



- (1) Motivación Identificar los factores de motivación del personal, y procurar darles respuesta, coherente con los objetivos de la organización.
- (2) Comunicación Facilitar los mecanismos de comunicación interpersonal e intergrupala; base de la eficiencia organizativa.
- (3) Aceptación del cambio Conseguir la plena aceptación del cambio, como factor primario de éxito.
- (4) Formar equipos Formar equipos, no grupos, en los que se compatibilicen los objetivos individuales y organizativos.
- (5) Participación Activa Fomentar la participación activa de los individuos en el establecimiento de metas y objetivos.
- (6) Gestionar el conflicto Gestionar el conflicto, consustancial a toda organización, de forma constructiva.
- (7) Atención Despertar la creatividad y el sentido de innovación, el «pensamiento lateral» en todos los niveles y áreas.
- (8) Responsabilidad Social Despertar el sentido de responsabilidad social en toda organización enfrentada con una exigencia de solidaridad con el entorno.
- (9) Desarrollo Personal Permitir el desarrollo personal del hombre en la organización, buscando un crecimiento simultáneo.
- (10) Cultura Corporativa Crear y mantener una cultura corporativa, marco de referencia de todas las decisiones empresariales, / elemento de integración del personal.

La lista no se agota con esta rápida enumeración. Pero aquí están los factores clave del éxito de la dirección en la gestión de los recursos humanos para una gestión eficaz.

Detengámonos en unas breves reflexiones sobre cada uno de estos factores.

*Cultura organizativa*

consideraba. Al trabajador, no solo al trabajo.

Allí estaban Lewin, Maslow, McGregor, Argyris, y más recientemente Drucker. Las teorías psicossociológicas del factor humano. La motivación, la participación, la integración del hombre en la organización. ¿Una manipulación siniestra, apoyada en un lenguaje más o menos científico?

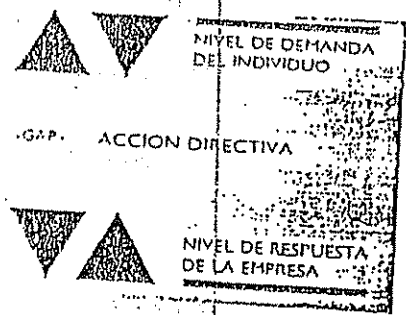
Una vez más, dejemos a los demagogos al margen. Aquello, con rigurosa perspectiva histórica, fue un progreso. Pero, otra vez más, debemos reconocer que el objetivo seguía siendo el mismo: un trabajador satisfecho es un trabajador productivo.

Así llegamos al momento actual. No me atrevería a señalar al primero que tuvo la gran idea: la empresa, la organización en general, tiene sus objetivos, sus metas, sus propósitos. Pero el hombre también también tiene objetivos, metas, propósitos.

Este es un planteamiento revolucionario. Pero no es un planteamiento utópico. Es un planteamiento realista. No hay que integrar nada en nada. No hay que subordinar nada a nada. Hay que coordinar, compatibilizar, hacer coherente un conjunto de objetivos organizativos y de objetivos personales.

**1 IDENTIFICAR LA MOTIVACION**

Los objetivos, economicos y no economicos, de una empresa u organizacion solo pueden lograrse con un personal motivado. Y la motivacion solo se produce cuando la direccion es capaz de hacer compatibles los objetivos de los individuos con los de la organizacion. Ello exige, por parte de la direccion, una capacidad de identificacion de los factores de motivacion de las personas que trabajan en su equipo. Maslow establecio una jerarquia de factores motivadores que se apoyaba en las necesidades primarias: «higieneas», y afirma que hasta que estas necesidades no esten satisfechas, no se presentan necesidades de orden superior. Herzberg demostró que la satisfaccion de las necesidades higienicas solo elimina la insatisfacción, pero que la motivación se logra atendiendo a los factores motivadores: logro («achievement»), reconocimiento, participacion... una vez resueltas las necesidades higienicas (salario, promoción, normas claras....



FOTOCOPIADORA  
 (6) C.E.H.C.E.  
 Folio 10 C/F 1  
 D/F 3

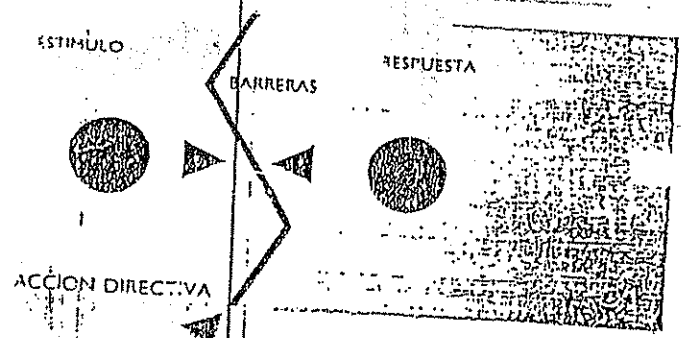
La responsabilidad de la dirección es buscar fórmulas para cubrir el «gap» entre el nivel de demanda del individuo y el nivel de respuesta de la empresa. No siempre es posible, naturalmente. Pero el directivo eficaz se caracteriza porque es consciente del problema, primero, porque encuentra, en muchas ocasiones, fórmulas que compatibilicen los objetivos de la empresa con los de los individuos que trabajan en ella.

**2 FACILITAR LA COMUNICACION**

No es posible conocer los factores de motivación del personal sin una comunicación frecuente y abierta, sin un contacto permanente entre el personal y la dirección de la empresa. La dirección ha de saber aplicar lo que Peters y Waterman («En busca de la excelencia») llamaron «management by wandering around, by walking around». La dirección itinerante, el estilo de dirección basado en la comunicación

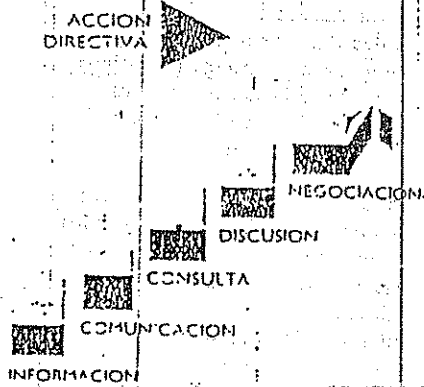
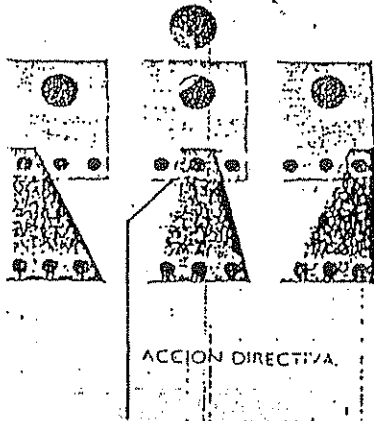
(la idea es válida, naturalmente, para la comunicación con los clientes, con una «proximidad» constante).

La dirección tiene que conocer los procesos de comunicación, las barreras que se interponen entre el «estímulo» del emisor y la «respuesta» del receptor, y saber hacerlas saltar. Tiene que saber algo de «análisis transaccional» y distinguir entre los comportamientos del



«padre», «adulto» y «niño», para facilitar las «transacciones complementarias» y eliminar las «cruzadas».  
 «Padre»: crítico y amonestador a la vez que mantenedor y educador.  
 «Niño»: expresión de emociones y necesidades básicas, entre ellas la aprobación de los demás.  
 «Adulto»: procesa datos de modo objetivo y responde inteligentemente





objetivo común, será posible hacer que la organización funcione como un organismo, y no como el aparato de burocracia que sugieren los viejos diseños organizativos.

Derechos del hombre. Pero fueron los japoneses, con sus circuitos de calidad, los primeros en aplicar al nivel del taller el derecho de reunión y la libertad de expresión. Tal vez así se encuentre una de las claves más importantes de su competitividad.

La dirección tiene que facilitar la discusión en todos los procesos de gestión, e incluso "negociar" (objetivos, políticas, decisiones), en el sentido de que el consenso y la aceptación sean todo lo globales posibles. La dirección tiene que comprender que la participación no supone renunciar a tener "la última palabra" a ser el último nivel de decisión. Pero, como en los tiempos del Imperio Romano se decía, por la autoridad, no por el poder.

### 5. FOMENTAR LA PARTICIPACION

Decía en una encíclica un pontífice contemporáneo que los hombres ya no quieren ser "meros ejecutores ciegos". Decía Douglas McGregor que los hombres quieren ser tratados como "personalidades completas". Las viejas estructuras fuertemente jerarquizadas, los estilos de dirección autoritarios, derivados del esquema prestado por las organizaciones militares, no sirven en un entorno cada vez más democrático, pluralista y participativo.

La dirección tiene que abandonar principios, hábitos, actitudes autoritarias, burocráticas o burocráticas. Tiene que seguir hacia un proceso ascendente, que comienza por la mejora de la información interna, por fomentar los procesos de comunicación, por generalizar las consultas.

Figmos los europeos, los autores de la Declaración Universal de los

### 6. AFRONTAR LOS CONFLICTOS

En toda organización humana, y en la empresa o es, el conflicto es inevitable. Entre individuos, y entre grupos. Por diferencias en las ideas, en los temperamentos, en los objetivos o en los métodos. Por ello, ocultar el conflicto, negar su existencia, es una actitud incoherente. Hay quien piensa que tiene aspectos positivos: fomenta la competitividad, "graja en la lucra,



hace saber quien tiene el poder. Pero también mina la moral, desgasta, distrae de la búsqueda de los objetivos comunes.

Es imperativo para la dirección tratar de evitar los conflictos. Ante la aparición del conflicto, pueden adoptarse varias actitudes, en función del interés por las cuestiones técnicas y las humanas: el "entreguismo", cuando se renuncia a vencer en el conflicto por mantener buenas relaciones; el "abandonismo", cuando ni una cosa ni otra interesan.

La actitud más frecuente en las empresas es la de la "confrontación", el "win-lose", el deseo de derrotar al contrario. Por supuesto que fomenta la creatividad.

la capacidad de lucha, pero a un coste enorme para una organización orientada a las personas, como tiene que ser la empresa del futuro.

Es posible adoptar una estrategia de «concertación», de «win-win», en la que la empresa, el hombre, la dirección, todos, ganen en el juego. La responsabilidad de la dirección es, al menos, intentarlo.

«En busca de la Excelencia» por resumir la gestión directiva en sólo ocho «reglas de oro», afirmando que eran excesivas... La gestión directiva se reduce a dos reglas: «marketing» e innovación. Esto mismo decía, casi textualmente, Peter Drucker hace veinticinco años.

Innovar no quiere decir realizar grandes descubrimientos. Es más bien un «proceso de mejora continua», como subtítulo Goldrath a su «best-seller» «La Meta». A todos los niveles de la organización.

Y ello requiere que los hombres en la empresa empleen los dos lados del cerebro. No solo el lado izquierdo donde radica el pensamiento analítico, vertical, convergente, deductivo, lógico; sino también el lado derecho, donde está el

## 7 FOMENTAR LA CREATIVIDAD

Cuando Tom Peters y Nancy Austin escribieron «Pasión por la Excelencia», rechazaron la crítica a

Pensamiento

ANALITICO  
DEDUCTIVO  
LOGICO  
VERTICAL

SOLUCIONES

CREATIVO  
INDUCTIVO  
IMAGINARIO  
LATERAL

IDEAS

pensamiento creativo, inductivo, innovador, imaginario... el «pensamiento lateral», como lo bautizó De Bono.

La dirección tiene que ser capaz de hacer que los hombres en la empresa logren vencer las barreras y bloques mentales al pensamiento creativo. Capaces de distinguir entre «ideas» y «soluciones», y de buscar las soluciones más eficaces por el procedimiento de generar el mayor número posible de ideas. En el difícil entorno competitivo en el que sobreviven las empresas, no sobrevivirán aquellas que sean creativas, innovadoras, imaginativas. Solo sobrevivirán las que sean más creativas, más innovadoras, más imaginativas.

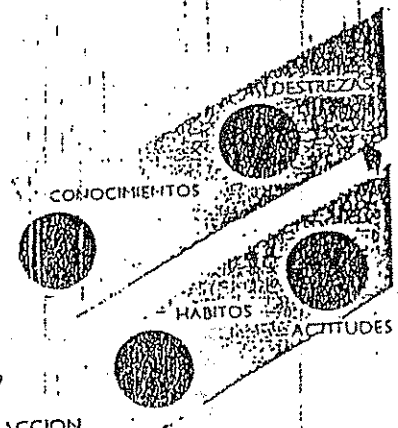
## 8 DESARROLLAR LAS CAPACIDADES

Lo que diferencia al hombre de cualquier otro factor de producción es, naturalmente, su dimensión trascendente. Pero también el hecho de que está en permanente desarrollo, en permanente crecimiento intelectual y afectivo. O debe estarlo.

La dirección tiene que hacer que los hombres mejoren sus conocimientos, sus destrezas, sus hábitos, sus actitudes. Sus conocimientos, porque la tecnología, la sociedad de la información, está generando constantemente nuevas técnicas, nuevos instrumentos, nuevas máquinas, que hay que conocer.

Sus destrezas, porque hay que ser capaz de manejar estas nuevas tecnologías, empujar las nuevas máquinas, utilizar las nuevas técnicas.

Pero también hay que desarrollar sus hábitos y comportamientos, sus actividades: ante el cambio, ante la participación, ante el conflicto... Es decir, la dirección ha de ocuparse de la formación del personal a todos los niveles que, además, es un fuerte factor de motivación para la mayoría



ACCION DIRECTIVA

de las personas.  
Esta formación ha de ser permanente. Como dice el viejo proverbio africano: «Si no añilas de vez en cuando el hacha, cada vez cortarás menos arboles».

9 SENSIBILIDAD A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hay quien afirma que la única responsabilidad social de la empresa es conseguir un beneficio. Ello permite asegurar su supervivencia, retribuir al personal y a los accionistas, pagar al Estado sus impuestos y cumplir un fin social.

Pero hoy día no basta con ser lo primero (a veces satisfacer a los accionistas «stakeholders»), porque están ahí los «stakeholders», los interesados en la marcha de la empresa, con sus exigencias cada vez más elevadas.

Son los accionistas y el personal, por supuesto. Pero también el Estado, reclamando más impuestos; los clientes, con demandas de calidad, plazo, coste bajo...; los proveedores, exigiendo fidelidad y seriedad; los competidores, los medios de comunicación, los colectivos ciudadanos. Hay que tratar de darles respuestas siempre que sea compatible con el logro de los objetivos de la empresa. Y no por razones éticas, que las hay, sino porque cada vez estas exigencias del entorno son más duras y tienen más fuerza quienes las plantean.

- PROVEEDORES
- CLIENTES
- COMPETIDORES
- PARTIDOS POLITICOS
- ORGANISMOS PUBLICOS
- MEDIOS DE COMUNICACION
- INSTITUCIONES
- LA SOCIEDAD
- SINDICATOS
- ACCIONISTAS
- DIRECCION
- EMPLEADOS

Pero, sobre todo, porque muchas más veces de lo que puede pensarse, la respuesta a estas exigencias es compatible con los objetivos empresariales. Así ocurrió con las relaciones «umanas». Así ocurrió con el «marketing». Una postura inteligente de la dirección es identificar los agentes del entorno cuyo comportamiento puede afectar a los objetivos de la empresa, y sus planteamientos y racionalizar, con criterios económicos, el grado de respuesta.

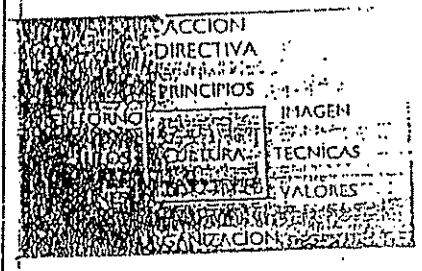
10 CREAR Y MANTENER LA CULTURA

Cuando se analizan los factores de la excelencia empresarial, puede sorprender el ver aparecer frente a factores de claro sentido económico, la regla «Valores claros...». Así como la constante referencia a la «cultura de una organización en la abundante literatura empresarial actual.

La cultura es el conjunto de principios y creencias, comportamientos y actitudes a los que todo el personal se adhiere, y que dan forma al estilo específico de una organización. Una cultura que no da resultados positivos en el pasado, y que se adapta a las circunstancias del futuro es una fuente inagotable de excelencia, porque es un instrumento eficaz de cohesión.

Esta cultura es el resultado de un proceso histórico en que han participado todos los miembros de la empresa, pero en su establecimiento y consolidación, la dirección tiene un papel único. Todas las empresas eficaces llevan la impronta de un líder, llamase Joan Geneeen, acceden o Watson, General Motors, I. Chrysler o IBM no se pueden concebir, tal como son, sin estos hombres.

Y esta cultura se produce por y arraiga en el factor humano. Es el resultado de una dirección que ha sabido armonizar el enfoque de la empresa y el enfoque en el hombre. Porque solo por este procedimiento está garantizada la adhesión entusiasta del equipo humano al proyecto de empresa, y el sentido de «ownership», de sentir la empresa como algo propio.



FOTOCOPIADORA  
C.E.H.C.E.  
Folio 10 C/F 1  
D/F 3