

## **“Nuevas Formas Organizativas. La gestión de recursos humanos entre los valores del tener y del ser”**

**Rafael Alhama Belamaric**

*“El amor es el lazo de los hombres, el modo de enseñar y el centro del mundo” (Martí, J. 1883)*

No es posible hoy día hacer una lectura crítica, o caracterizar la situación, y proponer Nuevas Formas Organizativas (NFO), que también implican nuevos contenidos y nuevas vías de cómo hacerlo y porqué hacerlo, sin tener en cuenta un planteamiento de base: la sociedad necesita de cambios radicales y revolucionarios al interior de las organizaciones, de las empresas, del proceso de trabajo, de las relaciones sociolaborales; que tengan en cuenta los avances científicos y tecnológicos, así como el peso cada día creciente de la dimensión más calificada del trabajo, “por la intelectualización del trabajo social” (Antunes, R. 2001). Este problema, además de ser objetivo, es ideológico, de fuertes convicciones.

Desconocer esto, sería como desconocer que el Capital, en la búsqueda de nuevos modelos productivos y de nuevas formas de gestión, está proponiendo y asimilando, desde hace décadas, sin que desde luego esto implique una diferencia sustantiva en las relaciones Capital – Trabajo, otras formas, maneras, vías y herramientas más sofisticadas de explotación; sobre todo, en los países capitalistas más desarrollados y en actividades de mayor incremento tecnológico, de mayor llamado “capital humano” de activos intangibles; de conocimientos-objeto que permiten a la vez que una transformación del proceso de trabajo, una sobreexplotación cada vez más refinada.

Lo cierto es que se busca, por todos los medios, que el agente real del proceso laboral sea el sujeto social, o “la capacidad de trabajo socialmente combinada”, al decir de Marx, C., en el que se “involucra” a los trabajadores, al margen del análisis de hasta qué punto lo logra, un involucramiento que tiene que ver con “envolvimiento” y no con la participación colaborativa, real y efectiva, de todos los trabajadores, sobre la base de “un modo de control metabólico social cualitativamente diferente” (Meszaros, I. 1999).

Decimos sobre todo en los países capitalistas desarrollados, sin desconocer otras consideraciones para los demás países, porque en los países desarrollados parece ser menos evidente. Y decimos el llamado “capital humano”, y la desesperación por medir los “intangibles” en términos de valor-conocimiento, porque muestra los pobres sentimientos que tenemos hacia nosotros mismos.

En este sentido, y como muestra de avanzada, se ha ido aplicando y desarrollando la filosofía, ideología y acciones tendentes al desarrollo, digamos, de la “responsabilidad social corporativa” o de la empresa, que no cabe dudas, es un reconocimiento de la necesidad de buscar nuevos espacios en las relaciones entre los trabajadores, las instituciones, la sociedad y medio ambiente; y es un reconocimiento tácito de la falta de responsabilidad de la sociedad por la empresa en las sociedades de clases.

En cualquier sitio, revista o evento se puede leer o escuchar que las empresas más competitivas, están apostando cada vez más, por una gestión de sus profesionales, que les permita a estos crecer, estar motivados e “involucrados”, que no comprometidos, en

la cultura y en los objetivos y las estrategias de la empresa, que lleva a crear un clima organizacional, este a un comportamiento, y este a su vez a una eficiencia.

Por otra parte, los profesionales dedicados a la gestión de recursos humanos, ya no limitan su formación y preparación al conocimiento y las habilidades técnicas de cómo seleccionar, motivar o planificar, sino que sus competencias deben abarcar desde la identificación y desarrollo del liderazgo colectivo o la capacidad para alinear la conducta de las personas hacia la visión de la empresa, pasando por la comunicación o la capacidad para presentar ideas con efectividad, sobre todo a la hora de manejar el perfil institucional y manejar crisis de conflictos, hasta la comprensión del entorno o la capacidad para orientar en la aplicación de herramientas que otorguen ventajas a la empresa.

Desde luego, no se pueden desconocer, asimilar y aplicar las mejores ideas, prácticas y experiencias en el mundo, aunque, por desgracia, muchas de las mejores ideas no llegan a tener tanta aplicación en correspondencia con su divulgación; tampoco existe claridad entre la perspectiva teórica y su aplicación práctica.

Tal puede ser el caso de todo lo relacionado con el conocimiento que genera valor, la sociedad de conocimiento y la economía del conocimiento, o más aún, con un concepto como la “inteligencia emocional” y la utilización de métodos y herramientas que se emplean para desarrollar ésta dentro de las organizaciones, aunque la finalidad no sea otra que mayores resultados para la organización a partir de la utilización del “conocimiento-objeto” cuestionable y cuestionado, pues este es más un proceso, que dependerá y se diferenciará por la *organización relacional* y la cultura que la sustenta.

Como dijera Boyatzis,R (2005), “la inteligencia emocional puede marcar la diferencia”. Es cierto, y la diferencia radica en el cómo y el porqué se hace, de cuáles son los propósitos.

Se pudiera decir también, las NFO que desconozcan y no desarrollen las competencias fundamentales de la inteligencia emocional, que señala el propio autor, como “la conciencia de uno mismo, la conciencia social, destreza social y el autocontrol”, seguirán siendo nuevas formas técnicas, pero con contenidos sociales y psicológicos disminuidos, o trasnochados.

Y es eso precisamente lo que ocurre cada vez que se habla, propone o discute acerca de las NFO. Salta en primer lugar, la importancia de éstas como parte de las nuevas estrategias empresariales, o de los programas de calidad de vida en el trabajo, o de la filosofía de gestión de calidad total o de gestión participativa; en definitiva, su *importancia como dimensión social para asimilar y potenciar los avances tecnológicos*.

Sin embargo, pocas veces, muy pocas, se piensa y habla, y menos aún se aplica, pensando en desarrollar la dimensión social. Cuando más, se habla de cambios de comportamientos o de competencias actitudinales y sociales, sin darnos cuenta, primero de la complejidad del problema desde el punto de vista práctico, y por si no bastara, la *falta de convicción de la necesidad de instrumentar nuevas y revolucionarias soluciones siempre con un claro propósito, y siempre con el propósito de la ampliación de la base social de la dirección de las organizaciones*.

*Se impone entonces, subrayar el objetivo y propósito del presente artículo, que es el de destacar que las NFO deben identificarse en nuestra sociedad, con formas que van más allá de los contenidos técnicos del proceso de trabajo, que van más allá de la instrumentación de tales o más cuales cambios, transformaciones, mejoras, controles, o sistemas de gestión, y que estos elementos técnicos además de ser pensados, diseñados y aplicados en estrecha interrelación e interdependencia con los elementos sociales y psicológicos de las personas y los colectivos ,sus necesidades e intereses ,deben también estar subordinados al sentido social de las propuestas.*

De hecho, las denominadas organizaciones de conocimientos, con avances tecnológicos de la informática y las telecomunicaciones, pueden basarse, y se basan, por desgracia, más veces de las que se puede pensar, en formas tradicionales de organización y dirección de los procesos y las personas, desde luego, con resultados, a veces económicos y productivos superiores, pero contraproducentes para las personas, son inoperantes a la larga.

Se trata entonces, de alcanzar formas que introduzcan cambios radicales tanto en la *Estructura de producción o servicios*, como en la *Estructura de control y coordinación*, como la *Estructura organizativa*, con cambio de roles tradicionales de responsabilidad y autoridad de “dirigentes” y “dirigidos”; que es como decir, en la estructura social de la organización, con la más amplia participación cooperativa entre las personas y el desarrollo personal.

Al hablar de la dirección, hablamos fundamentalmente de los controles de base social más amplia, en consecuencia, de las responsabilidades y la autoridad compartidas administración-trabajadores, que deben verse como partes integrantes, diferentes y complementarios, pero no excluyentes ni antagónicos.

El común denominador entre las distintas propuestas, es que debe haber “coincidencias” entre la tecnología y la organización, que en la práctica se traduce en mayor atención, en primer lugar, a las acciones de superación gerencial, y acciones de capacitación, por el rol que deben jugar en el apoyo a los cambios, a veces al aumento de la seguridad del trabajo, y menos, mucho menos, al intercambio de roles de dirección y organización, o en cuanto a los incentivos no materiales o a los sistemas de pago.

Buscar formulas claras y válidas para todos, como antaño, es perder el tiempo. Y esta cuestión es la que menos se entiende. Si como dice Boyatzis,R.(2005), “nuestras prácticas educativas no están concebidas para que produzcan un cambio sostenido en el comportamiento”, también nuestro pensamiento sigue siendo analítico, y el cambio no se percibe como oportunidad ni como principio que preside el pensamiento sistémico; tampoco se concibe que el cambio debe empezar y terminar con el pensamiento, sin llegar a ser prisioneros de nuestro propio pensamiento, al decir de Senge (1992).

En consecuencia, dentro de las organizaciones *se siguen esperando formas y procedimientos predeterminados para poder actuar con respuestas preestablecidas ante situaciones similares*. Es tan arraigado este pensamiento, que hasta los mejores enfoques y planteamientos de las mejoras continuas, de desarrollo de las competencias, y de capital humano, prioriza ante todo, el desarrollo de hábitos, sin trabajar el pensamiento, los modelos mentales, de cómo se percibe el mundo.

Así, en los noventa aparece el concepto de Aprendizaje de las Organizaciones u Organizaciones en Aprendizaje. Estas más que un tipo de organización, y más que organización que le otorga importancia a la capacitación y superación de los trabajadores, *son organizaciones en transformación permanente*. Es decir, organizaciones capaces de realizar los conocimientos adquiridos. Son organizaciones en las que el conocimiento, las experiencias se traducen en aprendizaje e innovación, renovación de las formas y respuesta adecuada a los cambios, y estos elementos hay que subrayarlos.

*Todo ello se hace posible por la coherencia de los elementos sociales y personales en la organización, o la coherencia del proceso relacional que se establece entre la estructura de la organización y el proceso decisional de la misma; en una palabra, la configuración u organización relacional de la red. De allí la importancia de las redes sociales,*

Son organizaciones en aprendizaje para el cambio, y el cambio enriquece su aprendizaje colectivo porque existe una *organización relacional con capacidad de aprendizaje*. Pero, ¿cómo es posible alcanzar esto?

Son organizaciones que se caracterizan por una actitud y un estilo abiertos al cambio, y con una orientación estratégica común a todos; más que común, diseñada entre todos los trabajadores, por diferentes vías y métodos, sin ingenuidades; la orientación estratégica ya marca las diferencias con los tipos de organizaciones y de relaciones de dirección tradicionales y características hasta ahora.

Porque, no es posible hacer ni hacer cumplir las estrategias, si desde el diseño y como parte de éstos no se conciben las condiciones económico-sociales de los propios trabajadores que lo llevan a cabo, y eso, es un problema político-ideológico.

Si la calidad de vida laboral se expresa por el grado de satisfacción espiritual del hombre con el trabajo que realiza, y el factor esencial para lograr una alta satisfacción laboral lo encontramos en la riqueza del contenido de trabajo que se realiza y donde estén presentes elementos intelectuales, de iniciativa, de creatividad, autonomía, variabilidad de las tareas y la complejidad, y el individuo tiene que poner la máxima tensión en el uso de su capacidad laboral, entonces la realización efectiva del trabajo debe ser también la realización efectiva del trabajador, y si la formulación marxista del trabajo persigue la realización de las personas *en y por* el trabajo, esta es la vía para que el trabajo se convierta en actividad vital, no impuesta.

Por tanto, las Organizaciones en Aprendizaje, en nuestra sociedad, deben formar parte de la concepción de gestión propia de las NFO, porque rompen con la visión mecanicista, reduccionista, racionalista y causal de la organización, que ha tenido éxito cuando las dificultades corresponden a relaciones simples, lineales y predecibles. Hoy día, la complejidad de los problemas a resolver en las organizaciones, no es posible pretender que sigan respondiendo a este esquema simplista. Ese es el gran reto actual.

Cuando se trata de NFO y de Organizaciones en Aprendizaje, es necesario hablar de “complejidades dinámicas, en las cuales lo obvio no produce resultados esperados, y la causa del efecto que históricamente ha sido menos analizado, puede no estar próxima en tiempo y espacio. La máxima de Descartes de que cualquier cuestión “debe

descomponerse en tantos elementos simples como sea posible” que han sido la máxima del análisis del trabajo y de los métodos de trabajo hasta nuestros días, son, dos elementos que siguen siendo preponderantes desde la óptica de economía del trabajo.

Cuando se habla de este nuevo tipo de organizaciones, es absolutamente necesario citar los trabajos sobre Dinámica de Sistemas de Forrester (1961) y de Senge, P. (1991) que da continuidad y profundiza en los trabajos sobre inteligencia emocional que se vienen desarrollando desde los setenta, y que trata de las disciplinas sin las cuales no hay manera de establecer sistemas sociales organizacionales ni una nueva dimensión social y psicológica de las organizaciones. Las disciplinas son: Modelos Mentales, o modos de percibir el mundo; Dominio personal, o las metas personales; Aprendizaje en equipo, o desarrollo de aptitudes grupales; Visión compartida, y Pensamiento sistémico, integradora de las demás. Se trata precisamente de la formación de los valores del ser.

El Pensamiento Sistémico, más allá de los Principios de Interconectividad, Complementariedad, Incertidumbre y Cambio, y las Leyes de la dinámica de sistemas como son las de Fragmentación, de Presiones, de las Mejoras aparentes, de las Demoras, de los Ciclos, del Límite del crecimiento y de la Palanca (Forrester, J. 1961), basan su fortaleza y posibilidad de llevarlo a cabo en la práctica, en el desarrollo de las personas. Como las disciplinas mencionadas con anterioridad, se trabajan tan poco, no es de extrañar que el enfoque sistémico de las organizaciones no pase de buenas intenciones, o de declaración que no pasa de propuestas, pero no pase de ellas, porque metodológica y prácticamente no son sustentables.

Entonces se prefiere, o se vuelve a las relaciones simples, lineales y predictibles, incluidas las relaciones organización-personas, tratando de ajustar y alinear intereses organizacionales y los individuales y grupales.

Pongamos por caso los Modelos mentales, que son todas aquellas nociones que un individuo tiene sobre sus objetivos e intereses y necesidades. ¿Cómo comprender cómo y por qué funciona en la organización, cómo va a accionar y cómo va a interactuar con los demás en determinadas situaciones, si no se conoce la interpretación que hace de la realidad. Desde luego, esto representa costo y esfuerzo, que pocos asumen.

La adquisición de nuevas aptitudes, el entrenamiento en la reflexión, o la ayuda en la toma de conciencia de uno mismo pueden representar períodos de tiempo y esfuerzo prolongados, que la organización no está dispuesta a asumir, pero tampoco tiene claridad de las consecuencias y los resultados. Y los directivos o la alta dirección, muchas veces esperan que acabe la aplicación, o con calculadora en la mano dicen que el presupuesto no da para tanto. Evidentemente se trata del enfoque de desarrollo exógeno, con imposiciones, o al menos sin la conciencia ni convencimiento ni apoyo interno de la alta dirección.

Si los cambios se asumen con este comportamiento organizacional, es evidente que no se asume como señala Johnson, S. (2005) “...como oportunidad para obtener algo mejor. Los que se resisten temen perder algo que valoran”.

Por todo ello, se dificulta la asunción por todos del pensamiento sistémico, de una visión más amplia y compleja de la organización, de la percepción de la totalidad para la mejor comprensión de los problemas y de la toma de decisiones. Significa la capacidad

de percibir e interpretar la globalidad, partiendo desde nosotros, desde uno mismo, desde dentro.

La realidad como totalidad compleja, la organización como sistema complejo, debe estudiarse y transformarse de forma multi e interdisciplinaria, de manera que se establezcan las relaciones dinámicas entre las distintas partes; esto es válido tanto para la empresa-sistema como para los sub-sistemas que lo conforman.

Han transcurrido ya milenios desde que Aristóteles dijera “El todo es mucho más complejo que la suma de sus partes”; casi una centuria desde que la Gestalt (Wertheimer, M. 1912) superara la visión reduccionista y considerara esencial examinar la vida psíquica de las personas en su integridad. La Teoría general de Sistemas desde Von Bertalanffy, desde la década del veinte, y más recientemente Forrester, J. (1961) con los Principios del Pensamiento Sistémico y las Leyes de la Dinámica de Sistemas, entre otros, han desbrozado el camino que lleva no sólo a la crisis en la forma de hacer y de pensar, de dirigir y de gestionar, de relacionarse y de comunicarse, sino de interpretar y de transformar.

La organización cualquiera, la empresa, vista como sistema social y como sistema abierto, integrados en sus múltiples dimensiones, fue propuesto con pragmatismo como modelo de organización más amplio y complejo desde finales de los sesenta por Katz, D. y Kahn, L.

Muchos de nuestros actos y procesos cotidianos, se llevan a cabo funcionando con o aplicando los principios del “todo”, sin darnos cuenta o sin saberlo. Nuestro cerebro no sería lo más perfecto si no funcionara como un todo.

Sin embargo, dentro de las organizaciones, el pensamiento productivo orientado a la solución de problemas, para superar los procedimientos burocráticos predeterminados, aunque ha experimentado avances, no se ha impuesto. Ver la totalidad, supone aceptar la relatividad de las apreciaciones, valorar la diversidad, gestionar la incertidumbre; son elementos para transformar el pensamiento mecanicista.

Lejos de ello, hoy día, por lo regular, aún se produce desconcierto y muchas veces rechazo ante la complejidad de las situaciones, y la necesidad de aceptar y valorar la diversidad y el diálogo entre iguales. Se sigue fortaleciendo la división entre las funciones, la inflexibilidad en los procedimientos, la compartimentación y la desconfianza.

Es así, que las nuevas competencias laborales y personales, pueden ser tan mecanicistas, o mejor aún, nada sistémicas, tan de requisitos-exigencias y desempeños centrados en los elementos técnicos, como en la época del análisis del puesto de trabajo. No se enfocan ni enfatizan los valores ni actitudes personales que fortalezcan la actividad grupal, y todo se queda a nivel de habilidades y conocimientos; personas con conocimientos sin los valores del ser.

Como señalan Rojas, E. y Hernández, I. ((2005): “Con contundente poder gráfico se lo han denominado ‘intangible’ un bien detectable y reconocible pero que no podemos obtener con las familiares técnicas de producción ‘tangible...’”

La cuestión es que sigue predominando la competencia por la supervivencia, en que todo vale, los objetivos justifican los medios y los resultados se buscan a cualquier costo, a cualquier costo humano. En un ambiente y cultura organizacional en que predominan las orientaciones de los valores del tener, no se puede pretender establecer y desarrollar una gestión de talentos, más allá de los valores del individualismo económico, egoísmo, predominante y desarrollado durante siglos.

No se puede pretender el desarrollo de NFO, ni de una Gestión de Recursos Humanos con énfasis en la orientación de los valores del ser, en el desarrollo integral de las personas, si no se quiere oír hablar de motivaciones, o de mejoramiento de las relaciones sociales entre individuos y grupos, que en las sociedades de clases ocupan distintas posiciones, o de relaciones interpersonales, o de dirección participativa cooperativa, o de competencias actitudinales y sociales.

Tal parecería que la época en que el saludo amistoso y el conocimiento de algunos nombres de trabajadores, y de preguntarle por su familia, o luego, de sensibilidad a las motivaciones, o de mucha dinámica de grupo de los ochenta, eran sinónimo de clima organizacional positivo y de buenas relaciones entre la Dirección y los trabajadores, hubieran establecido cotas tan altas, que ir más allá, e indagar sobre intereses y necesidades de las personas, obliga y compromete a mucho más a los directivos y a las organizaciones, a tanto, que no están dispuestos a asumirlo, porque obliga al cambio de comportamiento directivo y de la propia organización.

Lo cierto es que, más temprano que tarde se entra en contradicciones, puesto que las organizaciones necesitan de mayores habilidades de comunicación, de capacidad de análisis y síntesis que ayude al procesamiento y comprensión de la información importante por todos, de competencias de negociación, de habilidades para solucionar conflictos, de capacidad de adaptación, de cooperación sin jerarquías, de alta motivación. Nada de esto se alcanza si no se trabaja y atiende, y entiende, a las personas.

No se trata de exaltación desmesurada del hombre de la época del naturalismo o la ilustración, ni de exaltarlo en teoría y de desconocerlo en la práctica. La realidad social, económica y política que vive el mundo de hoy, ya no lo permite.

Se trata de renovar el humanismo, evitando que la persona se convierta en instrumento de las organizaciones; es necesario rediseñar la empresa más allá de ser la célula económica, a ser considerada como organización social, sobre una ética diferente y los valores orientados al ser que guían a los valores del tener, en la que la organización es responsable y coadyuva al desarrollo integral de la personalidad del individuo.

Pero, ¿cuántos piensan en las personas que han de llevarlo a cabo cuando se diseña una estructura o las funciones? Sin embargo, estos factores del subsistema social, representan lo más gráfico de las relaciones entre las personas. En todo caso, se establecen diferencias en las formas y los procedimientos de actuación, entre unas personas y otras, en función de su posición y el grado de poder, y luego se pretende y se buscan vías y herramientas para establecer la necesaria cooperación.

Si los modelos de competitividad actual, establecen la capacidad de innovación, la adaptación, y el aprendizaje continuo, entre otros, como los factores que determinan la

posición de la empresa, esto requiere de cambios mucho más profundos que los que usualmente se mencionan y establecen al hablar de la “nueva” Organización Social del Trabajo, al interior de las organizaciones, porque se pasa de la organización jerárquica y piramidal, que puede abarcar desde organizaciones verticales hasta aquellas que tienen un mayor o menor aplanamiento, a la de una organización sistémica y transversal pero que sigue operando con estructura ocupacional segmentada y sin pasar al trabajo en equipo multifuncional, polivalente e interdisciplinario. Este es un problema esencial hoy día que determina muchas de las actuaciones.

Sólo este tipo de organizaciones, permite pasar de puestos de trabajo individuales definidos, especializados, y de producción en serie o en masa, a producciones diferenciadas, a polivalencia, a redes de trabajo, a innovación y creatividad que exigen las actividades.

Pero atención, para basar la organización, su filosofía e ideología, sus políticas y procedimientos, en Innovación y Tecnología, en generación de Conocimientos y desarrollo de nuestro Capital Humano, hay que crear una organización de confianza, con valores y la cultura de la confianza.

Esto implica, ni más ni menos, que cambios radicales y revolucionarios de las relaciones sociolaborales, en consecuencia, de la Organización Social del trabajo. Implica centrarnos más en los valores del ser que en los valores del tener, sin descuidar estos.

Los valores internos o del ser se manifiestan en los valores éticos, y son los que deben guiar y dar significado a los valores del tener; de lo contrario los actos que derivan del tener pueden conducir incluso a hacer cualquier cosa, incluso a violar los valores éticos. Así el prestigio, por ejemplo, la fama o el enriquecimiento material personal, nunca pueden ser lo primero ni lo más importante, sino la satisfacción y el desarrollo espiritual, el espíritu de equipo, o la mejora de calidad de vida del trabajo del colectivo, o de la comunidad.

No se trata de adquirir primero los valores del tener para luego adquirir los valores del ser. Pretender esto, es hacer que la visión y el comportamiento nos hagan convertirnos en mercancía a cualquier precio, incluidos los conocimientos.

Si los cambios se llevan a cabo con mentalidad tecnocrática, con escaso o ningún espacio para las disciplinas sociales, y se mantienen las bases y principios de las relaciones sociolaborales históricamente establecidos por la División Social del Trabajo de las sociedades de clases, ¿de qué cambios y qué competitividad estamos hablando?

¿Es la competitividad que puede traer más problemas y contradicciones, no sólo de carácter organizativo y organizacional, sino social y económico a las personas que en las épocas anteriores?

¿Es la competitividad que privilegia las competencias laborales tan necesarias pero que las hace factor de exclusión social y económica?

¿Es competitividad al exterior, y competencias al interior, sin confianza, ayuda mutua y solidaridad como valores?

¿Qué cambios de la Organización Social del Trabajo de las nuevas formas, justifican la imposición o el predominio de la jerarquía basada en el poder del grupo formal por

encima de la cooperación, o de la generación de conocimientos que debe llevar a la discusión y el diálogo?

Cuántos ejemplos cotidianos se presentan en las organizaciones en que se impone la jerarquía y se anula la confianza?

¿Cuántos directivos piden a sus subordinados que elaboren un informe y paralelamente ellos mismos elaboran uno sobre el propio asunto, o en todo caso, imponen sin diálogo ni convencimiento, sus criterios?

¿Cuántos directivos asisten a eventos y reuniones a los cuales deberían a sus subordinados o colaboradores, por el hecho de monopolizar la información?

Si se siguen trabajando y gestionando las organizaciones, como grupos formales únicamente o por encima de todo, en los que predominan las relaciones formales, y los grupos informales en los que predominan las relaciones informales, son un problema en paralelo, que no se sabe qué hacer con ellos, jamás se alcanzará la fortaleza de la confianza, ni congruencia entre las expectativas grupales de desempeño de roles conforme a los valores informal y la interpretación que de ello hacen el grupo formal.

La Cultura de la Confianza, base de una configuración relacional amplia de la red social, no puede basarse en una división jerárquica de grupos, que implica una distinción y diferenciación en la Organización Social del Trabajo.

Para crear una “calidad de vida en el trabajo”, es imprescindible que los valores de la cultura organizacional no estén en contradicción con los valores del ser; requiere conocer la naturaleza de las necesidades que orienta nuestro pensamiento, de los conceptos, emociones y acciones, la inteligencia emocional, más allá de los intereses materiales. En este sentido, a los directivos, debe otorgarse una competencia adicional, no disminuida frente a las competencias técnicas que se les exigen. Porque parte importante de la ética, es la capacidad para crear el clima de confianza y de respeto, de disponibilidad, de modestia, sensatez y fiabilidad.

Si como parte de las acciones de superación, se reconoce el valor significativo de los Modelos Mentales (Argyris,C. 1974; Senge,P.1990) y de la mejora personal, entonces los directivos deben ser capaces de liderar una redefinición cultural organizacional y una nueva ética empresarial y del trabajo.

¿Cómo producir incluso cambios parciales, si los directivos se resisten a tratar la motivación en toda su profundidad? Y eso, que la mayoría de las veces, o quizás precisamente por ello, se interpreta y reduce la motivación a los estados de ánimo. Cuántas veces hemos oído, ¡no estoy para majaderías....! o ¡hay que dejar que se le pase!

Y si se entendiera o enfocara que las motivaciones van más allá de la tradicional explicación de la direccionalidad de la conducta que influye en el comportamiento, y se entendiera y enfocara que “*se asocia a la estructura de conceptos, reflexiones, valoraciones, y que es portador a su vez de una carga emocional*” (González,F. y Mitjans,A. 1989), ¿no sería más preocupante el problema y sería distinta la reacción?

Por ahora, el enfrentamiento, porque existe enfrentamiento, lo siguen ganando los elementos puramente técnicos de los procesos de trabajo.

Se imponen y predominan sobre la dimensión social de la organización, y la atención a las necesidades sociales y psicológicas de las personas no son parte integrante del proceso de trabajo. En el mejor de los casos es un apéndice, que no permite hablar de cohesión y coherencia. Históricamente, en las organizaciones y en los modelos administrativos vigentes, se ha impuesto la instrumentación, llámese esta cambios, mejoras, o modernización, por encima del sentido social de tales acciones; en una palabra lo técnico sobre lo social, y a contrapelo muchas veces.

No está de más recordar, que en nuestra sociedad, la actividad metodológica, la actividad instrumental debe subordinarse y debe ser guiada, por encima de cualquier otra consideración, por el sentido social.

Si de los procesos de ideación-interpretación-propuestas-acción no se apropian y participan todos los trabajadores, en cada una de sus etapas, no es posible concebir ni desarrollar las NFO que tengan integrados los aspectos de las necesidades y motivaciones y de realización individual más allá de la satisfacción de intereses materiales tradicionales.

Esfuerzos y desarrollos teóricos y conceptuales no faltan.

Desde hace más de una década hay un grupo de autores y una tendencia en el mundo que van más allá de la estrategia empresarial y la innovación, de los procesos y la segmentación del mercado tan divulgados en los ochenta (Porter, M.) que hacen propuestas importantes para ser diferentes y altamente competitivos.

Abogan y proponen modelos que como parte de la gestión de recursos humanos, potencien la inteligencia emocional, a saber, *conciencia de si mismo, conciencia social y el autocontrol*, importantes para el estudio y la efectividad del comportamiento humano y su impacto en los resultados de una organización (Boyatzis, R. 1994), o de modificación del comportamiento y su impacto en la productividad (Pritchard, R. 1990) y la importancia de la efectividad, además de la eficiencia, y de los factores motivacionales, de información y del conocimiento, así como del proceso de aprendizaje grupal para que se produzcan cambios sostenidos en el comportamiento, y en la cultura organizacional, sin los cuales no valen, o tienen un valor muy relativo, las herramientas técnicas.

Cuán difícil es entender que la eficiencia en una empresa, es apenas un lado del problema, un problema cada vez más agudo, precisamente por desconocer que es fundamental analizar y evaluar cómo se logra el resultado; y sobre todo, cuál es el propósito del resultado. No puede haber compromiso ni visión compartida, si no se establece una aceptación más allá de la persona individual, considerada como “recurso humano”, y tan sólo en los aspectos que interesan y que persigue la organización como ente económico y que controla por “presión social”.

La efectividad y la eficacia de la empresa, siempre estarán afectados, entre otros, por el grado de madurez del colectivo, de la comunicación de las personas a nivel grupal y de la organización, y de la autoconciencia que tenga el individuo de su vida actual, que influirá en gran medida en sus actitudes y conducta.

Subrayamos la comunicación porque es la que posibilita o no, a establecer un ambiente de solidaridad, respeto y ayuda mutua; y la autoconciencia, porque de ello dependerá la direccionalidad de las motivaciones, la orientación de las actitudes expresión de los valores. Dependerá si nos orientamos hacia lo que está fuera de nosotros, o lo que está en nosotros mismos.

Desde luego, es necesario establecer las interdependencias entre el nivel individual y grupal de comportamiento en el contexto de la organización y el entorno sociocultural, económico y ambiental en el que está inserta la empresa y la familia.

Es en estos problemas, donde está la verdadera profundidad y complejidad de la “*gestión de los recursos de los humanos*”, de los valores del tener y del ser, y las perspectivas y posibilidades de desarrollar verdaderas NFO, más allá de la técnica y tecnología.

Retomando el tema, se comprenderá que gestionar los “recursos humanos” como objetos, a partir de los valores del tener como son la “riqueza”, “poder” y “prestigio”, promovidos por la cultura consumista, no es precisamente el camino para alcanzar una nueva cultura organizacional, ni para fortalecer los valores internos, como son la solidaridad, ayuda mutua, justicia.

Esto no significa que los valores del tener se desechan o no se tienen en cuenta, sino que deben subordinarse a los valores del ser. De lo contrario, es apenas posible avanzar, y de manera muy formal, en tanto y en cuanto sea fuerte la “presión social” del grupo formal, en la aplicación del enfoque sistémico, y ni hablar del “Pensamiento Sistémico”, de “Visión Compartida”, del “Aprendizaje en Equipo” y la “Madurez Mental”.

Si nuestra visión de las NFO pasa por las necesidades sociales y psicológicas de las personas, como parte integrante del proceso de trabajo y del desarrollo de la empresa, asociado a la motivación, reflexión y valoración, en consecuencia base también de las Organizaciones en Aprendizaje, es imprescindible que la formación vaya más allá de los conocimientos y retos técnicos, que siempre lleva a resultados efímeros, y no puede ser excluyente sino debe abarcar a todos los trabajadores de una organización.

En este punto es imprescindible formular, trabajar y sistematizar los cuatro planos de la participación, desde luego, de forma interrelacionada, a saber: el *Político-Ideológico*, que debe guiar cualquier instrumentación, y no al revés, y va desde la concepción y diseño de la empresa hasta su funcionamiento, traducido en la elaboración de las estrategias y la comprensión por todos los trabajadores de la organización de los fines y objetivos; el *Económico-Financiero*, que es más que controles, y se basa en las decisiones sobre la sustentabilidad y supervivencia así como la ampliación y desarrollo de la entidad y empresa; el *Científico-Tecnológico*, traducido en procesos de crecimiento y aprendizaje, en innovación y decisiones sobre aplicaciones de acuerdo con las posibilidades y necesidades de cada lugar; el *Cultural*, como factor de identidad que es necesario trabajar persona a persona, en la satisfacción, el compromiso, las metas y modo de percibir el mundo de las personas, es en definitiva parte la “gestión de los recursos de las personas” .

Las NFO sólo son posibles con nuevos valores, nuevas actitudes y creencias, nueva cultura organizacional de amplia cooperación, reflexiones profundas, diálogo entre iguales, y el desarrollo de una conciencia individual y social basados en el amor entre las personas, y de las personas a la naturaleza, con profundo respeto a la dimensión decisiva de la subjetividad, no tratada como objeto, sino con objetividad como parte de la actividad humana y la práctica cotidiana. Son nuevas prácticas también de la gestión de los recursos humanos, más allá de los elementos tradicionales considerados, que deben tener su esencia en las necesidades de los trabajadores, en el más amplio sentido del concepto.

4/06

#### Bibliografía

Alhama, B.R. y Martínez,N.T.(2006): “Enfoque sistémico para el cambio. La manera para que los procesos orientados a resultados se conviertan en procesos de crecimiento y aprendizaje”. Gestiopolis.

Alhama *et al.* (2004): Nuevas Formas Organizativas, IEIT, La Habana.

Anguita,J y Huettenrauch,A(2005): “Vientos de cambio para el DO” en Actualización para el Desarrollo Organizacional”, Universidad Viña del Mar, Chile.

Arenas,T. y Lavanderos,L. (2006): “Capital Intelectual ¿Objeto o Proceso?: Hacia una epistemología del capital intelectual. Chile.

Covey, S(1998): Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, España.

Hanneman, R. (2000): Introduction to social Network Methods. [Http:// faculty. ucr.edu](http://faculty.ucr.edu)

Lavanderos,L. y Malpartida, A. (2001): Cognición y Territorio. Editorial Universitaria UTEM

Sotaquirá, R y Nayibe, L.(1998): “Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional” [http/sistemica. Homepage.com](http://sistemica.Homepage.com)

Senge, P. (1992): La quinta disciplina, Editorial Gránica, Barcelona, España.