

# CAMBIA TODO CAMBIA

## Introducción

a) Antes el compromiso de trabajar en una empresa era para siempre, como los casamientos de antes "hasta que la muerte nos separe". Hoy, contrariamente, muchas parejas conviven y no están legítimamente casadas, y si los están saben que pueden recurrir en ultima instancia al divorcio si la cosa no camina.

Socialmente esta aceptado. Antes irse de un trabajo era considerado como una deshonra, una traición a la empresa, frase clásica: " Vos entras acá y si te portas bien te podes jubilar " .

Hoy la gente sabe lo que significa el costo de oportunidad de estar trabajando en un lugar en donde no se siente bien pudiendo irse a otro y estar mejor, por tal motivo esta socialmente aceptado la alta rotación de posiciones en distintas carreras laborales. Hoy no existe un compromiso para toda la vida laboral en la misma empresa.

¿¿ Porqué ??, los tiempos han cambiado velozmente y mucho, el que no se agiorna parece en esta lucha que se presenta, muy desfavorable para aquel que no tenga ventajas competitivas y comparativas para poderse destacar del resto.

Nuestra visión del futuro, sin ser futurólogos es que uno debe tener una actitud proactiva, ser dinámico, ágil en todo sentido, estar despierto siempre, saber gestar valor agregado a mi función, poseer una cuota de creatividad, saber lo que significa el término empleabilidad, justificar su posición en la organización, y el costo del salario, formarse constantemente, buscar la mejora continua desde lo profesional y personal, nunca quedarse con lo que se haya logrado, este mundo actual deshecha lo débil, lo no formado, y premia al talentoso al destacado. Las reglas del mercado laboral son muy estrictas, duras y las únicas que poseemos.

Si deseo posicionarme o reposicionarme en el mercado laboral actual, debo salir a buscar el trabajo acorde con mi perfil, las oportunidades están, solo hay que generar demanda donde no existe. Si lo que busco es algo para poder solventar mis estudios, haré algo pasajero, tapándome la nariz y sabiendo que no es lo mío. ¿En donde lo busco?: agencias de personal temporario, bolsas de trabajo en las carteleras de las universidades, consultoras de RR.HH., base de datos de empresas, avisos en medios gráficos, como ser periódicos dominicales, y/o revistas especializadas, sitios de trabajo en la web. Moverse, moverse y mas movimiento. Pero con planificación estratégica de la tarea.

Hoy cuando uno consigue un empleo no debe quedarse quieto, estático, paralizado, debe seguir escuchando ofertas, y evaluar cuales son los proyectos que le proponen, recordar que hoy no hay nada para siempre, ni siquiera el puesto de trabajo que poseo hasta ahora.

b) Me gustaría que vistieras de acuerdo con tu posición, es lamentable que te hayas hecho tan desaliñado.

-Yo no soy ningún desaliñado.

-Si lo eres. Recuerda a tu abuelo, siempre tan elegante, con sus trajes caros y perfectamente cortados.

-¡Precisamente son los trajes de mi abuelo los que yo uso!

El éxito de las empresas estuvo definido en el siglo anterior por la clara definición de las funciones, la especialización de las tareas y el control, entre otros. El entorno actual caracterizado principalmente por la rapidez de los cambios, los grandes niveles de incertidumbre y el recrudecimiento de la competencia en los mercados, impone a las empresas una mejora en su gestión de cambio. Debido a que hay que afrontar situaciones distintas a las que acontecían hasta ahora, las empresas deberán cambiar la forma de afrontarlas. Por ello, se requieren estrategias creativas y adecuadas, que contribuyan tanto al beneficio de la persona como de la organización. Las herramientas tradicionales de gestión del cambio no son efectivas. La respuesta está en cambiar nuestra percepción del cambio y de su gestión.

Solo las empresas que logren adaptarse al nuevo entorno de una forma flexible, lograrán sobrevivir y ser exitosas.

## **Cambio**

El cambio es un fenómeno social que ocurre en diversos contextos, con diferentes magnitudes, y con variados tipos y manifestaciones. El cambio ha sido y es, inherente a la sociedad y al hombre desde el mismo inicio de su existencia y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden asumir sus repercusiones tan rápido como para no sufrir trastornos por ello.

Los cambios son originados por una interacción de fuerzas que pueden clasificarse en:

**1.- Endógenas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización.

**2.- Exógenas:** son aquellas surgen fuera de la organización, generando la necesidad de cambios de orden interno.

De esta forma podemos identificar cuatro elementos dentro de una organización a tener en cuenta ante un cambio: estructura, personas, tareas y tecnologías. El cambio de uno de esos componentes siempre afectará a los demás.

Aunque en una organización estos elementos estén aparentemente bien definidos, hay una serie

de factores externos que pueden afectarlos. Esta influencia de los factores externos, se debe a que las empresas como sistemas abiertos que son, están siempre “a merced” de los cambios del medio.

- a.) Los cambios en el entorno amenazan la sobrevivencia de la organización.
- b.) Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
- c.) La estructura y forma de funcionamiento de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

De los planteamientos anteriores se deduce la importancia que tiene el entorno para las empresas actuales. Es necesario entonces, considerar cuáles son los principales cambios que han afectado al entorno en los últimos años:

### **Entorno tecnológico:**

Velocidad en la generación y utilización de las nuevas tecnologías.

Nuevas materias primas. (el desarrollo de nuevos productos ha posibilitado la sustitución de materiales tradicionales, permitiendo la reducción de los costos de los productos, así como la elaboración de productos nuevos)

Grandes avances de las NTIC. (el uso del correo electrónico, de Internet, así como el uso de la fibra óptica en los cables telefónicos ha permitido que pueda transmitirse información de un extremo al otro del mundo en cuestión de segundos)

### **Entorno económico:**

Reducción del ciclo de vida de los productos. ( como en la actualidad las tecnologías envejecen con tanta rapidez, las empresas se ven obligadas a cambiar continuamente los productos y servicios que ofrecen al mercado)

Volatilidad de los mercados de valores y financieros. (las severas crisis ocurridas en las últimas décadas y que han provocado importantes e inesperadas fluctuaciones de muchos de los principales índices financieros)

Clientes más exigentes.

Globalización de los mercados. (ocasionada en parte, por la rapidez de las comunicaciones y la disminución del costo de transporte)

Surgimiento del euro. (con el surgimiento del euro ha quedado roto el monopolio del dólar como moneda de intercambio internacional)

### **Entorno Social:**

Rápida obsolescencia de los conocimientos. (los nuevos conocimientos y cambios tecnológicos de los próximos años son muy difíciles de predecir, esto hace que un profesional deberá renovar sus conocimientos varias veces durante su vida laboral)

- Aumento del desempleo. (las nuevas tecnologías son de baja densidad de mano de obra, lo cual ha producido tasas de desempleo mundiales cada vez más altas)
- Envejecimiento de la población. (cada vez son menos las personas activas laboralmente, esto crea también un problema en cuanto a como adaptar la seguridad social a una población con altos índices de envejecimiento)
- Aumento de la brecha entre ricos y pobres.

### **Entorno Político:**

- Desaparición del campo socialista. (este cambio ha permitido a EEUU convertirse en la potencia hegemónica a escala mundial y con esto la imposición de sus intereses al resto del mundo)
- Extensión del modelo de globalización neoliberal.
- Desarrollo de alianzas regionales.
- Aumento de la corrupción. (la crisis de valores actual ha propiciado el incremento de los delitos en las altas esferas de dirección de muchos países)

Estos son algunos ejemplos de fuerzas externas que afectan en la actualidad, en mayor o menor medida, a casi todas las organizaciones. No obstante, se debe señalar que cada país y cada empresa viven sus propias circunstancias. En Cuba, por ejemplo, a los cambios anteriormente citados se le puede añadir como peculiaridad especial, el agudizamiento que en los años 90 se produjo del bloqueo. Esta situación trajo consigo: la prohibición del comercio con Cuba a filiales de empresas norteamericanas radicadas en terceros países, la prohibición a empresas norteamericanas de importar productos que entre sus componentes tuvieran materias primas cubanas, así como de vender a Cuba productos que contuvieran materias primas norteamericanas, entre otras.

Como consecuencias de este entorno actual tan cambiante, se pueden encontrar en él mayor número de amenazas y oportunidades. Para lograr una gestión que permita atenuar las amenazas y aprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta que actualmente las soluciones tienen un menor período de vida, se deberá considerar la gestión del cambio como algo permanente que exige flexibilidad, innovación, capacidad de respuesta y sensibilidad para captar las señales que evidencien la necesidad de cambio, lo que obliga a las organizaciones a flexibilizar su estructura y los elementos que la componen.

Mientras las organizaciones funcionaban en ambientes relativamente estables, el arte de gestionar el cambio se cultivaba poco. Anteriormente, la dirección de las organizaciones se había centrado principalmente en negociar su crecimiento y mantener su estabilidad interna. No se experimentaba, como en la actualidad, la necesidad de gestionar su propia transformación.

Enfoques de cambio.

Uno de los modelos más difundidos y utilizados sobre el proceso de cambio es el modelo en tres

etapas: todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

**1. Descongelar:** Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.

**2. El cambio:** En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.

**3. Recongelar:** Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación se estabilice.

Existen otros enfoques de cambio que también son de gran uso en la actualidad. “Las diez leyes de Charles Fishman”, “Los ocho pasos de John P Kotter”, “Las seis fuerzas de Ichac Adizes”, etc. Todos estos enfoques son hartos conocidos por los gerentes actuales y todos analizan el cambio como un proceso secuencial que tiene un principio y un final, el modelo de Lewin también toma esta perspectiva.

Para muchos autores este enfoque tradicional ha quedado obsoleto y solo valdría para un mundo predecible y sin incertidumbres. Los cambios en las organizaciones no pueden ser ocasionales porque el ambiente evoluciona con tanta celeridad que la falta de encaje con el mismo haría imposible la supervivencia de la empresa. Para poder desarrollarse, una organización en la actualidad no tiene más remedio que ser capaz de cambiar continuamente y sin perder consistencia interna, a este tipo de organizaciones se les conoce actualmente como: “organizaciones que aprenden”.

Aprender significa olvidar lo aprendido, cambiar y aprender cosas nuevas, por eso todo cambio debe reconocerse como una fuente de aprendizaje. Aprender constantemente es parte del proceso de la vida. De esta misma forma una empresa debe, con frecuencia, estar adquiriendo conocimientos nuevos.

Las organizaciones que aprenden parten de la creencia de que son parte de un sistema, formado por muchos elementos que necesitan estar perfectamente integrados. Al tomar esta posición estas organizaciones manifiestan su compromiso con el cambio y la mejora continua, porque al sentirse parte de un engranaje, producto de lo cual, toda situación es causa y efecto de otra, están

asumiendo las repercusiones que un cambio en el ambiente puede tener en ellas y la importancia de estar coordinados con el entorno.

Pocas organizaciones reúnen todas las características que se le reconocen a las empresas de este tipo, pero crear una organización que aprende es una meta a alcanzar hoy en día.

Cambio de cultura y cultura del cambio.

La cultura tiene grandes implicaciones en un proceso de cambio. Si la cultura esta determinada por las creencias de los individuos, lógicamente la actitud ante el cambio estará determinada en gran medida por las creencias acerca de su capacidad para controlar el ambiente. Temas como la participación en la implementación del cambio y la resistencia al mismo, estarán muy influidas por la importancia que cada sociedad proporciona a la participación democrática y la tradición, entre otros.

La cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias que inspiran la vida de una empresa. Son los modos de pensar y de ejercer las actividades, independientemente de que se encuentren o no formalizadas. Trata sobre aquellas cuestiones y hechos que son importantes en la vida de la institución. En términos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido, por cuanto se trata de valores aceptados por el grupo de trabajo, que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

Debido a que la cultura organizacional actual surgió de un mundo que presentaba mayor estabilidad que el que actualmente conocemos, esta cultura va a representar en la actualidad y en la mayoría de los casos un obstáculo para el desarrollo de las organizaciones. Las creencias y valores que sustentan las estructuras de las empresas han de ir cambiando si quieren salir exitosas en su lucha por la supervivencia. Por esto en las organizaciones resienten tanto el efecto de una cultura empresarial en total conflicto con las nuevas necesidades de cambio.

Cambiar la cultura empresarial es muy difícil; es imposible por tanto, pensar que un cambio cultural pueda transcurrir en semanas o meses. El cambio cultural puede suceder, pero jamás se producirá de forma simple y rápida. Por el contrario, es un proceso lento, muchas veces necesario para la mejora y hasta para la supervivencia de la organización.

No es posible decretar las creencias ni los valores, pues ambos son el resultado de procesos inconscientes, que se han instalado a lo largo de una historia corporativa y que no pueden ser cambiados con medidas superficiales y rápidas.

Definir la cultura de una organización es una tarea empírica, que consiste en localizar dónde está la unidad social estable, qué cultura se ha desarrollado y cómo las culturas existentes por separado, se mezclan en una unidad total. Esta cultura total, puede ser muy homogénea o heterogénea en dependencia del grado en que las culturas de los subgrupos sean similares o diferentes.

La cultura organizacional cambia al tiempo que el grupo madura. Cuando se constituye una organización queda establecida su cultura, la cual va a proporcionar una identidad, un sentido y un sistema de comunicación. Años más tarde una misma empresa puede percatarse que su cultura se ha vuelto tan tradicional, que solo refleja los valores de los elementos más antiguos y conservadores del grupo.

El papel de la cultura juega un rol importante en el proceso de cambio, ya que debido a ella se puede retardar, impulsar o frenar este proceso en dependencia de la congruencia que exista o no, entre los objetos de cambio.

Hablar de cambio cultural es también hablar de gestionar la resistencia al cambio. No se puede hablar del primero sin pensar en como crear las condiciones emocionales para que la resistencia al mismo sea menos fuerte.

### Resistencia al cambio

No puede existir un cambio exitoso en la organización si no existe un cambio en la conducta de sus miembros. Que el proceso de cambio siempre va acompañado de resistencia al mismo, es una realidad que todo gerente debe asumir.

Todo cambio representa un estrés o un esfuerzo de adaptación y por esto las personas tienden a reaccionar con conductas defensivas ante situaciones que perciben como amenazantes.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El gerente tendrá que producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores que sea posible.

Estar preparado para neutralizar la resistencia, es una de las tareas más primordiales para un gerente pues para propiciar el surgimiento de dimensiones tales como la creatividad y la innovación, que hoy en día son tan requeridos por las empresas, es necesario que el cambio ocurra de manera voluntaria. Para lograr esto Kotter propone seis estrategias para lograr minimizarla, entre las cuales destaca la importancia de la comunicación:

**Formar y comunicar:** impartir previamente una formación acerca del mismo, esto podría ser de mucha ayuda si la resistencia está dada por desconocimiento del tema o por creencias erróneas, la transmisión de ideas ayuda a los trabajadores a comprender la necesidad del cambio.

**Participar e involucrar:** vincular a los resistentes en las actividades de implementación del cambio. Esta estrategia puede ser muy útil cuando los que introducen el cambio no poseen todos los conocimientos para diseñarlo y ponerlo en práctica.

**Facilitar y apoyar:** es de gran importancia cuando los motivos de resistencia son la ansiedad y el temor. Se puede lograr facilitar o apoyar, formando gentes para nuevos oficios, escuchándola o apoyándola emocionalmente.

**Negociar y acordar:** es apropiado cuando alguien va a perder algo a consecuencia del cambio y tiene suficiente poder para resistirlo. Consiste en el ofrecimiento de estímulo de diferentes tipos a cambio de apoyo.

**Manipulación:** tratar de influir sobre los demás con disimulo. Generalmente involucra el uso selectivo de información y la deliberada estructuración de ciertos hechos.

**Coacción explícita o implícita:** cuando se obliga a los trabajadores a asumir los cambios de manera coercitiva ya sea de forma explícita o implícita.

Los gerentes deben estar al corriente de que la forma principal de lograr un cambio voluntario es la comunicación. Solo de esta forma se logrará influir sobre las personas para lograr una disposición positiva hacia la transformación.

La resistencia al cambio ha sido concebida tradicionalmente como una fuerza negativa que es imprescindible eliminar, pero ha quedado demostrado que nunca es un trabajador más creativo que cuando intenta oponerse a algo que considera perjudicial. Deberán entonces los gerentes actuales convertir, mediante la acertada gerencia de la resistencia, esta fuerza en un elemento positivo que permita el fortalecimiento y crecimiento de los trabajadores y que ayude al logro de los objetivos de la organización.

Enfrentando el cambio.

Todas las organizaciones han enfrentado en algún momento el dilema de cambiar o morir. Aunque las experiencias de cambio de cada empresa son particulares, todas reflejan una realidad similar: la lucha por sobrevivir en un entorno cambiante.

Asumir el cambio como parte indisoluble de la vida empresarial, es el primer paso que todas las organizaciones deben dar para la adecuada gestión del mismo. Cuando las empresas asuman esta perspectiva, estarán en alguna medida eliminando el miedo a la incertidumbre, porque empezarán a valorar al cambio como un proceso natural que ofrece nuevas oportunidades para la organización.

Los cambios deben surgir internamente y estar enfocados a solucionar, no el problema existente, sino la causa del mismo. Al evaluar conscientemente los errores que han conllevado a los problemas que afectan a la organización y buscar las posibles vías para solucionarlos, podremos estar preparados para un cambio profundo, qué es la única manera realmente efectiva de cambiar. Afrontar el cambio empresarial desde una nueva perspectiva, significa muchas veces cambiar la manera de afrontarlo en el marco personal. Si la incidencia de la cultura en los procesos de cambio es tan importante, entonces será igual de importante la percepción personal que se tenga sobre lo que el cambio implica; debido a que los cambios en la cultura van aparejados de cambios en las personas. Para cambiar entonces la forma actual de enfrentar el cambio empresarial, es necesario transformar los criterios individuales de lo que el cambio significa.

En los últimos años el tema del cambio ha ido adquiriendo cada vez más importancia y reconocimiento en todas las publicaciones sobre temas de gerencia. Los importantes cambios actuales son la causa de muchas de las principales tendencias del management existente, ya que estas en muchos casos han tenido como objetivo crear el herramental que permita a las organizaciones dar respuesta a los mismos. Pero los cambios que se han producido no afectan solo a la esfera de la gestión, es por eso que se necesita del estudio de las principales particularidades de los cambios que se producen en estos días y de las posibles implicaciones de los mismos en la vida de las entidades.

El sector empresarial cubano debe despertar a la realidad que los cambios actuales imponen y adaptar sus propias características a los escenarios que existen en el mundo. El objetivo no debe ser bajo ninguna circunstancia, la copia de patrones que nada tienen que ver con nuestra realidad. Se hace muy importante por eso el estudio de las principales tendencias del cambio y de su gestión, para así lograr definir las mejores ideas de los actuales enfoques y conseguir la adaptación de las mismas a nuestra realidad.



Escuchamos en forma incesante que todo cambia, que todo se modifica y eso abarca a las organizaciones, a las personas y a los negocios.

¿Qué hacer frente a este cambio repentino y constante? Acaso diremos, ¿paren el mundo que me quiero bajar? o, ¿aceptaremos, a pesar nuestro, lo que nos venga dado desde nuestro puesto de trabajo? El cambio nos afecta a todos los que trabajamos. Hasta hoy, por lo menos, trabajar es una necesidad. De allí la preocupación por este cambio, aunque mucha gente no esté satisfecha con el trabajo que está haciendo.

La gente no trabaja solamente por dinero o para mantenerse dentro de la sociedad. Todo trabajador encuentra un significado personal y social en el trabajo. El trabajo es la actividad a través de la cual nuestras ideas pueden llegar a concretarse y exige cierta disciplina, talento y autocontrol.

Podría agregar, casi sin temor a equivocarme, que no se concibe al hombre sin el trabajo, y que la persona logra parte de su identidad en los haceres cotidianos a través de esta actividad.

Como fuerza laboral, las personas precisan ser queridas, necesitadas y evaluadas por otros. Cada individuo, aunque no lo pregunte específicamente, quiere saber cuánto vale su esfuerzo para el grupo al que pertenece. Si no trabajamos, nos deterioramos. Perdemos parte de lo que somos.

Nuestro compromiso individual y grupal se expresa a través del trabajo y hay una búsqueda personal para que el puesto de trabajo sea un lugar placentero, no para descansar sino para trabajar en forma apropiada, responsable y creativa. Desde ya que esta es la intención aunque la realidad nos muestre, a veces, otra cosa. Es importante que sepamos que esperamos una serie de cosas del trabajo. Estamos expectantes respecto de un reconocimiento a través del dinero, el aprecio, el poder, el conocimiento, la independencia y la satisfacción por “hacer algo útil” para los otros y también para mí.

No alcanzar estas expectativas nos provoca temor, inseguridad. Impacta en nuestro rendimiento laboral. Incide en nuestros desempeños. Las perspectivas de las personas dentro de una organización que cambia con cierta frecuencia son modificadas y eso provoca tensión entre las partes involucradas.

### ***Impacto del cambio***

Estamos accediendo a un momento especialísimo de la historia de las personas dentro de las organizaciones. Sean éstas con o sin fines de lucro, el cambio las afecta a todas por igual.

Si nos hacemos el propósito de reflexionar acerca de la persona como actor principal en un escenario en el que intervienen -entre muchos otros factores- las empresas y las estrategias, debemos considerarla más allá de las técnicas, de los organigramas y de las estructuras organizacionales. Esto es, en cuanto ser humano que trabaja. Tom Peters, preocupado porque las

organizaciones alcancen un nivel de excelencia, escribió en 1994 que “la victoria recaerá sobre aquellos que muestren una gran imaginación y que se sientan menos inmovilizados por las nociones convencionales sobre cómo debe ser una organización”. Esta aseveración nos da un panorama del momento que vivimos.

En estrecha relación con lo anterior, R. Riccardi y J. López en “El arquitecto del desarrollo humano y organizacional”<sup>1</sup> plantean estos interrogantes:

“¿Cómo se puede armonizar un desarrollo sostenido y binario (hombre y organización) en un mundo competitivo que acepta sólo los mejores y al mismo tiempo válido para todos y no restringido a los que triunfan?”

“¿Qué suerte les tocará a los no mejores?”

“¿Serán excluidos del desarrollo porque no pueden competir?” La identidad de las empresas está sometida a un cambio profundo. Administración, identidad personal e identidad de empresa son conceptos que no pueden ser comprendidos separadamente ya que es bien conocida la importancia de la persona -y por ese motivo ha sido objeto de investigación y estudio durante años por parte de los especialistas no sólo del campo sociológico sino de la administración- en su puesto de trabajo dentro de cualquier organización.

Porqué es afectada la identidad de la empresa debe indagarse en su necesidad de valores, de ritos, de organización, de estructura y de la filosofía o ideología que le permite crecer y estar dentro de un mercado altamente competitivo, pero que en un momento dado debe modificar. Existe en la interacción de todos ellos una especie de “mística” que la definen y que es alterada. De ahí su resquebrajamiento y crisis.

La importancia de la empresa como organización social productiva reside en que está formada por personas que no son solamente el aporte de mano de obra que satisfecerá el

<sup>1</sup> Riccardo Riccardi, Jorge López – El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional – Editorial

Macchi, Buenos Aires – 1995.

objetivo o misión principal que la dirección ha fijado, sino que forman parte de una cultura propia de carácter reflexivo que le da sentido. La empresa son las personas. Cada empresa tiene una característica particular. Dentro de esa característica debe darle a sus empleados algo más que un lugar para trabajar (lo que hoy en día no es poca cosa). Tiene que conformar las aspiraciones de la gente, canalizar sus esfuerzos para que sientan que son parte de la empresa. Capacitar al personal para que se desarrolle y ejerza nuevas responsabilidades y desafíos es un mandato a cumplir. El conjunto de procesos y reglas de juego vigentes sirven para que la persona conozca como resolver problemas tanto dentro como fuera de la organización.

De pronto todo ha cambiado drásticamente. Se corrieron las barreras de los mercados. Se abrieron las fronteras. Se sale al exterior del país y a la vez ingresan desde otros lugares otras

empresas con culturas y estilos de conducción diferentes. La comunicación viaja a gran velocidad y los datos y la información han aterrizado en las oficinas. Y es así que el mercado -que ya no es un espacio físico en un lugar determinado, sino que viaja a través de redes y nodos- se ha vuelto internacional casi sin quererlo. Aparecen nuevas demandas de productos y servicios. Las fuerzas laborales deben modificar su forma de operar para gestionar eficientemente en un nuevo contexto. Este comentario tiene por finalidad poner a consideración, para repensar después situaciones, un escenario de actividades complejo distinto al que nosotros conocimos y con el que actuamos que es, a su vez, en el cual fuimos formados y educados. Existen hoy necesidades de nuevas instituciones empresariales, familiares, políticas y educativas conectadas con nuevas tecnologías y con la revolución en el campo de las comunicaciones.

Cuando hablamos de empresa podemos decir que se trata de una estructura con una finalidad específica que tiene sistemas organizativos, sistemas de administración y sistemas de comunicación que funcionan mediante el accionar de las personas. Por otro lado, cuando nos referimos a las personas que trabajan dentro de una empresa podemos observar sus relaciones interpersonales, los estilos de conducción y los organigramas o estructuras orgánicas dentro de los cuales realizan su trabajo. Los dos aspectos anteriores -empresa y personas- dan lugar a un producto final que surge de la interacción constante de ambos: una cultura acorde con las características de la empresa, un medio ambiente laboral fruto de la sinergia entre conocimientos, habilidades y procesos y un estilo de gestión ajustado a los procedimientos que dan buen resultado para esa organización.

*¿Cómo impacta el cambio en la situación descripta?*

A escala mundial, vemos cambios en teorías y paradigmas conocidos. Una sociedad diferente, que ha modificado comportamientos y preferencias. Relaciones de poder distintas. Economía internacionalizada. Una gran cantidad de los productos que se utilizan en los hogares es de diversa nacionalidad. Una especie de juego de todos con todos en donde no se definen fronteras, no se distingue lo que está permitido hacer de lo que no lo está.

Dentro de las empresas, se observa la transformación permanente que se da en las estructuras y en los negocios. Aparecen dilemas importantes: el trabajo relacionado con la tecnología y el conocimiento como factor esencial, por un lado y por otro la vinculación que existe entre objetivos del negocio y los estilos de conducción que se aplican a nuevos modelos de gestión que buscan el éxito. En este contexto, es importante saber qué cambiar y cuándo cambiar. Para la empresa, cuáles son los cambios a introducir: nuevos productos, nuevas políticas, nuevas formas de operar en el mercado. Simultáneamente, establecer como será el proceso de cambio: en qué momento, a qué velocidad y con qué profundidad. Para las personas, saber si dependerá totalmente de ellas modificar su situación personal o si la empresa apoyará la transición realizando asistencia mediante capacitación o entrenamiento. Para un examen más profundo de estas cuestiones téngase presente que la complejidad aumenta si consideramos que las empresas y las personas no actúan de manera aislada sino que son interdependientes: los clientes, los proveedores, la sociedad a la que pertenecen. De manera que el cambio es azaroso, accidental,

turbulento, discontinuo o no, producto de alteraciones económico-sociales, adaptativo o reactivo. En este tránsito a lo nuevo existe cierto grado de preocupación por el ser humano como “recurso” dentro de las organizaciones. Pasamos de tener todo dentro de la organización a tener casi todo fuera de la organización. Y la preocupación es qué hacer con el adentro y el afuera simultáneamente en tiempos relativamente cortos. Una aproximación para conocer las fuerzas que operan los cambios nos permite agruparlas en internas y externas (clasificación ésta que sólo pretende ayudar a entender lo que está ocurriendo).

Son fuerzas internas en una empresa las políticas y los objetivos organizacionales. Estos elementos no podrían funcionar sin la actitud o comportamiento de los trabajadores, los procesos y la utilización de la tecnología.

Son fuerzas externas de cambio aquellas que inciden en la empresa y que responden a fuentes variadas: las políticas, las sociales, las económicas, las tecnológicas, las culturales y las educativas (sean formales o no).

La operatividad de estas fuerzas ha construido nuevas organizaciones que los especialistas llaman “cultas e inteligentes” en donde la productividad y los beneficios se multiplican si la capacidad intelectual de sus integrantes crece y se aprovecha todo su potencial.

En esas empresas hay un nuevo valor: el valor-conocimiento. Este valor puede crearse a partir de tener acceso al saber y la experiencia de otros obtenidos durante los últimos años. Ya se considera a este valor-conocimiento como la palanca diferencial para lograr el crecimiento de las economías sociales.

A partir de lo comentado hasta aquí será beneficioso para los trabajadores, especialmente aquellos que se desempeñan en compañías de cierta trayectoria con una forma determinada de hacer las cosas y buen resultado, trabajar a través de un nuevo enfoque que considere:

ð A las personas como un recurso de gran valor.

¿Cómo trabajar con este concepto? Tal como si se tratara de un ejercicio, pensar en el trabajo que están haciendo y ver de qué manera se ha ido modificando con el transcurso de los años. A su vez, pensar acerca del futuro dentro de 3, 5 o 7 años como podrían ser las tareas.

Hoy la gente está más cerca de la gestión de los negocios gracias a una disminución de los niveles jerárquicos, a la utilización de planes o programas, a la comunicación interfuncional, al trabajo en redes informales y en grupo.

ð Incorporar modificaciones dentro de los sistemas o estructuras.

¿De qué manera? Introduciendo el concepto de emprendedor, mediante el desarrollo y aplicación de las ideas que el propio personal aporte. Esto facilita la gestión en organizaciones que por su tarea se presentan con más burocracia o que son más rígidas, permitiendo incorporar cambios gradualmente.

ð La productividad como algo que posibilita trabajar mejor entre todos.

Asimilar la productividad con calidad, eficiencia, efectividad, valor, creatividad, ganancia, calidad de vida laboral. Mantener un alto nivel de productividad permite planificar, coordinar y guiar los esfuerzos del personal hacia el logro de objetivos.

ð La empresa en su aspecto está cambiando hacia algo distinto a lo conocido.

La nueva tendencia es marchar hacia la organización que aprende. La burocracia como estilo de gestión no va más, y eso es utilizado por la competencia en forma permanente. La ventaja competitiva está colocada en la innovación, en la flexibilidad y en el servicio al cliente.

En el mes de octubre de 1998, se realizó en Mar del Plata el XI Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo organizado por la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Este Congreso tuvo como lema convocante: “*El Trabajo: ¿Memoria o Futuro?*” y constituyó un verdadero foro de discusión y aporte por los temas tratados para todos aquellos que tenemos algo que ver con la gestión de los recursos humanos en este momento de transición que nos toca vivir.

La *memoria* me lleva a pensar sobre lo que se hizo, sobre lo que aprendimos, sobre las experiencias, sobre los resultados obtenidos, sobre las formas de trabajo. El *futuro* me conduce a lo nuevo, a lo desconocido, a una visión para compartir, a un nuevo tipo de trabajo (incluyo al teletrabajo), a un enfoque más abarcativo para analizar, proponer y reflexionar. Es el gran desafío.

También bajo el lema de convocatoria del Congreso habían colocado tres palabras (verbos): conocer, cambiar, crecer. Los tres marcan de manera indubitable el camino a recorrer. Por ese camino van a transitar las competencias requeridas para el cambio.

Perspectivas para los trabajadores.

¿Qué perspectivas tienen los trabajadores para el futuro?

Esta es una pregunta que muchas veces causa angustia por lo incierto de las respuestas y por lo que la realidad tanto nacional como internacional muestra respecto de oportunidades y continuidades laborales.

Según el Diccionario de la Real Academia Española –Madrid, 19ª Edición, 1970-, uno de los conceptos de perspectiva es el “Arte que enseña el modo de representar en una superficie los objetos, en la forma y disposición que aparecen a la vista”. En el mercado laboral -la superficie- están representados todos los cambios y aparecen a medida que se van produciendo, sin dilación. Con una mirada abarcativa, es considerar las posibilidades que existen a partir de situaciones dadas. El arte reside en la forma como se manejan las relaciones laborales en un mercado competitivo internacionalizado.

Peter Drucker en “La Sociedad Poscapitalista”<sup>2</sup> dice que la “organización es una herramienta y, como sucede con cualquier herramienta, cuanto más especializada es, mayor es su capacidad de rendimiento para la tarea específica. El prototipo de la organización moderna es la orquesta sinfónica; cada uno de los músicos de la orquesta es un especialista y de calidad superior,

además. No obstante, por sí misma la tuba no hace música, sólo la orquesta la hace. La orquesta funciona porque sus músicos tienen la misma partitura, todos subordinan su especialidad a la tarea común y todos tocan sólo una pieza de música en un momento dado”.

Actualmente, se trabaja en equipo (al menos, en las grandes compañías) y se pretende que funcione como una orquesta. Se busca que cada empleado desarrolle al máximo sus potencialidades.

También se dice que todas las organizaciones existen para producir resultados positivos. Lo que significa, en términos generales, que los resultados en una empresa están alejados de lo que cada miembro aporta. Hasta podría decirse que en la mayoría de las empresas la contribución individual queda absorbida por la tarea.

2 Peter Drucker – *La Sociedad Poscapitalista* – Editorial Sudamericana, Buenos Aires -2da. Edición – 1993.

Pero además es cierto que las tareas mejores, esas que alcanzan el buen logro, con conocimiento aplicado aparecen en organizaciones con personal altamente calificado. Trabajar con este personal, tener este personal es el gran desafío. Ser considerado un colaborador en este momento es parte de la perspectiva a futuro. Es momento de aplicar el conocimiento, no de apilarlo. Tener habilidades para una tarea específica no es suficiente, hay que adicionar la capacidad de aprendizaje. Las personas en su trabajo deben formar una comunidad de aspiraciones y de ideales que se puedan volcar a la acción.

Se necesita personal que agregue valor a cada proceso en el cual participa y que con su esfuerzo aporte nuevos valores a la organización donde trabaja. Debemos iniciar un profundo análisis de nuestras situaciones individuales como trabajadores -cualquiera sea nuestra especialidad y logro obtenido- y de nuestras relaciones con las organizaciones en las que trabajamos con la vista puesta en el futuro. Considerando el adentro y el afuera del que hablábamos anteriormente, tendríamos que preguntar:

Ø dónde uno quiere estar

Ø cuál es la realidad

Ø qué percepción tenemos del exterior y si ésta es adecuada

A partir de conocer lo anterior, de repensar situaciones aprendidas y experimentadas, de proyectos, planes y procesos iniciados, comenzaremos a colocar “signos” visibles -como si fueran pruebas de validación en nuestro camino de crecimiento- que trataremos de incorporar a nuestra tarea cotidiana.

Pruebas de validación para el crecimiento individual.

¿Qué se puede hacer para incrementar la estatura individual en el puesto de trabajo?

Creo que bastarán algunos propósitos y las acciones del caso.

## Compromiso total hacia nuestra tarea

El mercado laboral exige hoy más de lo que hasta hace poco demandaba. Nos piden que solucionemos problemas y no sólo que los diagnostiquemos. Que hagamos, que pongamos los cambios en acción además de planificarlos. No existe casi lugar para aquellos que dan laboralmente lo que se espera que den. No desperdicie las energías resistiendo los cambios. Incorpórelos y póngase en camino. Será beneficioso hacerlo, primero para usted y, al mismo tiempo para la empresa y sus negocios.

Un compromiso fuerte con el trabajo va más allá de una satisfacción momentánea. Es un recurso útil para alejar el temor por los cambios y da a quien lo realiza un enfoque distinto que lo coloca en un lugar elegible dentro de la organización para la que trabaja.

## *Poner énfasis en la acción*

Si la organización para la que usted trabaja tiene tiempos de urgencias, marchas y contramarchas, trate de ajustar su ritmo de tarea a los requerimientos. “Acelere y aliviane” dejando lo que no es útil para ganar en velocidad (ejecutoriedad). Algo así como descartar el exceso de equipaje en las rutinas o procesos, abandonar prácticas burocráticas que dificultan llegar al resultado final.

En ese contexto es preciso prepararse para la competencia y alcanzar las oportunidades. No dejarlas pasar. Accionar con sentido de urgencia. Ensayar nuevas propuestas o metodologías. Diseñar cursos de acción y comenzar a practicarlos, aunque más no sea en pequeña escala. Si todo esto se hace bien, al final de un ciclo completo se apreciarán las diferencias.

Tratar de ser considerado un facilitador de lo nuevo implicará ser visto como empleado de valor (o como profesional dispuesto a atender la demanda con lo mejor, si usted fuera un trabajador independiente, por ejemplo). Participar en cada ocasión que sea posible. Interactuar con otros a veces ayuda a perfeccionar nuestras técnicas.

## *Aceptar la incertidumbre y la ambigüedad*

Más de uno va a decir que esto va contra la naturaleza del ser humano. Todos necesitamos en algún momento saber dónde estamos parados para poder seguir. Tenemos que enfrentar nuevas expectativas: las nuestras y las de terceros con quienes trabajamos y nos relacionamos. Debemos cambiar las prioridades, ordenarlas de manera diferente. Nuestras relaciones se reportan distintas. Nuevos roles, nuevas asignaciones de trabajo. Las tareas a ejecutar no siempre tienen un marco preciso dentro del cual deben ser ejecutadas. Hacemos muchas preguntas y tenemos o logramos pocas respuestas.

La gente que tiene alta necesidad de estructura odia esta situación. Observamos muchas veces que las situaciones cambiantes “aplantan” la resistencia o tolerancia de las personas. Tarde o temprano, las personas se van encerrando dentro de sí mismas. Y no ven salidas.

Woody Allen dijo una vez: “...pienso que vivimos en un mundo con demasiadas partes móviles”. Es cierto, muchas de esas partes no encajan unas con otras. Podemos ver que los roles laborales

tradicionales quedan fuera de foco gran parte del tiempo. Las carreras no serán a cara o ceca como solían ser. El mundo está forzando nuestra mano. Aceptar el desafío de desarrollar nuevas habilidades frente a lo incierto agregará calidad a la identidad personal.

### ***Pensar que nosotros somos el negocio***

Las organizaciones para las que trabajamos -ó quienes nos han contratado- pretenden que cada uno sea el propietario de la misma (aunque no lo digan explícitamente). Las empresas -en un porcentaje importante- se han aplanado. Disminuyeron las jerarquías, o la cantidad de niveles de responsabilidad laboral. El movimiento va hacia la menor escala, las unidades de negocios, los mini emprendimientos, los trabajos en grupos independientes. Existe la necesidad de estar cerca del cliente, de aquel que requiere de nuestros servicios. Se pretende que la decisión sea tomada por la gente que está más cerca de la información. Porque así será más rápida. La idea concebida es que las unidades pequeñas son más ágiles para gestionar en un mundo que cambia velozmente. Se necesita asumir mayores responsabilidades para el éxito de toda la empresa, más que focalizar la responsabilidad sólo dentro de las fronteras del propio puesto de trabajo. Actuar como el propietario implica tener un sentido de gerenciar el problema con visión periférica. Ser emprendedor es la clave.

Considerar cómo a nivel personal uno puede disminuir costos, servir mejor al cliente, mejorar la productividad, optimizar el uso de recursos e innovar son las claves de “nuestro negocio laboral”. La consigna es trabajar como si uno fuera el empleador de uno mismo. Construir nuestro negocio desde nosotros incrementará nuestra reputación.

### ***Verse a sí mismo como algo valioso para el entorno***

Dentro de las nuevas empresas, la responsabilidad, el poder y la autoridad están siendo empujados hacia los niveles más bajos de la organización. Para satisfacer adecuadamente este nuevo rol cada uno debe mantenerse “empleable” (competente) para lograr resultados.

Las carreras dentro de un contexto competitivo sólo traen más exposición para la gente. Estamos en una época en donde los resultados se miden a través de los grupos de trabajo.

La apertura mental posibilita este salto cualitativo en la posición laboral. Debemos acostumbrarnos a ver todo el mapa en el que nos movemos, no sólo una parte de él. Nadie vendrá a decirnos lo que hay que hacer, y mucho menos cuáles son las tendencias. De nosotros depende.

Considerar las “cosas del afuera” (externalidades, como dicen algunos) permitirá ponerse a resguardo de alguna falencia en la que se pueda caer por considerar sólo una determinada metodología o procedimiento y no todos los que están hoy disponibles. En términos generales, nuestra rutina laboral será siempre bien considerada si la diseñamos para satisfacer la demanda de servicio de nuestros clientes. Eliminemos los pasos que no sean necesarios para alcanzar los objetivos. Dejemos de lado tareas que no se justifican.



### ***Agregar valor a la tarea***

¿Estamos seguros de que contribuimos en el puesto de trabajo por encima del costo salarial o de honorarios que nos pagan habitualmente? Existe la convicción bastante generalizada entre la gente de que si se es responsable y se hace bien el trabajo con esto basta para garantizar la posición laboral. Desde ya que la experiencia puede ser importante para algo, pero no lo es todo. Depende en qué momento su experiencia realmente hace que su esfuerzo luzca frente a quien lo ha contratado.

Necesitamos agregar valor a lo que hacemos. Lo que vale es la contribución efectiva, no la exhibición de merecimientos o títulos obtenidos en el pasado. Es mejor para uno pensar en términos de ser pago por el desempeño antes que por las buenas intenciones, las buenas relaciones o los méritos de antes. Probar nuestro esfuerzo frente a la organización hace la diferencia. Agregue suficiente valor en el trabajo que se pueda ver de manera que sea importante para la empresa si usted se va. Hablando de agregar valor en el trabajo y de las disminuciones de dotación de personal tan común en estos tiempos, Warren Bennis, distinguido autor sobre temas de recursos humanos y profesor en la Universidad del Sur de California escribió: “La fábrica del futuro tendrá sólo dos empleados, un hombre y un perro. El hombre estará allí para alimentar al perro. El perro estará allí para evitar que el hombre toque el equipamiento”. Si bien es cierto que la frase pueda resultar extrema, es una visión de la magnitud del empleo futuro de la fuerza laboral.

### ***Practicar la mejora continua***

Si las empresas están en la búsqueda de hacer lo mejor para ganar posiciones en los mercados, para liderar con sus productos o servicios, las personas no pueden ser menos. Si logramos cosas satisfactorias en nuestro quehacer cotidiano, eso debe servir de impulso para la mejora constante. Para superarnos. Para crecer laboralmente. La búsqueda de una mejora hace que pueda lograrse una mirada diferente a la rutina y así descubrir oportunidades para poner en juego lo que sabemos. Sin esta búsqueda por superarse, se perderá terreno. Lo que nosotros no hacemos hoy será realizado por otros mañana. Las circunstancias y necesidades cambian rápidamente. La competitividad avanza a grandes pasos y no podemos actuar como si nada ocurriese. Cada empleado, cada profesional, deberá asumir su responsabilidad individual por la actualización y mejora de su desempeño laboral. La productividad, la responsabilidad por los tiempos, el control de los costos y la calidad del servicio es lo que muestra nuestra preocupación por la mejora. Las habilidades individuales deben acompañar este proceso renovándose.

### ***Hacer del aprendizaje la diferencia cualitativa***

La educación continua es el resguardo para la vida futura laboral y profesional. Los avances tecnológicos y las informaciones inundan prácticamente cada ámbito laboral. Es difícil no perder actualidad o quedar descolocado en esta situación. Aquellos que se dedican a la construcción de objetos artesanales, por ejemplo, deben adaptarse a nuevas tendencias y técnicas. Los graduados

universitarios requieren de actualización, de lo contrario pierden su expertise en poco tiempo. Algunas carreras universitarias van desapareciendo y a su vez, nacen otras nuevas. Necesitamos reequiparnos, incorporar nuevos conocimientos, ser algo así como estudiantes perpetuos. Podemos convertirnos en obsoletos mucho antes de lo que podamos imaginar.

El aprendizaje “de por vida” aparece como la única forma de mantenerse competitivo en el mercado laboral. Debemos invertir en nuestro crecimiento y autodesarrollo. La empleabilidad futura depende de nuestra conducción hacia nuevos saberes. Especializar nuestros conocimientos junto a la actualización. No importa cuál sea nuestra tarea. Es preciso saber cómo se está modificando nuestro campo de acción. Dentro de este aprendizaje, desarrollemos habilidades que se puedan transferir a otros.

De la interacción surgen siempre opciones distintas a las conocidas. Un sano consejo es: no piense que ha finalizado de estudiar y aprender cuando culminó una carrera. Ese es sólo el inicio de un desafío mayor.