedores modelos; entrega de módulos de aseo, calzado y ropa de trabajo; promoción de actividades recreativas —restaurantes, círculos sociales, cabarets, etcétera—; transportación de los trabajadores; entrega de medios de protección individual; dotación de herramientas y otros medios de trabajo; entrega de diplomas y certificados.

Si bien estos factores condicionan la satisfacción del hombre hacia el trabajo, resultan insuficientes cuando de atención integral hablamos por cuanto ésta requiere un tratamiento coherente, ordenado y dinámico que dé respuesta a las motivaciones del hombre en lo referido a: su autoestima, su autorrealización y el sentido de pertenencia al colectivo laboral, entre otras. Sin dudas, un recurso humano que se sien-

ta valorado (“atendido”) y, por tanto, altamente satisfecho se tornará más eficiente en la consecución de las metas empresariales.

Las acciones de la atención integral al hombre deben diseñarse por y en el colectivo laboral, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos más generales de la entidad. Por ello, la atención integral al hombre implicará el esfuerzo mancomunado de los directivos de la entidad, del área de recursos humanos, de las organizaciones políticas y de masas y de todos los trabajadores, quienes coordinadamente materializarán las metas de mejoramiento previstas.

Las acciones que se establezcan, como parte del sistema de atención integral al hombre en su carácter de estratégicas deberán permanentemente ser objeto de evaluación y perfeccionamiento, pues deben estar en correspondencia con el desarrollo alcanzado por la entidad y la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores.

A manera de resumen

Cuando las estructuras y los comportamientos institucionales, en general, o de la empresa, en particular, no satisfacen las necesidades de las personas, cuando el nivel de incertidumbre crece y puede ceder con la misma fuerza, tanto a las amenazas, como a las oportunidades el cambio es la única opción.

Las organizaciones no son estructuras constituidas por elementos técnicos ni por cosas, sino por personas. El proceso actual de perfeccionamiento empresarial, tanto en el ámbito académico, como institucional y empresarial privilegia el rol protagónico de las personas, como individuos y colectivos dentro de las organizaciones. Ello, a su vez, exige el establecimiento de políticas de los recursos humanos a nivel global, así como por sectores y por cada organización, ya que éstas deben formar parte e integrarse, por derecho propio, a las estrategias y objetivos de cada organización.

El perfeccionamiento empresarial, el cambio organizacional e institucional que sustenta este proceso es mucho más que unas condiciones dadas automáticamente por procedimientos y métodos técnicos e ingenieriles. Es objeto de disciplinas de las ciencias sociales. De lo contrario, no se llega a las personas ni tampoco a la explicación del comportamiento de las organizaciones. Las soluciones no se manufacturan al por mayor, sino hay que buscarlas para cada caso. La empresa que queremos, la necesaria y la posible es una sola porque la hacen posible las personas.

La vigencia de centrar los esfuerzos en este sentido está avalada por dos razones fundamentales: la necesidad de superar el tratamiento inespecífico dado hasta ahora al personal de las organizaciones, entendido como recursos laborales o fuerza de trabajo, como ejecutores sin decisiones o con decisiones muy limitadas sobre los procesos internos y externos relacionados con la entidad; y la necesidad de superar la visión anterior, el enfoque mecanicista, en cuanto a la importancia de la participación activa y efectiva de los trabajadores en la dirección y organización empresarial, eje de la modernización productiva, del fortalecimiento de la democracia en las organizaciones. Este es nuestro modelo.

Paradigma es hoy una palabra tan utilizada como cambio. A veces se recitan paradigmas de empresa mundial de hoy o del mañana, de otro contexto económico, social y político, como si pudiera ser el paradigma de nuestra nueva empresa. Ello se hace con las mejores intenciones, pero casi siempre con un insuficiente análisis de las consecuencias y sin darse cuenta que nuestro paradigma no puede ser en manera alguna economicista, sino el de una empresa eficiente y competitiva, con responsabilidad social y mayor compromiso frente al desarrollo comunitario y territorial.

En la década de los 60 en los países occidentales más desarrollados ganaba adeptos el enfoque de los costos económicos de la empresa en divorcio con los costos sociales. Ello puede llevar y ha llevado a las políticas, por ejemplo, de “racionalización” o reducción de personal para disminuir costos laborales; tan propagado y propagandizado como la salvación de la empresa hace apenas cuatro o cinco años atrás. Pero, esta solución es tan incierta y ha traído tantos problemas que incluso los ideólogos más reconocidos del enfoque o modelo han declarado que estuvieron equivocados.

No son ideas moralistas, sino la necesidad y exigencia del estado de cosas actual, el dar respuesta adecuada a la solución de los problemas socioeconómicos colectivos y considerar la empresa no sólo como unidad básica de producción, sino a la vez como una organización económica y social, unidad integradora e insertada en una comunidad a la que no se debe dar la espalda.

En nuestro país esto es un principio y concepto fundamental y el perfeccionamiento de la empresa, de sus relaciones y métodos, tiene que pasar por el perfeccionamiento del hombre y de la sociedad.

El modelo del siglo venidero no ha aparecido dicen algunos expertos y existe una suerte de pragmatismo en el hecho de buscar y proponer la supervivencia en un medio cambiante, a partir de reacciones cada vez más rápidas a los cambios. Pero, un “organismo” que es obligado a cambiar constantemente puede también dejar de existir. De manera que se desarrollan y proponen teorías de las contingencias y se considera, analiza y desarrolla la empresa como una forma dinámica basada en principios y métodos nada ortodoxos que puedan responder a condiciones inestables.

No faltan los que aún añoran o alaban los anteriores enfoques tradicionales donde todo estaba definido, ordenado, normado y cada cual sabía, supuestamente, qué hacer en cada momento. Era un “tipo ideal” para unas condiciones dadas en que la mayoría, supuestamente, no pensaba. Pero, las organizaciones son interdependientes del entorno económico y social, de la historia, del desarrollo cultural, de los avances y complejidades técnicas, de la tecnología, y ellos son factores que determinan la idoneidad del diseño y funcionamiento organizacional.

Prácticas hay muchas y diversas. Éstas van desde “ajustar” la nueva economía de la información a los modelos de organizaciones de la década de los 30 para “mantener el control”, —sin acabar de entender que los nuevos paradigmas llevan implícito un papel diferente de cada uno y de todos los integrantes de una organización que exige una implicación o compromiso de los trabajadores—, hasta aquellas que rompen totalmente con los conceptos y estructuras anteriores y quieren basarse en trabajo en equipo, en estructuras interconectadas mediante tecnología de información de punta y sistemas de comunicación, pero pueden no prestar la necesaria atención al trabajo de los recursos humanos, viendo todo el asunto como una mera solución técnica o de ingeniería. Bienvenidos los ingenieros informáticos y los

economistas, pero la historia de la organización ha demostrado que se necesitan también especialistas de las ciencias sociales.

Se habla de estructuras descentralizadas, pero la toma de decisiones acerca de los asuntos más importantes —relacionados con la información, la capacitación, la remuneración o incluso los métodos de trabajo— se sigue concentrando muchas veces en los niveles superiores. Se habla de cambios tecno-estructurales basados en modelos que han tenido éxito en otras latitudes e incluso conceptualmente importantes, como puede ser la calidad total, pero, desde el punto de vista conceptual, en su origen este es un modelo estructurado sobre bases burocráticas, que fluye de arriba hacia abajo, fundamentado en un fuerte control central, poco cambio de los sistemas y que luego de las mejoras iniciales fáciles puede derrumbarse. Necesita, precisamente, de la participación activa de los trabajadores, de soluciones integrales y de tratamiento sistemático de la organización, así como del apoyo y compromiso de las personas. Cuando se habla de soluciones integrales y de la empresa como sistema se incluyen, desde luego, aquellos factores externos con los cuales interactúa la empresa y que pueden definir y decidir sus actuaciones, como pueden ser los niveles superiores de dirección empresarial. Los análisis y las soluciones integrales son diferentes a los análisis fragmentados. Por eso, se subraya la enorme importancia del saber, saber hacer y del capital intelectual de la empresa.

El hecho de pasar de los modelos racionalistas a modelos donde se tienen en cuenta las emociones, el afecto, las relaciones interpersonales y la comunicación constituye un paso hacia la comprensión de las personas. Es la esencia de la ideología de las organizaciones.

El equipo de dirección, con conocimientos y altamente implicado, es el guía y el propulsor principal, pero los protagonistas de todos los procesos son los trabajadores. El aprendizaje y la capacitación continua son los elementos que mayor influencia ejercen en la participación activa y efectiva de los trabajadores y deben abarcar a todas las categorías ocupacio-

nales y a toda la organización. Se debe pensar en términos globales y ver cada elemento como parte de un todo mayor para así lograr un trabajo conjunto.

Pero, además, hay que fijarse más en detalles y acercarse a cada nivel, sobre todo a nivel individual, sin detrimento de los niveles grupal y organizacional. La tendencia de modificar sólo las estructuras, los procedimientos o los (sub) sistemas —sin trabajar ni influir en la forma en que las personas, individuos y grupos, así como la propia organización, actúan— debe frenarse; esto es hacer las cosas a medias sin muchas posibilidades de que perduren el tiempo necesario. Es imprescindible integrar el subsistema humano cultural con el estructural y el técnico-tecnológico, lo cual ha sido demostrado una y otra vez a lo largo de las últimas tres décadas.

Nuestra empresa, en nuestra sociedad, tiene las condiciones necesarias para que las mejores prácticas se identifiquen y le sirvan a las demás organizaciones de referencia sin que ello signifique la generalización de las propuestas o eliminar las soluciones propias. La solidaridad es una exigencia de la economía actual, en particular, en nuestro país.

Dar pequeños pasos y poner los mecanismos nuevos en marcha puede constituir dar pasos de gigante. No pensar nunca que estamos haciendo lo mejor que se puede, sino que se puede hacer mejor, poniendo en juego la imaginación y más riesgo. Siempre debe tenerse presente que el proceso de transformaciones pasa por el compromiso y los cambios personales, por lo que la discusión colectiva, la preparación del personal y el enriquecimiento de la cultura organizacional son tareas permanentes. Sólo así se alcanzarán los resultados esperados.

Glosario de términos

Actitud: Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto que incluye: opiniones, creencias y expectativas. Se aprende con la experiencia.

Adhocracia: Estructuras caracterizadas por poca complejidad, poco formalismo, descentralizadas, donde hay poca diferenciación vertical y gran diferenciación horizontal; es decir, pocos niveles de dirección y alta especialización.

Ampliación de puestos: Incremento del número de tareas que realiza el individuo o integración horizontal. Es lo contrario de la fragmentación. No implica necesariamente mayor responsabilidad y autoridad.

Análisis funcional: Técnica deductiva utilizada para identificar las competencias laborales. Parte de lo existente y de cómo se hace; compara los resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes.

Análisis ocupacional: Acción de identificar las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso es más que el análisis de puestos tradicionales y comprende la descripción compleja de la tarea dentro del contexto de la organización fuera del estrecho ámbito del puesto de trabajo.

Aptitud: Habilidad en potencia.

Autoridad organizacional: Grado de libertad de acción que le confiere la organización a las personas el derecho y responsabilidad de tomar decisiones.

Benchmarking: Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen con las mejores prácticas; su propósito es mejorar la organización. Implica el establecimiento de compromisos y sociedades.

Burocracia (estructuras mecanicistas): Estructuras de gran centralismo, complejidad y formalismo que agrupan las actividades en departamentos funcionales y son altamente estandarizadas.

Calificación: Capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Cambio organizacional: Reajuste radical de factores organizativos debido a cambios en el ambiente externo —condiciones económicas y financieras, disponibilidad de materias primas, mercados, innovación tecnológica— o en el ambiente interno —sistemas y procedimientos, recursos humanos—.

Capital intelectual: Se compone de los conocimientos, capacidades y valores de los individuos, así como de la capacidad de cambio, de aprendizaje, de establecer la misión y la estrategia de una organización.

Centralización de autoridad: Capacidad efectiva (real y demostrada) para llevar a cabo una actividad con éxito. Son los conocimientos, las capacidades y las cualidades profesionales requeridas, sirven al trabajador de guía para su desarrollo y la adquisición de nuevas capacidades, para realizar un determinado trabajo con las exigencias necesarias.

Establecer condiciones de ejecución y de desarrollo es más que saber y saber hacer, es una compleja estructura de atributos que, además de conocimientos y destrezas, incluye actitudes, cultura, comportamiento. Implica el establecimiento de plazos para adquirir la formación requerida. Se basa en una flexibilidad organizativa, movilidad funcional y una alta motivación.

Competencia profesional: Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, para poseer las calificaciones requeridas para ello.

- Competitividad:* Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.
- Comportamiento organizacional:* Estudio interdisciplinario que analiza e interpreta qué ocurre con las personas dentro de las empresas y busca las causas de su comportamiento y su repercusión en las organizaciones para mejorar la eficacia de la empresa.
- Consultoría de procesos:* Conjunto de actividades desarrolladas por un personal altamente calificado, interno o externo a la organización, que ayuda, asesora, enseña al cliente a percibir, entender, conocer y actuar sobre los procesos que ocurren en el interior de la empresa o en relación con ésta.
- Control:* Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.
- Control de calidad:* Tarea encaminada a garantizar la calidad mediante la combinación de inspecciones finales y actividades de aseguramiento.
- Control total:* Se basa en un sistema administrativo coherente que se concentra en atender las necesidades del cliente y evalúa su grado de satisfacción. No depende de la inspección de calidad masiva, su concepción es atender los procesos para suprimir los defectos.
- Cultura organizacional:* Conjunto de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos, de actuar en situaciones concretas, las cuales van a caracterizar los comportamientos, los procesos y la estructura y van a tener una influencia en las funciones directivas y las decisiones de la organización.
- Departamentalización:* Estructuración horizontal del sistema organizativo que establece las relaciones de coordinación entre las subdivisiones.
- Desarrollo organizacional:* Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar

la efectividad general. Enfoque que se nutre de la planificación empresarial, la dirección por objetivos y las ciencias del comportamiento para producir cambios de manera paulatina, pero sostenida.

Descentralización de autoridad: Delegación de autoridad para la toma de decisiones en el área de ocurrencia de los hechos a cualquier nivel de la estructura de la empresa.

Desempeño: Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados. Son determinantes: la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad del individuo. Implica una retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una autoevaluación.

Dirección: Función que se encarga de motivar, guiar, establecer la comunicación más eficaz, así como resolver conflictos.

Dirección estratégica: Proceso continuado, reiterativo y trasfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente.

Dirección participativa: Favorece una organización y regulación colectiva. Se basa en el alto grado de confianza recíproca entre los directivos y los demás trabajadores, en la responsabilidad colectiva por los resultados, los aportes y las decisiones tomadas.

Dirección por objetivos: Proceso mediante el cual se determinan y realizan los objetivos a través de la participación de todos los integrantes de la organización. Red interconectada de objetivos entre los distintos niveles de la organización. Supone la determinación conjunta de objetivos entre la dirección y los trabajadores. Se basa en una participación activa de los trabajadores que posibilita el proceso de transferencia de objetivos de la organización a objetivos de base determinados.

División del trabajo: Descomposición del trabajo en actividades simples y repetitivas.

Eficacia: Eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

Eficiencia: Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos-proceso-resultado.

Empleabilidad: Concepto relacionado con competencia laboral, capacitación y empleo. Mayor posibilidad de empleo que brinda la capacitación y adquisición de conocimientos y competencias, que le dan respuesta no sólo a la necesidad actual de la empresa, sino a la necesidad del entorno, extra empresa.

Enriquecimiento de puestos: Integración vertical de actividades operativas y funcionales que implica mayor responsabilidad y autoridad para realizar el trabajo.

Entorno (externo): Todo aquello ajeno a la organización, pero con potencial para afectar su rendimiento.

Especificación de puesto: Calificación específica, básica y complementaria que debe poseer el personal —capacidades, aptitudes, actitudes, formación, experiencia— para realizar el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades en el contexto de unas condiciones de trabajo dadas.

Estrategia: Pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados.

Estructura organizativa: Representa las relaciones entre las personas y las funciones diseñadas para conseguir los objetivos de la organización. Expresa los límites y posibilidades formales en que se coordinan las actividades para lograr un esfuerzo unificado y establecer la cooperación entre las personas. Es la forma y el procedimiento de actuación de una organización. Se caracteriza por el grado de complejidad —diferencias horizontales y verticales—, grado de formalismo —

estandarización— y grado de centralización —concentración de la toma de decisiones—.

Factores organizacionales: Representan cuatro áreas básicas que deben considerarse en la preparación de cualquier proyecto de organización o de factibilidad organizacional, éstas son las siguientes:

- Unidades externas y las relaciones con ellas.
- Estructura organizativa y tecnología.
- Complejidad de las tareas.
- Recursos humanos.

Flexibilidad: Característica estructural organizativa definida por la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios del entorno externo e interno para adecuarse a las demandas.

Función: Conjunto de actividades repetitivas pertenecientes a un puesto o a un grupo de puestos.

Gerente (gestos): Se ocupa de la organización y control de las acciones en las actividades diarias de la organización. Facilita las acciones.

Gestión: Es la forma en que se aplica el saber.

Gestión de recursos humanos: Acciones de aplicar el saber a un conjunto de funciones, desde la obtención de personal, la planificación y su organización, hasta el desarrollo y mantenimiento del personal que la empresa necesita.

Gestión de recursos humanos por competencias: Mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad mediante un enfoque basado en la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprendizaje de la organización.

Habilidades humanas: Capacidad de trabajar con otras personas, ya sea de manera individual o en grupo.

Habilidad técnica: Capacidad para aplicar conocimientos o experiencias.

Implicación (estrategia): Se basa en el fuerte compromiso de los trabajadores con los cambios organizacionales, el trabajo en equipos, la evaluación del desempeño y los conocimientos a adquirir dirigidos a la solución de problemas.

Integración de funciones: Recombinación de puestos y actividades de módulos fraccionados de una unidad reconocible en unidades, puesto o tareas más complejas. Implica polivalencia del personal para diversas funciones.

Liderazgo: Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización.

Metodo interactivo: Forma de adquirir conocimientos y habilidades, compartiendo experiencias y poniéndolas a prueba en debates y situaciones de trabajo simuladas. Intercambio activo de ideas en el seno de un grupo.

Misión: Razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada, la imagen.

Modelo: Es una abstracción de la realidad.

Motivación: Proceso que determina la conducta del individuo. Impulso para satisfacer un deseo. Las necesidades percibidas dan lugar a deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona una tensión que provoca acciones para satisfacerlas.

Normas de comportamiento: Reglas referidas al comportamiento que se espera de los individuos; contienen elementos evaluativos. Los parámetros le indican a las personas el comportamiento que deben observar y lo que deben evitar.

Objetivo: Es la meta o blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización, grupo o individuo. Constituyen los fundamentos para la formulación de la estrategia.

Organización: Función que se encarga de determinar qué actividades se realizan, quiénes las hacen, cómo se agrupan las personas para hacerlas y dónde se toman las decisiones.

Organizaciones: Conjunto de estructuras, relaciones, normas, procedimientos, políticas, funciones y actividades.

- Organizaciones de aprendizaje:* Organizaciones que tienen capacidad de aprender mediante la potenciación de oportunidades para el desarrollo de la capacidad intelectual de sus trabajadores y que le dan un sentido real al aprendizaje, haciendo partícipes a los trabajadores de todos los asuntos.
- Outsourcing:* Herramienta de gestión que implica la externalización de servicios o actividades complementarias mediante el establecimiento de contratos de asociación a largo plazo, sobre unas relaciones de mutua confianza y riesgos compartidos. Rompe con el modelo de empresa monolítica y autosuficiente. Se reducen costos y se mejora la efectividad de la organización empresarial. En la actualidad se aplica en la informática, la logística y las compras.
- Participación activa:* Contribución de las personas vinculadas con los procesos de organización. Implica la cooperación, confianza, comunicación constante y toma de decisiones compartidas.
- Planeación estratégica:* Decisiones de alto nivel, globales, que se relacionan con las direcciones básicas de la organización y la manera en que se utilizan los recursos.
- Planificación empresarial:* Proceso que comienza con los objetivos, la estrategia y los planes para lograrlos, así como el establecimiento de una organización para tomar decisiones y controlar su comportamiento.
- Polivalencia:* Capacidad profesional de una persona para desarrollar diversas funciones, a partir de una formación o rotación de puestos experimentada.
- Proceso de trabajo:* Sucesión de acciones, actividades o fases que completan un conjunto identificable.
- Productividad:* Medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia.
- Productividad global:* Gestión que persigue el objetivo de mejorar la productividad atendiendo a todos los factores que la condicionan.
- Profesiograma:* Representación gráfica cuantitativa y cualitativa de los requerimientos de un puesto de trabajo que

- posibilita buscar el perfil de la persona idónea para ocuparlo.
- Puesto*: La manera en que se divide y agrupa la actividad de trabajo. Compuesto de tareas y elementos.
- Racionalidad (empresarial)*: Alternativas que posibilitan alcanzar con parámetros óptimos una meta deseada, disponiendo de información suficiente y necesaria, capacidad de análisis y tiempo.
- Redes (estructura)*: Interconexión flexible entre las áreas y grupos que posibilita relaciones transfuncionales. La cima es ocupada temporalmente de acuerdo con los objetivos priorizados.
- Redimensionamiento*: Acciones de ajuste para volver a dimensionar los recursos —locales, instalaciones, equipos, suministros, energía, capital, recursos humanos— de acuerdo con los resultados deseados. El equilibrio de los recursos con los resultados.
- Reingeniería*: Enfoque de rediseño total, integral, en el que el control de los cambios no puede perderse. Comienza con la determinación de metas, el establecimiento del nuevo entorno —inversión, recursos humanos, materiales, financieros, ventas— y sigue con el rediseño, el establecimiento de las bases y la implementación.
- Reorganización*: Ajustes organizativos relacionados con las dimensiones técnicas, estructurales, así como de los comportamientos individuales, grupales, organizacionales, para crear ambientes de trabajo de alta ejecución.
- Roles en los grupos*: Comportamientos y actuaciones que las personas observan en su calidad de miembros de un grupo, diferente al comportamiento fuera de ese contexto.
- Rotación de personal*: Traslados y/o cambios de personal para cubrir necesidades de la empresa y/o desarrollo profesional de las personas.
- Sistema de gestión de recursos humanos*: Conjunto de factores mediante normas, procedimientos y actuaciones que permite la materialización de los objetivos acordados a través de una participación activa de los trabajadores. Parte del sistema general de gestión de la empresa.

Sistema organizativo: Conjunto de normas, procedimientos y criterios de actuación que integran puestos y persigue objetivos superiores.

Visión: Resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones.

Bibliografía

- ALHAMA BELAMARIC, RAFAEL: *Problemas de la capacitación y superación profesional de los trabajadores para alcanzar la eficiencia económica*, ponencia al III Encuentro de Estudios del Trabajo, Central de Trabajadores de Cuba, La Habana, junio de 1998.
- : “El diagnóstico. Etapa decisiva del proceso de perfeccionamiento empresarial”, en *Boletín ANEC*, no. 6, Asociación Nacional de Economistas de Cuba, La Habana, septiembre de 1998.
- : “Crecimiento económico y la importancia de los recursos humanos” en *Boletín ANEC*, no. 1, Asociación Nacional de Economistas de Cuba, La Habana, noviembre de 1997.
- ANSOFF, H. I., P. R. DECLERCK y R. L. HAYES: *El planteamiento estratégico*, Editorial Trillas, Ciudad México, 1983.
- CERTO, S. C. y J. P. PETER: *Dirección estratégica*. Mc. Graw-Hill, Madrid, 1997.
- DÍAZ URBAY, ALFREDO y OTROS: *Reordenamiento del sistema laboral en el marco de los cambios que se operan en la economía cubana*, premio especial de Ciencias Sociales de la Academia de Ciencias de Cuba, 1998, (inédito).
- FINNIGAN, J. P.: *Guía de benchmarking empresarial*, Prentice Hall, Ciudad México, 1997.
- GIBSON, Y. L., J. M. IVANCHEVICH, y J. H. DONNELLY: *Las organizaciones*, Addison Wesley, Wilmington, 1994.

- KIERNAN, M. Y., L. Y. THUROW y A. S. GROVE: *Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*, Prentice Hall, Ciudad México, 1998.
- MINTZBERG, H.: *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Ciudad México, 1983.
- MOSHER, F. C. y S. CIMMINO: *Ciencia de la administración*, Ediciones Rialp S.A., Madrid, 1961.
- PORTUONDO, A. L.: *Implicación: algo más que participación*, ISPJAE, La Habana, 1992.
- ROBBINS, S. R.: *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, Ciudad México, 1994.
- SASLIKIN, M. y W. S. MORRIS: *Experiencing Management*, Addison Wesley, Wilmington, 1987.
- TYSON, S. y T. JACKSON: *La esencia del comportamiento organizacional*, Prentice Hall, Ciudad México, 1997.