

Desarrollo Humano en la Organización Carlos Eduardo Torres S.¹

Introducción

En las últimas décadas, en las que la evolución del pensamiento administrativo, sobre las organizaciones y en general sobre los elementos que las dinamizan y componen, ha dado pasos muy grandes de cambio y concepción de la sinergia que ellos generan, de las jerarquías que constituyen y sobre todo la finalidad de cada uno dentro del proceso de producción y/o servicios.

El hombre como elemento del sistema organizacional, no ha sido ajeno a la evolución del pensamiento, antes por el contrario, ocupa primeros lugares en las mesas de debate sobre el rumbo empresarial y es objeto de eventos académicos centrados en su radical importancia. Esto se debe a que la alta gerencia dejó de lado el encanto tecnológico y cibernético de los años 80s y se acordó que toda esa tecnología no podría activarla y desarrollarla sin el concurso de la inteligencia real, de la voluntad mental y el poder de conversión de su principal aliado, Las personas en la organización.

Se discutía sobre su valor como “recurso”, pero a los “humanistas de la administración”, este concepto lo masificaba y cuantificaba, luego se le declaraba importante como “talento”, por las connotaciones de creatividad y capacidad mental que la persona desarrolla como resultado de su interacción humana y social con el objeto de producción.

1

De lo que no puede separarse en su conceptualización, es que siempre se le debe mirar como un importante componente del sistema, es decir, como un subsistema el “subsistema humano”.

Al describirlo como “subsistema”, se le reviste de varias características, propias de cualquier sistema, pero fundamentalmente y de destacar, la de ser sinérgico, por la dinámica psicosocial de la que es capaz de producir y generar en otros sistemas semejantes (personas).

Entrópico porque tiende al desgaste, con una cualidad superior a cualquier sistema y su increíble capacidad de autorrecuperación y autoconstrucción, aún en las peores condiciones ambientales y sociales, gracias a su capacidad receptiva y poder mental que le habilita para convertir los procesos externos en internos y modificados generar los resultados más impredecibles por sus observadores.

Global, porque su capacidad de percepción le permite ubicar fácilmente y comprender lo que le rodea y acontece en su entorno social y productivo, esta capacidad lo hace poderoso ante cualquier proceso de manera tal que puede comprender con facilidad y oportunamente, cuál debería ser su comportamiento en beneficio de la organización y desde luego del suyo propio.

Así mismo es altamente susceptible de ser influenciado por los fenómenos externos a su órbita de producción, de modo tal que su conducta puede variar fácilmente al interior de la empresa porque hace comparaciones y analiza su “posición” con relación a los otros y todo el entorno.

Entender al hombre como sistema es una de las nuevas variedades de la teoría administrativa, valiosa concepción, porque permite comprender que su multidimensionalidad es superior a la determinación como “recurso” de la que siempre quiso ver en él la concepción mecanicista del mundo, un sujeto pasivo a la expectativa de recibir por parte de la organización la correspondiente “responsabilidad social” de esta y voraz receptor de toda la carga “motivacional” que genera la cultura del determinismo psicosocial.

Es comprender su autonomía y gran capacidad generadora de cambios como aportes fundamentales al proceso productivo, pues es quien lo realiza, no el Ingeniero o Sobrestante, directores de escritorio o comunicadores de línea de la ordenes de producción. Es la persona con

base en su experiencia la fuente de toda sabiduría y fidelidad para la solución oportuna de los problemas del proceso. Es el sistema de máxima jerarquía al que no se le motiva, sino que se le entiende y ve como persona, se le respeta en todas sus dimensiones y lo más importante se cree él.

El autor.

DESARROLLO DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION

Para entender la persona como sistema y su desarrollo, es necesario partir de un breve análisis de todo el componente organizacional como sistema, razón por la cual se inicia este planteamiento con la descripción de la organización a partir de la cual se articula el pensamiento que ocupa esta exposición.

La organización se puede concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interrelación y dinámica con todos sus miembros, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios. Mantiene propósitos y funciones múltiples que implican variedad de interacciones entre la organización y sus medios.

Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguir algunos de ellos; además, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo. La organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante.

Los autores Miller y Rice definen que "Toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para

mantenerse. Esos procesos de importación – conversión - exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir”².

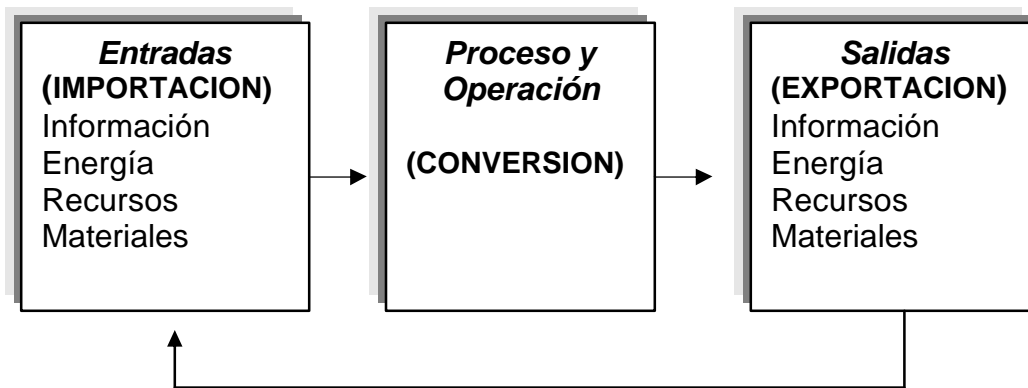


Figura 1 PROCESOS DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

La organización como sistema debe tener cuatro elementos esenciales que son:

Entradas: Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Mediante las entradas (Inputs) el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su funcionamiento

Procesamiento: Es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados.

Salidas: Son el resultado de la operación del sistema. Mediante estas (Outputs) el sistema envía el resultante o producto al medio externo.

Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema.

Los sistemas se clasifican en Cerrados o Abiertos, según sea el modo como interactúan con el ambiente:

Sistema Cerrado: Tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto.

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. 1990. P.13, cita los autores Miller y Rice.

Sistema Abierto: Posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas; sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, al sistema abierto también se le llama orgánico. Son ejemplos de este sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y especialmente el hombre.

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. Está en continua interacción con el ambiente y establece un equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación, de energía o de trabajo. Sin el flujo continuo de entradas de transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir.

Las actividades de las empresas se dinamizan con base en la sinergia que producen sus elementos, por la interacción funcional entre cada uno de ellos. En el fondo, la organización es el medio a través del cual la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas. La tarea primaria es aquella que la organización debe ejecutar para poder sobrevivir, para cumplir con su objeto social.

La definición de tarea primaria determina cuál es el sistema dominante de importación y distingue entre las actividades de operación, mantenimiento y regulación del sistema. Las actividades de operación son las que contribuyen directamente a los procesos de importación - conversión - exportación que definen la naturaleza de la empresa o de la unidad y que la diferencian de las otras empresas o unidades.

Las actividades de mantenimiento buscan reponer los subsistemas que se gastan por las actividades de operación (compras, mantenimiento, reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de personal).

Las actividades reguladoras relacionan los eventos operacionales entre sí, las de mantenimiento con las operacionales y todas las actividades internas de la empresa (o unidad) con su ambiente.

Los autores definen las definen como: “un proceso como una transformación o serie de transformaciones producidas por medio del procesamiento del sistema, y, como resultado de ese procesamiento,

ocurren cambios en la posición, en la forma, en el tamaño, en la función o en cualquier otro aspecto”.³

Las transformaciones que contribuyen a un proceso son producidas mediante la interacción de las actividades que pueden ser desarrolladas por intermedio de personas, medios mecánicos y electrónicos o cibernéticos. Un sistema de actividades es el complejo de estas requerido para completar el proceso de transformación de un insumo en un resultado (output), mientras que un sistema de tareas es un conjunto de actividades más el trabajo de las personas y los recursos físicos que se necesitan para ejecutar las actividades.

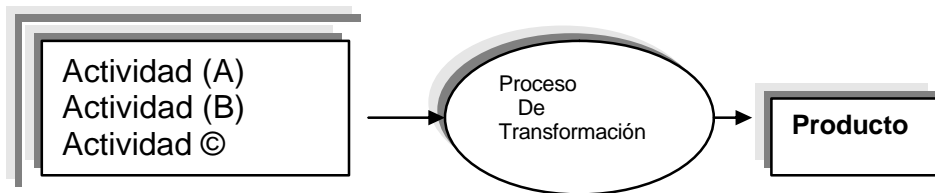


Figura 2 SISTEMA DE ACTIVIDADES

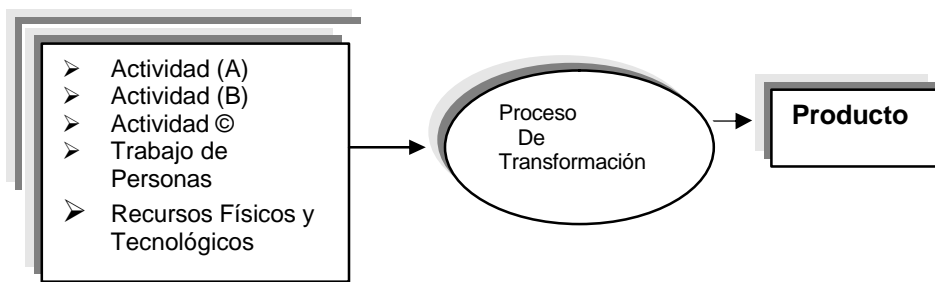


Figura 3 SISTEMA DE TAREAS

“Por tanto, el término sistema implica que cada actividad componente sea interdependiente en relación con las otras actividades del mismo y por lo tanto deberá ser como un todo identificable de manera independiente de los sistemas relacionados, es decir, que su sintalididad permita comprender su existencia autónoma, pero interdependiente con los otros”.⁴

³ CHIAVENATO. Pag.14. cita a Miller y Rice

⁴ Definición del autor, basada en conceptos de Kast y Chiavenato

La teoría de los sistemas ofrece un componente conceptual, que permite al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. Esas interrelaciones provocan una integración sinérgica del total, de tal modo que el todo es mayor que la suma de las partes, o por lo menos, diferente de ella. “Por otro lado la organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente.”⁵

McGregor, presenta las características de una organización:

“Una organización industrial es un sistema abierto. Él engrana en transacciones con un sistema mayor: la sociedad. Existen inputs en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor. Existen outputs en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros.

*Análogamente, en los subsistemas dentro de la organización, los individuos son sistemas abiertos. Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo en el sentido de que cambia su naturaleza como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve. La adaptación, sin embargo, no es pasiva; el sistema afecta el sistema mayor y es afectado por él. Él coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con él. Es dinámico, en el sentido que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y como el sistema ambiental mayor. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Esas relaciones y el comportamiento determinan los inputs, las transformaciones y los outputs del sistema”.*⁶

Las personas como parte fundamental de la organización, encajan dentro de estas características sistémicas: El individuo es complejo, consta de una multitud de subsistemas; es abierto, pues actúa de acuerdo a unos inputs recibidos del mundo exterior; trata de encontrar un equilibrio entre su deseo de persistencia y estabilidad y su necesidad

⁵ Chiavenato, op. cit. pág. 15

⁶ McGregor Douglas. El lado Humano de las organizaciones. Santafé de Bogotá Ed. 34 años McGraw Hill. 1994. Pg. 23.

de crecimiento y cambio; y tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre sí y entre los suyos y la organización.

Hay una variedad enorme de fuerzas externas que actúan poderosamente sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de aquellas fuerzas externas.

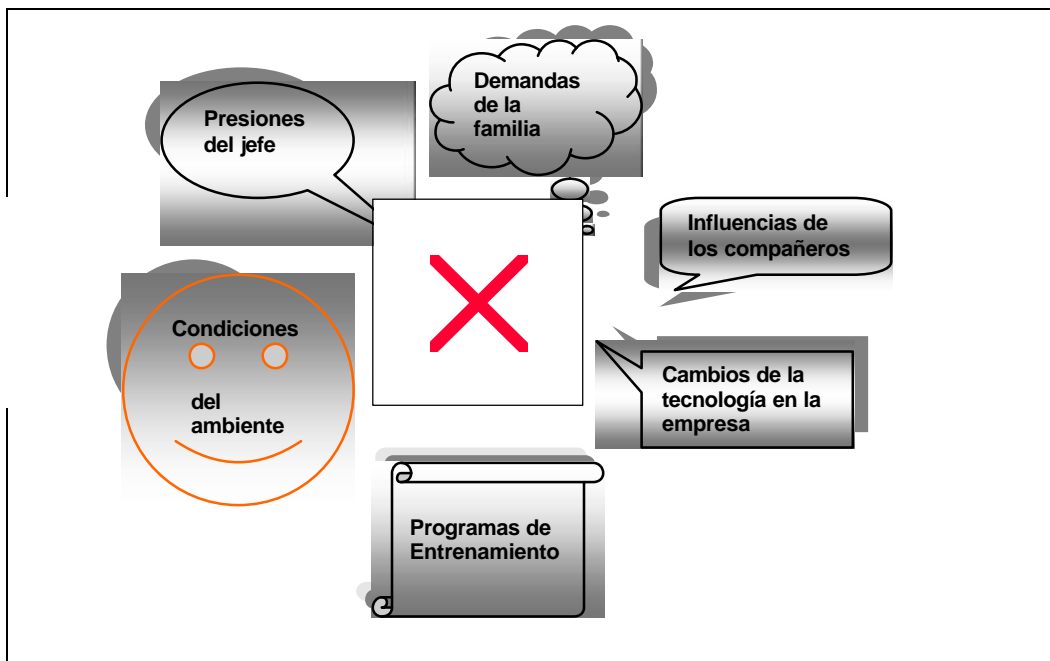


Figura 4 FACTORES POTENCIALES QUE INFLUYEN EN EL INDIVIDUO

Es decir, que la persona que trabaja en una organización y comparte su espacio productivo con otras, está determinada por los factores internos propios de su personalidad, cultura, educación y conocimientos del desempeño, expectativas funcionales y del contrato psicológico⁷.

Determinada también por los factores externos al individuo, que son los propios de la organización y los resultantes de la interacción laboral con otras personas diferentes e individuales como él, tales como las presiones de compañeros por una conducta conforme, las presiones del

⁷ La noción de un contrato psicológico, implica la existencia de un conjunto de expectativas no manifiestas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y directivos de la organización. Schein Edgar. Psicología de la Organización Santafé de Bogotá. Carvajal. 1982

jefe, cambios de tecnología, presiones de la familia, programas de entrenamiento, condiciones del ambiente y otros propios de la vida organizacional.

El comportamiento humano es extremadamente complejo y para explicarlo brevemente debe tenerse en cuenta que no es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de sus características como microsistema o subsistema dentro del gran sistema organizacional.

En primer lugar debe considerarse como un sistema abierto, con especiales capacidades para recibir inputs del sistema central (entendido como la organización y sus componentes estructurales), con inteligencia y talento creativo para transformar esa información y fuerzas de ingreso, en comportamientos autónomos de beneficio particular y hacia la organización en general.

La persona en la organización por las presiones anteriormente descritas (ver fig.4), es altamente susceptible al desequilibrio y genera respuestas productivas fuera de su contexto y correlación del contrato, sin embargo su tendencia al equilibrio y estabilidad facilita nuevas reacciones de comportamiento, que producto de reflexión y análisis de la situación, le hace volver al patrón normal de conducta operacional esperada.

El individuo en la organización como cualquier otro sistema es entrópico y con alta tendencia al desgaste, por razones de rutina y débil percepción de su futuro en cuanto a sus expectativas de crecimiento, promoción organizacional, cuando no por situaciones propias del clima organizacional y todos los generadores de riesgo psicosocial, que afectan su salud física, con las consecuentes expresiones de incapacidad y ausentismo laboral. Su especial característica es ser receptor de fuerzas motivacionales que le hacen reaccionar hacia el equilibrio dinámico y construcción de su nueva conducta productiva.

De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico.

La motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras, traducidas principalmente en necesidades, las cuales son fuerzas dinámicas y persistentes que varían de un individuo a otro produciéndose diferentes patrones de comportamiento. La satisfacción

de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades, ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi que un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

“Por lo tanto se debe destacar, que cada miembro de la organización es un ser humano capaz de reaccionar en forma diversa y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo, es decir que estructure sus modelos mentales, que representen la integración de las experiencias pasadas con las experiencias nuevas confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona. Se puede pensar por consiguiente que el principal motivador de la persona es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo, y un excelente concepto suyo”⁸

La persona desde que inicia su actividad social aprende a identificar sus límites y a respetar los ajenos, en la organización, a partir de su inducción social, aprende rápidamente a reconocerlos, a respetarlos y ubicar prontamente su posición respecto a los directivos, compañeros y otro tipo de personas conexas con su desempeño o funciones. En algunas ocasiones por falta de información o por ignorancia de los límites de la organización, se compromete y los pasa, pero inteligentemente reconoce su torpe y temporal conducta y “no lo vuelve a hacer”.

Con experiencia y tiempo en la organización el trabajador logra comprender toda la dinámica organizacional, se compenetra con ella y participa plenamente de todo proceso, porque tiene claridad de su responsabilidad, misión y compromiso general con el proceso, es decir, le “cabe” la empresa en su cabeza, lo cual indica su percepción globalizante.

⁸ Chiavenato pg.19

Como ya se explicó la persona en la empresa, es influida por una serie de aspectos internos a ella y externos a su conducta que pertenecen al contexto de la organización, es así que producto de su natural sinergia, puede influir en estos determinantes, para modificarlos en su beneficio, cambiarlos para mejorar su situación y equilibrarse con el contexto social y productivo, a esto se le denomina “Feed – Back”

Con estas características determinantes del comportamiento humano, ingresa el individuo como subsistema a interactuar con un sistema mayor, la organización. La interacción entre el individuo y la organización implica un compromiso mutuo evidenciado en la existencia de dos tipos de contrato, el contrato económico como contraprestación al desempeño de su labor, que hace referencia al acuerdo que cubre salarios, horas de trabajo y sus condiciones.; y uno tácito llamado Contrato Psicológico, el cual se define como el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la Organización.

Al respecto, Etzioni coloca como aspecto fundamental que los individuos como las organizaciones poseen objetivos que deben alcanzar entre las varias alternativas posibles. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus su gente, los que necesita, los mejores, para con ellos o por medio de ellos, alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin embargo una vez reclutados y seleccionados los individuos, tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y, la organización es el medio para alcanzarlos.

Aunque no existen leyes o principios para manejar la interacción Individuo - Organización; un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de estas, es lograr un proceso de Desarrollo Humano del hombre como un proceso de crecimiento y cambio continuo de las condiciones, capacidades y potencialidades de la persona que vende su trabajo; ante la cual la organización debe orientar los medios para lograrlo.

El desarrollo Humano del individuo en la organización está constituido por subsistemas interdependientes que forman un proceso a través del cual el talento humano logra estructurar su propio proceso de crecimiento dentro de la organización, que implica.

1. Diseñar políticas organizacionales para Proveer el Talento Humano, a partir de la definición de un Perfil Humano que estructure la

persona con características propias de personalidad y de individualidad, que de acuerdo con la misión de la empresa, en capacidad para demostrar habilidades muy particulares tales como, trabajar en equipo, exprese actitud hacia el cambio permanente y aptitud manifiesta para tomar decisiones (una persona autónoma y responsable que tiene seguridad en lo que hará) y un Perfil Ocupacional que determine las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de las personas; de manera que se concrete un mecanismo adecuado de reclutamiento y selección de personal que logre encontrar la gente que reúna los requisitos exigidos por la Organización; o hacer énfasis en rediseñar el cargo y su medio físico de tal manera que se adecue a las capacidades y limitaciones de la persona.

2. Establecer un Proceso de Socialización del hombre en la organización, que sugiere un entrenamiento, es decir el aprendizaje en el empleado sobre las habilidades técnicas que necesita para desempeñar de manera eficiente su trabajo, y un proceso de inducción o aprendizaje del funcionamiento organizacional. Este proceso de socialización es el más importante en su formación y comportamiento organizacional, porque en esta fase, “se le vende” al nuevo colaborador la Misión, visión, valores y el contenido cultural de la empresa, de modo tal que no sea una bienvenida simple o una presentación rutinaria de la empresa, se requiere que desde su inicial contacto laboral con la empresa, aprenda a magnificarla, quererla y a comprometerse con los principios y valores presentados para el logro de la misión.

En esta etapa igualmente es muy importante identificar sus expectativas, intereses y reales objetivos que le genera la empresa, para dejar claramente definido el “Contrato Psicológico”, evitando posteriores reacciones de frustración por incumplimiento de este.

Posteriormente la preocupación es crear las condiciones que permitan mantener por largo tiempo un alto nivel de eficiencia que le permita a su vez a cada empleado, por el hecho de su vinculación laboral, satisfacer sus necesidades. Surge entonces otro proceso de intervención.

3. Se estructuran mecanismos de Conservación y Desarrollo del hombre dentro de la Organización; que le permitan satisfacer sus expectativas a través del tratamiento digno como persona, que brinde facilidades para el trabajo, oportunidades de crecer y aprender más, le permita saber como se están haciendo las cosas y garanticen su

seguridad ocupacional; y que logren satisfacer las expectativas implícitas de la organización, es decir que el empleado esté motivado. Sin embargo para que las condiciones mencionadas se mantengan, es necesario llevar un control sobre ellas.

4. Se construirá un proceso de realimentación o Evaluación que se constituya en la base para elaborar una planeación que mejorará los resultados alcanzados por la organización y los individuos como un sistema. La evaluación debe en supuestos organizacionales que implican tener en cuenta que la empresa maneje una visión compartida, es decir que se tengan imágenes similares entre sus miembros, para que la acción evaluativa refleje el compromiso de la gente para pensar sobre los problemas complejos y se logre establecer un proceso de participación de las actitudes y conocimientos individuales proyectados hacia una acción innovadora que permita modificar y mejorar la organización en todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo sistémico individuo - organización.

5. Otro aspecto que se involucra en el sistema organizacional es el relacionado con la **Responsabilidad social** entendida ésta como “La obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social”⁹

Dentro de la Filosofía del Desarrollo Humano, la Responsabilidad Social se orienta a la protección del individuo en el ámbito general, creando bienes económicos de acuerdo con las necesidades y funciones en bien del individuo para su capacitación y desarrollo, valoración de su cargo a través de ascensos como promociones y reconocimiento a su labor con eficiencia y calidad, información oportuna y veraz.

Este proceso no sigue obligatorio y frecuentemente la secuencia descrita anteriormente en razón de la interacción entre los subsistemas. La secuencia puede variar indistintamente de acuerdo con la organización y dependiendo de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos.

⁹ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización 3a. Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1.994.

El anterior proceso podría resumirse con la siguiente figura:

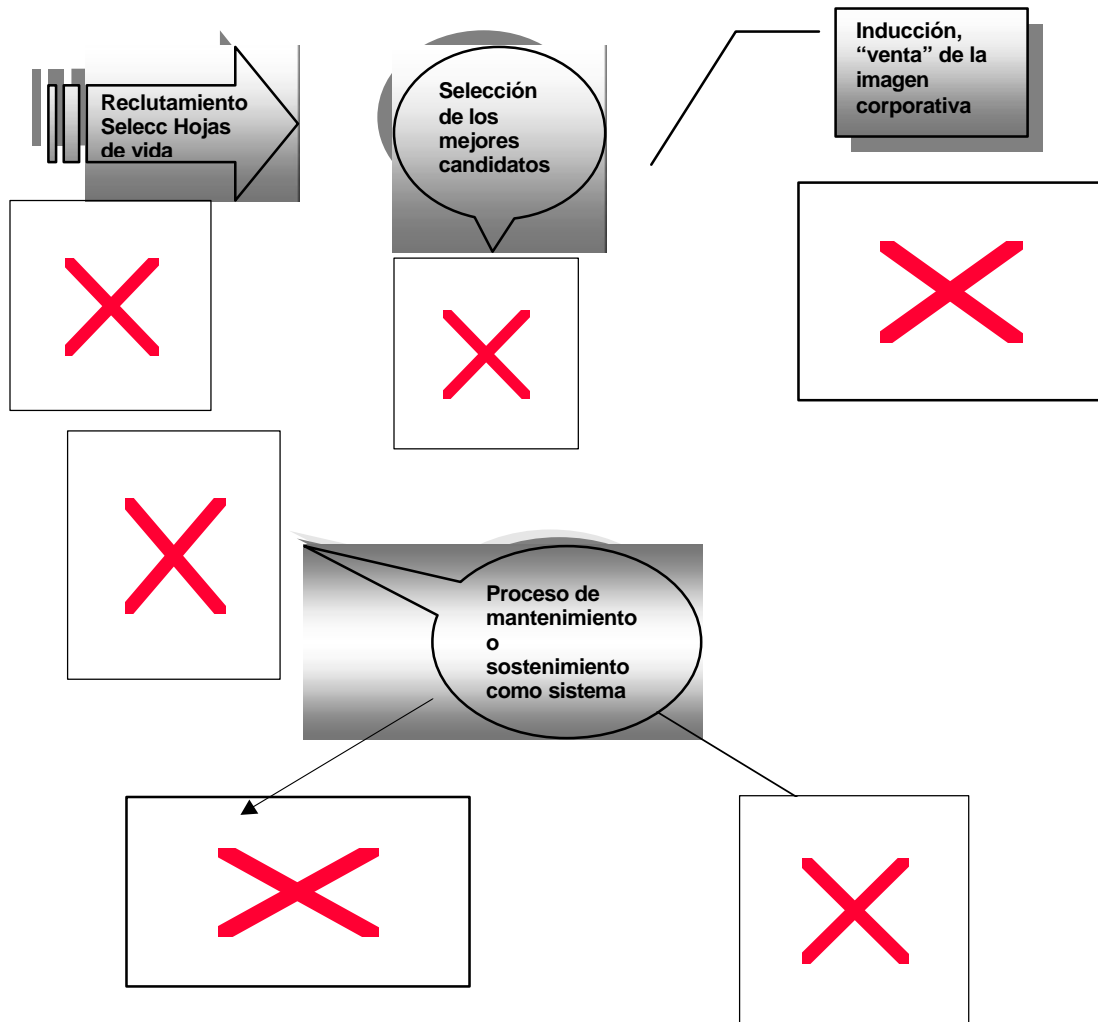


FIGURA 6 PROCESO DE DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACION