

FOTOCOPIADORA  
CEHCE

LABORAL

Folio

96

S/F

DIF

# EL HOMBRE, LA EMPRESA Y LA DIRECCIÓN

Andrés Fernández Romero

yo esto.

Las relaciones entre el hombre y la empresa han tenido diversas vicisitudes históricas sobre las que no será ocioso reflexionar:

1) Hay que remontarse a la época mitica de la Revolución Industrial, la época en que surge la empresa. No la empresa tal como la conocemos hoy, por supuesto, pero si una incipiente forma de organizar el trabajo según criterios racionales.

Pero en esta época, la empresa ignoraba al trabajador, salvo como mero factor de producción. Hasta hace pocos años, los manuales de economía nos hablaban de los tres factores de producción: la tierra, el capital, el trabajo. El hombre era sólo un instrumento. Y ni siquiera se hacía referencia al hombre, sino a su obra, el trabajo.

2) Una segunda época se inicia a principios del siglo, cuando hombres como Taylor en América, preocupados por las tareas, o como Fayol en Europa, interesados por las funciones, fijan las bases de lo qué es propio. Taylor denominó «Scientific Management», organización científica del trabajo, según una apresurada traducción castellana.

Métodos, tiempos, movimientos, Racionalización del trabajo. Los trabajos de un Gantt, de un matrimonio como los Gilbreth, de una Mary Parker Follett, observando al trabajador y a su obra, estudiando sus capacidades, sus habilidades, su esfuerzo y su cansancio, condujeron a una evidente mejora de la actividad laboral.

Sería injusto decir otra cosa. Afirmar, por ejemplo, que las

técnicas de racionalización del taller tenían como objetivo único sacar el mayor rendimiento al trabajo humano, solo es concebible bajo una óptica demagógica, desgraciadamente aun en uso.

Pero también es cierto que ese era el objetivo principal. Charlie Chaplin (*"Tiempos Modernos"*), replanteando en el aire los mismos movimientos de su *"cadena de monajuelas"*, caricaturizó para el futuro al hombre-pieza, al hombre prolongación de la máquina. Monotonia, aislamiento, incomunicación...

3) La tercera fase comienza con la Gran Depresión, en los años veinte, con los experimentos de Hawthorne, en la fábrica de Western Electric, la subsidiaria de Westinghouse. Al principio se trataba solo de modificar las condiciones físicas del trabajo (la iluminación, por ejemplo).

Pero entonces se produjo el gran descubrimiento. El mayor rendimiento no era un producto de una modificación física, sino de una alteración psicológica. El hombre pensó que había un cierto interés por él; la era de las Relaciones Humanas había comenzado.

Habían reinventado los psicosociólogos americanos el Sermon de la Montaña! No era el Sermon de la Montaña; era una simple zanahoria. El golpecito en la espalda aumentaba la productividad. Pero, al menos, al hombre se le

## «MANAGEMENT» Y FACTOR HUMANO

yo esto.  
socap

3.1.1.1

3NF 1S/F

(1) Motivación Identificar los factores de motivación del personal, y procurar darles respuesta, coherente con los objetivos de la organización.

(2) Cultura Facilitar los mecanismos de comunicación interpersonal e intergrupal, base de la eficiencia organizativa.

(3) Adaptación al cambio Conseguir la plena aceptación del cambio, como factor primario de éxito.

(4) Formación de 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) Gestión del conflicto Gestionar el conflicto, consustancial a toda organización, de forma constructiva.

(7) Innovación Despertar la creatividad y el sentido de innovación, el «pensamiento lateral» en todos los niveles y áreas.

(8) Desarrollo 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, y elemento de integración del personal.

La lista no se agota con esta rápida enumeración. Pero aquí están los factores clave del papel 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.

1. Cultura

consideraba al trabajador, no solo al trabajo.

Allí estaban Lewin, Maslow, McGregor, Argyris, y más recientemente Drucker. Las teorías psicosociológicas 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!

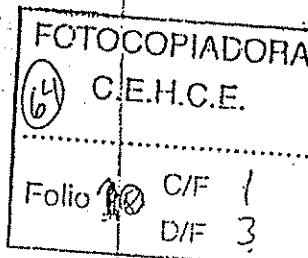
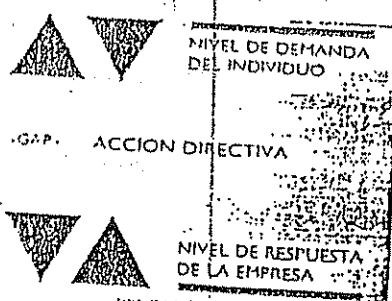
Una vez más, dejemos a los demagogos al margen. Aquello, con rigurosa perspectiva histórica, fue un progreso. Pero, otra vez más, debemos reconocer que el objetivo seguía siendo el mismo: un trabajador satisfecho es un trabajador productivo.

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, combinar, hacer coherente un conjunto de objetivos organizativos y de objetivos personales.

## 1 IDENTIFICAR LA MOTIVACION

Los objetivos, económicos y no económicos, de una empresa u organización solo pueden lograrse con un personal motivado. Y la motivación solo se produce cuando la dirección es capaz de hacer compatibles los objetivos de los individuos con los de la organización. Esto exige, por parte de la dirección, una capacidad de identificación de los factores de motivación de las personas que trabajan en su equipo. Maslow estableció una jerarquía de factores motivadores que se apoyaba en las necesidades primarias: «higieneicas», y afirmó que hasta que estas necesidades no estén satisfechas, no se presentan necesidades de orden superior. Herzberg demostró que la satisfacción de las necesidades higiénicas solo elimina la insatisfacción, pero que la motivación se logra atendiendo a los factores motivadores: logro («achievement»), reconocimiento, anticipación... una vez resueltas las necesidades higiénicas. Salario, promoción, normas claras...



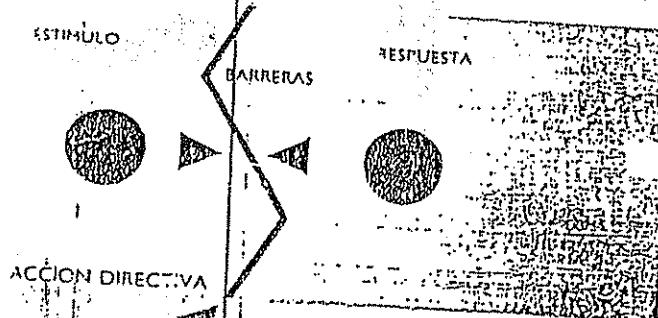
La responsabilidad de la dirección es buscar fórmulas para cubrir el «gap» entre el nivel de demanda del individuo y el nivel de respuesta de la empresa. No siempre es posible, naturalmente. Pero el directivo eficaz se caracteriza porque es consciente del problema, primero. Porque encuentra, en muchas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

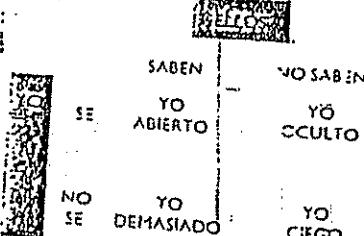


«padre», «adulto» y «niño», para facilitar las «transacciones complementarias» y eliminar las «cruzadas».

«Padre»: crítico y amonestador a veces, y 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.



a las situaciones problemáticas y a las personas.

Tiene, sobre todo, que conseguir una apertura en la comunicación interpersonal e intergrupal, como explica la "ventana de Johari"; abrir la ventana del "yo abierto" un poco más. No hay conflictos objetivos, a veces; hay alta de comunicación. No hay desacuerdos deliberados casi nunca; hay deficiencias en los procesos de comunicación.

Una cosa no puede olvidarse jamás: el 85 por 100 de la tarea del directorio es una tarea de comunicación; con clientes y proveedores, con organismos y medios de comunicación, con colegas, jefes y colaboradores...

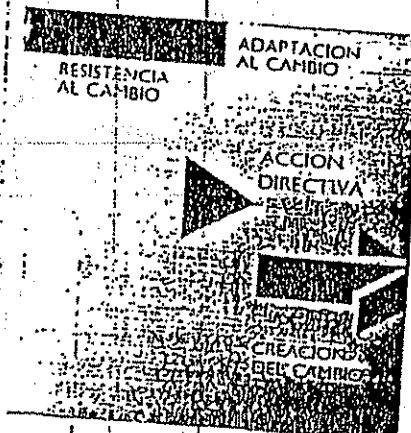
GENERAR  
EL CAMBIO

Vivimos en una época de constantes cambios, tanto a política y en la economía, en la cultura y la sociedad, en la ciencia y la tecnología. Una, lo más clara y dramáticamente: «La única constante de nuestro tiempo es la aceleración del cambio». «El shock del futuro», época de sorpresas estratégicas y de «entornos turbulentos» (por Ansoff), que nacen invariabilmente el efecto de la emoción, tradicionalmente creciendo una constante resistencia al cambio. Porque el cambio, necesariamente, tiene una fuerza que es el continuismo, en nuestro tiempo.

Ya no es suficiente una política

"adaptación al cambio" porque cuando uno se ha adaptado, ya se ha producido otro cambio que vuelve obsoleto al anterior. De ahí que, la dirección tiene que modificar el viejo principio de que el cambio sólo está justificado "si es para mejor", por el de "el cambio por el cambio".

Lo que hay que hacer es anticiparse a los cambios, generar los cambios. "El futuro no se extraña, no se deduce, no se proyecta; el futuro se inventa". La dirección es responsable de formar un equipo humano que acepta el cambio como filosofía, que pone en cada tarea rutina, que exige que se le justifique por qué no cambiar, en vez de tener qué dar cuenta de lo que se cambia.



**FORMAR  
EQUIPAS**

La organización científica completa la vieja idea smithiana de la división del trabajo con un énfasis en la especialización. Y la especialización, en un mundo tecnológico-dependiente, sigue siendo una absoluta necesidad.

Pero esta especialización no es incompatible con la necesidad de trabajar en equipo. No en grupo, sino en equipo, que supone un grado superior de integración, con un acuerdo sobre los objetivos, con una mayor cohesión y más duradera permanencia.

Las casillas de un organigrama funcional son grupos establecidos en función de especialidades funcionales, por producto, por área geográfica. La responsabilidad de la dirección es basar el grupo al producto. Y a la reg de equipos integrados.

El «jefe» tiene que aprender a sumir el papel de «bisagra» que se tributa Rensis Likert. El jefe es miembro de dos equipos: en uno como líder, en otro como componente. Solo si ambos equipos están cohesionados, integrados, socializados» en la búsqueda de un



### ACCION DIRECTIVA.

objetivo comun, sera posible hacer que la organizacion funcione como un organismo, y no como el aparato de relojeria que sugerian los viejos diseños organizativos.

## 5. FOMENTAR LA PARTICIPACION

Decia en una enciclica un papa contemporaneo que los hombres ya no quieren ser "mejor ejecutores enciosos". Decia Douglas McGregor que los hombres quieren ser tratados como "personalidades adultas". Las viejas estructuras fuertemente jerarquizadas, los estilos de direccion autoritarios, derivados del esquema prestado por las organizaciones militares, no sirven en un entorno cada vez mas democratico, pluralista y participativo.

La direccion tiene que abandonar principios, habitos, actitudes autoritarias, autocraticas o paternalistas. Tiene que seguir cada uno un proceso ascendente, que comienza por la mejora de la informacion interna, por fomentar los procesos de comunicacion, por generalizar las consultas.

Algunos los europeos, los autores de la Declaracion Universal de los

### ACCION DIRECTIVA

### CONSULTA

### INFORMACION

### NEGOCIACION

### DISCUSION

### COMUNICACION

Derechos del Hombre. Pero fueron los japoneses con sus "circuitos de calidad", los primeros en aplicar al nivel del taller el derecho de reunion y la libertad de expresion... Tal vez aun se encuentre una de las claves mas importantes de su competitividad.

La direccion tiene que facilitar la discusion en todos los procesos de gestion, e incluso "negociar" (objetivos, politicas, decisiones), en el sentido de que el consenso y la aceptacion sean todo lo globales posibles. La direccion tiene que comprender que la participacion no subsume renunciar a tener "la ultima palabra", a ser el ultimo nivel de decision. Pero, como en los tiempos del Jardero Romano se decia, por la autoridad, no por el poder.

## 6. AFRONTAR LOS CONFLICTOS

En toda organizacion humana, en la empresa o en el conflicto es inevitable. Entre individuos, entre grupos, por diferencias en las ideas, en los temperamentos, en los objetivos o en los metodos. Por ello, escuchar el conflicto, negar su existencia, es una actitud incoherente. Hay quien piensa que tiene aspectos positivos: fomenta la competitividad, pone en la lucha,

Orientacion a las tareas

WIN-WIN

WIN-LOSE

### ACCION DIRECTIVA

LOSE-LOSE

LOSE-WIN

LOSE-LOSE

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

Es imperativo para la direccion tratar de evitar los conflictos. Ante la aparicion del conflicto, pueden adoptarse varias actitudes, en función del interes por las cuestiones tecnicas 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 mas frecuente en las empresas es la de la "confrontacion", el "win-lose", el deseo de derrotar al contrario. Por supuesto que fomenta la creatividad,

la capacidad de luchar, 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- 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 subtitula 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

## 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.

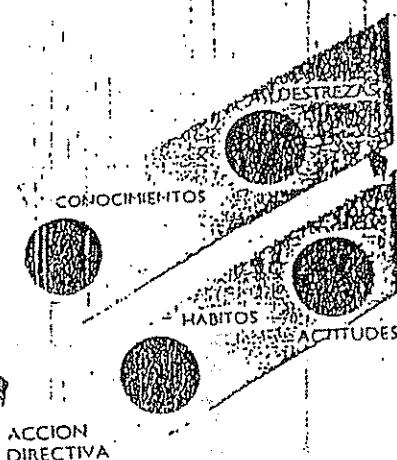
La dirección tiene que ser capaz de hacer que los hombres en la empresa logren vencer las barreras y bloques mentales al pensamiento creativo. Capaces de distinguir entre «ideas» y «soluciones», y de buscar las soluciones más eficaces por el procedimiento de generar el mayor número posible de ideas.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

## DESARROLLAR LAS CAPACIDADES

Ló 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, esta generando constantemente nuevas técnicas, nuevos instrumentos, novedosas maquinas, que hay que conocer.

Sus destrezas, porque hay que ser capaz de manejar estas nuevas tecnologías, emplear las nuevas maquinas, utilizar las nuevas técnicas. Pero tambien 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, ademas, es un fuerte factor de motivación para la mayoría



#### de las personas.

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

#### 9) SENSIBILIDAD A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hoy 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 (al vez satisfacer a los accionistas «stakeholders»), porque están más 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 cuantas las plantean.

• GOBIERNOS	• CUENTAS	• ACCIONISTAS
• COMPETIDORES	• DIRECCION	
• PARTIDOS POLÍTICOS	• EMPLEADOS	
• ORGANISMOS PÚBLICOS		
• MEDIOS DE COMUN. ETC.		
• INSTITUCIONES		
• LA SOCIEDAD		
• SINDICATOS		

Pero, sobre todo, porque muchas más veces se o que puede pensarse, la respuesta a estas exigencias es compatible con los objetivos empresariales. Así ocurrió con las relaciones «impresas». Así ocurrió con el «marketing». Una postura inteligente de la dirección es identificar los agentes del entorno que se interrelacionan y afectan a los colectivos 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 los 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 dada 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 cohesion.

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 juega un papel único. Todas las empresas eficaces llevan la impronta de su líder. llámase Sloan, General, Jacob o Watson, General Motors, I., Chrysler o IBM no se pueden concebir, tal como son, sin estos hombres.

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

• FUNDAMENTACION	• DIRECCION
• PRINCIPIOS	• IMAGEN
• ESTILO	• TECNICAS
• VALORES	• PROCESOS
• ORGANIZACION	• SISTEMAS

FOTOCOPIADORA  
C.E.H.C.E.

Folio 10 C/F .1  
D/F 3