

Las Ciencias Sociales para la Gestión Empresarial. Discusión actual

Rafael Alhama Belamaric
Investigador

Introducción

El objetivo del presente trabajo es reflexionar sobre algunos aspectos importantes, del manejo conceptual y práctico, y de la necesidad impostergable de la profundización y del desarrollo de las concepciones sistémicas de nuestras organizaciones, principalmente en nuestras empresas, conducentes al planteamiento de la multicausalidad fenoménica y conductual, como parte de unas *relaciones sociales en la organización cualitativamente superiores*, que hemos venido denominando como Nuevas Formas Organizativas.

Se diferencian de las nuevas formas de organización o nuevas formas de organización del trabajo que se refieren a variadas formas, reducidas casi exclusivamente a elementos técnicos del proceso de trabajo en las últimas cuatro décadas en la práctica y en la bibliografía mundial., y que responden a la lógica del sistema del capital, entre cuyos pilares fundamentales están la División Social del Trabajo y el Individualismo Económico, predominantes los últimos dos siglos.

Establecer principios radicalmente diferentes, conceptos y teorías nuevas, sobre dirección de las organizaciones y de los procesos que llegue a la reestructuración de las relaciones sociales de producción, o sobre control, más allá de la “participación colaborativa” y la “delegación”, que llegue a la más amplia base social del control y formas autogestionarias y de decisiones grupales, o a la armonización de las fuerzas productivas con el desarrollo abarcador de las capacidades y potencialidades de los individuos sociales libres, asociados, basados en sus aspiraciones conscientemente perseguidos, incompatible con el sistema del capital, al decir de Meszaros (2005), constituyen tareas estratégicas tremendamente complejas, que requieren de pensamiento complejo.

Como señala Meszaros (2005): “La negación socialista de las mediaciones capitalistas que niegan prácticamente la “esencia humana”...está todavía condicionada por lo que niega. Realmente, sólo es posible partir de los instrumentos e instituciones disponibles que deben ser reestructurados en ellos, mediante múltiples transiciones y mediaciones. Pretender otra cosa no es sino un peligroso y autodestructivo “maximalismo”.

Esto nos obliga desde tiempo a determinados planteamientos, rupturas, contradicciones y transformaciones en el quehacer de las Ciencias Sociales y su inserción en la vía para apoyar determinada Gestión Empresarial, y no cualesquiera Gestión Empresarial.

Necesidad del cambio

Vamos a partir del planteamiento más general y esencial. Marx afirma en El Capital algo que es tan válido hoy como ayer: “La sociedad actual no es algo pétreo e

inconmovible, sino un organismo susceptible de cambios, y sujeto a un proceso constante de transformación”.

Las concepciones sobre el socialismo en muchos casos y en distintos momentos, han hiperbolizado la función distributiva sobre la productiva, independientemente de que se rodee de una mística y discurso productivista, hasta caer a veces en concepciones que bien pudieran catalogarse de economicistas, y peor aún, simplificadoras. *El período de tránsito habría de apoyarse, básicamente, en un nuevo sistema de producción con un sistema distributivo basado en las nuevas relaciones de propiedad.*

La situación de explotación feroz que sufría la clase obrera en el siglo XIX hizo concebir a Marx la necesidad del cambio revolucionario, al convertir en actor principal del cambio a esta clase explotada. Sin embargo, con las más variadas armas, desde la represión más feroz hasta la compra de conciencias e instrumentos al servicio de esta, de los que la tan propagandizada “participación accionaria” es un ejemplo, y las teorías en este caso referidas a una gestión participativa (como parte de la relación capital-trabajo) es otro ejemplo, han permitido a las sociedades capitalistas a lo largo del último siglo, ir superando las tensiones que en cada momento surgían, pero a su vez las nuevas formas de la realidad van creando tensiones cualitativamente superiores.

En otras palabras, “cuando el trabajo es deshumanizado y subordinado como un simple medio para el fin de perpetuar las deificadas relaciones sociales de producción, el “interés común” se convierte en una palabra vacía, y la autorrealización lograda mediante el trabajo como actividad vital del hombre es inconcebible” (Meszaros, 2005).

Por ello, Federico Engels expresaba: “La sociedad, al adueñarse de todos los medios de producción para emplearlos socialmente y con arreglo a un plan, acaba con el sojuzgamiento a que hasta hoy se ha visto sujeto el hombre bajo el imperio de sus propios medios de producción. La sociedad no puede, evidentemente, emanciparse sin emancipar a todos los individuos. *No hay, pues, más remedio que subvertir desde los cimientos hasta el remate todo el antiguo régimen de producción, haciendo principalmente que desaparezca la vieja división del trabajo.* Su lugar debe ocuparlo una organización de la producción en la que, de un lado, ningún individuo pueda desentenderse de su parte en el trabajo productivo, que es condición natural de la existencia humana, cargándola sobre otros, y en la que, de otra parte, el trabajo productivo se convierta, de medio de esclavización, en medio de emancipación del hombre, que brinde a todo individuo la posibilidad de desarrollar y ejercitar en todos los sentidos todas sus capacidades, tanto físicas como espirituales, y se transforme de una carga en un goce.” (el subrayado es nuestro).

“Tampoco debe pensarse que la abolición de la vieja división del trabajo solo puede llevarse a cabo a expensas de la productividad del trabajo. Todo lo contrario. Ella se ha convertido, por obra de la gran industria, en una condición de la propia producción” (ídem).

Hace más de 40 años, Ernesto Guevara Serna “Che”, alertaba sobre la imposibilidad de alcanzar una sociedad superior con los mismos esquemas y mentalidad; que una sociedad superior no se lograba solo con un mayor nivel de vida ni una mayor producción sino que era una consecuencia de un nivel superior tanto material como de conciencia.

Más acá en el tiempo, Meszaros (2001) señala: *“El proyecto socialista, como Marx lo concebía, contemplaba el redimensionamiento cualitativo de esa estructura*

antagónica de las mediaciones reales a la que Hegel, en sintonía con su punto de vista social y a pesar de su grandeza como pensador, tenía que envolver en una niebla mística. Una vez que los términos de referencia reales de las formas e instituciones de mediación social históricamente establecidas eran identificados a la manera marxista, poniendo al desnudo sus determinaciones internas incurablemente antagónicas, también quedaba claro que los *remedios parciales* no podían rectificar las desigualdades estructurales fundamentales y los antagonismos materiales, políticos y culturales del sistema del capital” (el subrayado es nuestro).

“Así, la empresa socialista tenía que ser definida como una alternativa radical para el modo de control metabólico social del sistema del capital como un todo. Porque este último no podía funcionar de otro modo que imponiéndose como la radical alienación del control de los individuos. En consecuencia ningún remiendo chapucero de algunos de sus defectos parciales mediante el expediente de las reformas acomodaticias —la senda seguida en vano por más de un siglo y recientemente abandonada del todo por el movimiento socialdemócrata— podía encarar este desafío” (idem) (el subrayado es nuestro).

“En otras palabras, el proyecto socialista tenía que ser realizado **como un modo de control metabólico social cualitativamente diferente**: un modo de control que estuviese constituido por los individuos de manera tal que no les pudiese ser alienado. Para tener éxito en este respecto, tenía que ser un modo de control capaz de regular las funciones reproductivas materiales e intelectuales de los intercambios mediadores entre sí mismos de los individuos, y con una naturaleza que no viniese desde arriba — la única manera en que la “mano oculta” supraindividual podía afirmar su poder nada benevolente, usurpando los poderes de toma de decisiones interindividuales— sino que surgiera de la base social más amplia” (idem) (el subrayado es nuestro).

Quizás mucho más fácil de entender la importancia de esto, y las implicaciones prácticas, es presentando la imagen instrumental al analizar la relación entre la dimensión horizontal y vertical del proceso de trabajo históricamente establecido por las exigencias del orden vertical del, que se mantiene en su esencia hoy día, con más fuerza que nunca.

Al respeto citamos también a Mezsaros (2005), estudioso del marxismo, como filosofía de la praxis, como pensamiento revolucionario, cuando expresa: “El desarrollo de la *división funcional* —en principio, universalmente aplicable- del trabajo constituye la dimensión *horizontal* potencialmente liberadora del proceso de trabajo del capital. A pesar de esto, esa dimensión es inseparable de la división *vertical/jerárquica* del trabajo en el cuadro de la *estructura de comando del capital*. La función de la dimensión vertical es proteger los intereses vitales del sistema asegurando la expansión continua de la extracción del plustrabajo basado en la explotación máxima practicable de la totalidad del trabajo. Consecuentemente, la fuerza estructurante horizontal solo puede desarrollarse hasta el punto en que permanece bajo el control firme de la dimensión vertical en el horizonte reproductivo del capital”.

El otro planteamiento esencial es el referido al desafío que constituye el Pensamiento Complejo para el pensamiento contemporáneo, que necesita de una reforma de nuestro modo de pensar, y que el proceso de idear-interpretar-proponer y accionar no sea des-vinculado. La ideación-interpretación-propuesta-acción es un proceso, y como proceso de pensamiento complejo en las organizaciones, sean estas empresas u otras, ya no puede ser privativo de investigadores y académicos; es un proceso del cual deben apropiarse todos los trabajadores, lo que posibilita “el desarrollo del componente humano del sistema de las fuerzas productivas” (García Brigos, J. 2004).

Antes de proseguir, un recordatorio práctico es válido en este punto, y es que si “el desarrollo técnico profesional y cultural del hombre, en nuestra sociedad, se desarrolla mucho más aceleradamente que el enriquecimiento del contenido de trabajo y por tanto no es posible lograr que cada miembro de la sociedad aporte en esta acorde con su capacidad” (González, L. 2006), esto “determinará que en los próximos años la inmensa mayoría de nuestros trabajadores tendrán una instrucción media superior o universitaria, deseable sin lugar a dudas, pero nos impondrá un gran reto que tendremos que vencer: lograr puestos de trabajo acordes con dichos niveles de calificación de forma tal que se satisfagan las aspiraciones y expectativas de dichos graduados, y consecuentemente se conforme la base sobre la cual se sustenta la calidad de vida laboral” (ídem).

Por tanto, la ampliación de la base social del conocimiento, que permite, porqué no, también el pensamiento complejo, por la comprensión entre las personas, más allá de la simplificación y reducción rápida, o de entenderlo que es el pensamiento que lleva al “todo”, sin entender que lleva en sí contradicciones, incertidumbres, y transformaciones, recordatorio de la dialéctica hegeliana, no es una alternativa, es una necesidad impostergable.

Es también la posibilidad de entender y trabajar la complejidad organizacional, que no se resuelve con entradas (inputs) y salidas (outputs) de los procesos y sistemas, ya simplificados por normas internacionales, sin entender *Qué sucede, Cómo sucede y sobre todo Porqué sucede*. Tampoco se resuelve diciendo que el todo es más que la suma de las partes, o que el todo es lo complejo integrado por las partes simples, puesto que en una organización social como es la empresa, todas las partes pueden ser o son partes complejas que llevan a una complejización creciente, y a la hipercomplejidad, cuando se trata de problemas humanos.

Entonces, la primera tarea y problema, además del problema que constituye en sí el pensamiento complejo, es resolver por las Ciencias Sociales, a no descomponer los fenómenos como tradicionalmente se ha hecho por el conocimiento científico, y se sigue haciendo, puesto que los modos simplificadores no brindan soluciones adecuadas, sino simplificadas, sino tratar las complejidades de modo complejo.

El camino es integrar lo más posible lo que se ha simplificado, sea del pensar o del hacer.

Las Ciencias Sociales deben aspirar al conocimiento multidimensional de los fenómenos, que no significa conocimiento completo, para que nadie se alarme. Tampoco es reductible a ciencia alguna o a la filosofía, como la empresa u organización alguna puede ser reducible a la acción solamente.

Desde hace medio siglo, desde la Física, la Cibernética, la Lógica matemática, la Biología, La Psicología, desde la Teoría de la Información, Teoría de Sistemas, desde Wiener y Ashby, Von Neumann, Piaget, hasta Le Moigne, entre otros, se han ido desarrollando conceptos y propuestas.

Baste una referencia breve a la Teoría Sistémica de Le Moigne (LMS) basado en la epistemología constructivista (“Una realidad existente y cognoscible puede ser construida por sus observadores que son, así, sus constructores, o modeladores”, que tiene en cuenta la Modelización Sistémica (SM) en contraste con la Modelización Analítica (AM), o la Teoría de la Inforgética o relación entre la información y organización, mediatizada por la decisión, y que trabaja sobre dos principios, el Principio de Auto-organización (autonomía, individualidad, relación con el ambiente, creatividad, entre otros) y el Principio de Acción inteligente, ha llevado a aplicaciones

en el último decenio, a nivel epistemológico, como es el caso de Decisiones, Gestión, Conocimiento; o a nivel teórico y de investigaciones, como es el caso de Teoría de la Organización, Sistemas de Información Organizacional, Logística, Decisiones de Grupo, Gestión Estratégica, entre otros.

Si nos detenemos por un instante y analizamos este listado, veremos que tiene que ver entre muchos otros fenómenos y problemas, con el comportamiento organizacional a distintos niveles, con el llamado Capital Intelectual y derivaciones que llevan al hecho de conceptualizar y considerar el conocimiento como objeto o como proceso y acción.

El Comportamiento Organizacional en su desarrollo, trata desde hace más de cuatro décadas de integrar disciplinas como la Psicología, la Sociología, la Antropología, para explicar qué ocurre con las personas y las causas de su comportamiento, como individuos, o como integrantes de un colectivo o de la organización toda.

Este conocimiento científico, de ninguna manera está de espaldas a las soluciones prácticas, todo lo contrario. Pero, no son soluciones tan populares ni divulgadas como las que se ofrecen por las disciplinas técnicas, con metodologías y leyes universales referidas a elementos técnicos del proceso de trabajo.

La “objetividad”, en este caso, sólo pudiera considerarse en la medida en que se responde a condiciones dadas, o desde el marxismo considerarlo también como la subjetividad humana y momento de la práctica. Al decir de Robbins (1989): “La clave radica en descifrar en que condiciones una propuesta resulta correcta o equivocada”. Esto se asemeja a la irreversibilidad temporal del conocer desde la perspectiva del LMS, o del no entramos dos veces en el mismo río de Heráclito.

Es en este sentido que empezamos, no a cuestionarnos, sino a puntualizar que es imprescindible re-definir, tanto la Gestión Empresarial que necesitamos, como las Ciencias Sociales que le den respuesta. Que garanticen, no sólo la eficiencia y eficacia cuando se trata de la empresa, sino la formación de valores éticos y morales revolucionarios, en el mas amplio sentido de la palabra. Y sobre todo, que el equilibrio de investigaciones aplicadas y propuestas prácticas no vaya en detrimento de las investigaciones fundamentales.

La estrechez del pensamiento lineal, racionalista y reduccionista, que todo lo desglosa, y busca causa-efecto presentes en tiempo y espacio, sigue predominando, pero es incapaz de valorar la multicomplejidad, ni de encarar la orientación humanística del pensamiento y de la condición del ser humano en el proceso de trabajo, en la práctica social. Tampoco es capaz de entender y desarrollar las complejidades de las organizaciones actuales que necesitamos.



Nuevas Formas Organizativas

En este empeño, de conceptualizar la experiencia colectiva en la necesaria reorganización socialista de la sociedad, y de la empresa en particular, desde posiciones humanistas, señalamos algunos elementos de las Nuevas Formas Organizativas (NFO), como parte de los estudios e investigaciones que venimos realizando desde hace casi dos décadas, y que a pesar de contar con experiencias acumuladas y experimentos realizados, se sigue considerando por algunos más como teoría, que como necesidad actual de nuestra sociedad y de nuestras organizaciones adelantadas, poniendo así, por desconocimiento, facilismo o ingenuidad, el esfuerzo por la teorización propia, a la par del mimetismo, y de la repetición y manejo acrítico de teorías y enfoques, tan alejados del pensamiento y acción revolucionaria.

Uno de los obstáculos sistemáticos radica en que la sociedad carece de toda la capacidad de autoconocimiento necesario, como se ha dicho de diversas maneras en reiteradas ocasiones, no tanto por falta de datos y descripciones de los fenómenos, como por el hecho de que los fenómenos sociales, incluidas las organizaciones empresariales, y como parte de éstas, en especial, las empresas, se muestran por sujetos que tal pareciera que no saben que les pertenece el papel de sujetos para construir la unidad sujeto-objeto.

En consecuencia, la experiencia colectiva y el pensamiento social se reducen y entregan al movimiento voluntarista. El voluntarismo, como veremos más adelante, se muestra de forma fehaciente en las organizaciones, en las empresas, en la forma autoritaria de la toma de decisiones; incluso en la forma de interpretar y de plantear los cambios necesarios, al repetir una y otra vez que éstos deben ser llevados a cabo desde arriba hacia abajo, y de recoger información desde abajo hacia arriba, sin darnos cuenta del manejo acrítico de enfoques ajenos al que hemos hecho referencia, incluso en la comunicación y la gestión de información.

Los sistemas, el enfoque sistémico, no reconocen las relaciones de “arriba hacia abajo” o de “abajo hacia arriba”, está demostrado que no reconoce otra cosa que no sea un enfoque totalmente participativo, en enfoque por definición inclusivos y no excluyentes.

Con inmensos programas sociales, y planteamientos fundamentales de desvelo por el ser humano en la práctica social, sin embargo, la realidad empresarial se estructura sobre la visión simplificadora de la persona en el mecanismo de la técnica, o de la dimensión técnica del proceso de trabajo, lejos del desarrollo armonioso del individuo y su realización creadora. Se impone en el mundo contemporáneo, y sobre todo en nuestra sociedad, en nuestras organizaciones, y en nuestra empresa, el resurgimiento de los ideales humanísticos del marxismo, en el plano científico, práctico-social y el ético-moral, y que estas ideas se instrumenten en la empresa.

La transformación de la sociedad, de las organizaciones, de la empresa, deben plantearse por la vía teórico-práctica también, y no sólo por las vías jurídica, normativa, y de políticas.

Que el desvelo por el bienestar del ser humano en la sociedad, del individuo en la organización, se traduzca en la transformación real de su rol en la empresa; que el estudio y gestión, por ejemplo, de las motivaciones, y de las necesidades e intereses, se interprete como parte de la dirección de la organización, y no como obligación impuesta por las situaciones creadas. Estas son situaciones y problemas a solucionar impostergables.

Entonces, no se considerarán las NFO como algo singular donde los trabajadores, como a veces hemos oído expresar, “incluso” tienen una participación mayor.

El proceso de la universalización de la enseñanza superior en nuestro país, ciertamente “responde consecuentemente a la esencia emancipatoria humana del proceso de transformación socialista, al tiempo que en términos más restringidamente económicos, constituye indiscutiblemente un importante proceso en el desarrollo de la componente humana del sistema de las fuerzas productivas cubanas (que no es identificable con el concepto de “capital humano” tan popularizado en los últimos años que, además de limitado esencialmente en su contenido social, resulta antagónico con el carácter de nuestro desarrollo al expresar la reducción capitalista de la condición del hombre en el proceso del trabajo simplemente a la de un factor más de valorización del capital...” (García, B.J.,2005).

Esta esencia emancipatoria humana del proceso de transformación socialista, debe conducirnos a la superación de la condición que señala Meszaros, I. (2005) por la cual *“una sociedad regida por el capital debe estar estructurada antagónicamente de una manera específica, en que las funciones productivas y las controladoras del proceso del trabajo deben estar radicalmente divorciadas una de la otra”*, lo cual impone una división social del trabajo jerárquico, que a su vez determina una división del trabajo funcional.

Sin embargo, pareciera a veces en la práctica social y en lo ético-moral, que se siguen considerando estas divisiones como una fuerza necesaria dentro de la empresa, y esto no deja de ser un problema ideológico, político, social y técnico, de una sociedad en transición.

Si las relaciones sociales al interior de las organizaciones tienden a la separación dirigente-dirigido, y además se abstraen de la persona, o lo consideran como un recurso más, a la par del recurso financiero y el recurso material, desconociendo que los portadores, las personas, también tienen conciencia, valores, necesidades, intereses, difícilmente se puede tildar de maximalista o de ingenuo a alguien que espera que el perfeccionamiento de nuestras empresas haga énfasis, ante todo, y profundice más en las **relaciones de dirección**; mucho más que en los aspectos técnicos, tanto en lo conceptual como en la instrumentación, porque éstas van a definir y determinar los demás cambios necesarios, su ritmo y profundización, su sistematización y sistemicidad.

Un entre paréntesis es necesario. Aunque no es objetivo del presente, al hablar de Nuevas Formas Organizativas no es posible dejar de hacer una reflexión que ayude a nuevas gestaciones propias necesarias acerca del campo novedoso y complejo que marcan el conocimiento, la información y la comunicación (Varela, 1998) como parte de la organización, al que hemos hecho ya referencia. Tiene relación directa con las relaciones y actividad social al interior de las organizaciones y con pensamiento complejo.

Desde los años 60, cuando Becker, G. define el Capital Humano como “el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y calidad de sus hábitos de trabajo”, se han desarrollado múltiples conceptos, enfoques e instrumentaciones que tratan de aprehender, y contabilizar, los activos intangibles o el aprovechamiento del parate humano en términos de conocimientos. Todos los enfoques y propuestas valoran la importancia del conocimiento y de la información, todos lo relacionan con el aprendizaje organizacional, en consecuencia se empieza hablar también de conocimiento organizacional como valor colectivo, y todos también lo llevan a nivel del aporte de las personas individuales.

Ya sea Capital Humano, o Capital Intelectual, desarrollado por Edvinsson,L y Malone,M. (1991,1997), que lo dividen en Capital Humano, Capital Estructural, que a su vez se divide en Capital Cliente y Capital Organizativo, que a su vez se divide en Capital de Procesos y Capital de Innovación; o como lo define Stewart (1998) “la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa...” O como “material intelectual, conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencias que se pueden aprovechar para crear riquezas...” (ídem); o el desarrollado por Euroform (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional), o el Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998), integrado por Capital Humano, Capital Organizativo, Capital Tecnológico y Capital Relacional, que refleja la esencia de las Competencias (conocimientos, capacidades, actitudes y valores), todos conciben el *conocimiento como objeto*, por tanto observable, medible, cuantificable, ya sea desde la teoría del *valor trabajo* (por las remuneraciones acumuladas en los procesos de explotación, producción y distribución), o del *valor utilidad* (capacidad de satisfacción de necesidades del mercado).

Aquí habría que mencionar a otro grupo de autores como Fitz-enz,j. (1998,2000), Van Horne,J. (1998), Phillips,J. (1996) que han tratado de medir el impacto del capital humano.

Pero el conocimiento no tiene expresión física, a menos que se considere parte de un objeto, como es el caso de la persona.

Repetimos, el conocimiento no es objeto, como las personas no son recursos, y si *conocimientos-objeto-recursos humanos-capital humano* se equiparan es porque constituye la manera de llevar a cabo el intercambio mercantil, y Capital Humano se considera como “valor del potencial de obtención de renta que poseen los individuos... incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las calificaciones adquiridas” (Fischer, Dornbusch y Schamalensee ,1999). El conocimiento tampoco se comporta como un objeto, aunque puede tomar forma tangible de contenido material de una patente, que se almacena, se socializa y se gestiona. Su importancia radica en que se almacena, se utiliza, y mientras más se utiliza mayor rendimiento tiene, a diferencia de los activos tangibles, y todo el tiempo se gestiona una información.

El conocimiento como acto humano, como acción, como proceso humano dinámico, como proceso colectivo, requiere de la persona conocedora, poseedora de conciencia, ética, valores, motivaciones, necesidades, y de un medio o disposición organizacional y de relaciones sociales que posibilitan su utilización. Son los elementos a tener en cuenta para la redefinición del Capital Humano y Capital Intelectual.

El hecho de que el rol del individuo dentro del proceso de trabajo cambia radicalmente, puesto que él decide cuándo y cómo va a utilizar el conocimiento, y que el conocimiento sea considerado como acción y como parte del proceso colectivo, colectivo como catalizador, cambia radicalmente las cosas.

Desde la Teoría Cognitiva Relacional se plantea que “la actividad de transaccionalidad entre diferentes redes permite la equivalencia de forma asociada al concepto de valor como configuración localizada en la relación y no en el objeto propiamente tal. Esta visión nos obliga a poner el énfasis en la organización relacional y no en la persona o individuo. Es entonces, la actividad de la red y la estructura que la soporta la que constituye el capital intelectual” (Lavanderos y Malpartida, 2001,2005).

Significa que “el conocimiento que genera valor depende del proceso de configuración relacional de la red, o de la coherencia del proceso relacional entre la estructura de la organización y el proceso decisional de la misma” (Lavanderos y Arenas, 2006), o relaciones de amplia base social diríamos. En consecuencia, es parte inherente de las Nuevas Formas Organizativas.

Cuando en el acto con motivo de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina (8/05) Fidel se refería al capital humano como aquel que **“implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritus de sacrificios, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”** establecía los elementos esenciales para nuestra redefinición.

Regresando a las Nuevas Formas Organizativas, a la necesidad de su desarrollo, siguen predominando las consideraciones prácticas, mejor el pragmatismo a ultranza, con pérdida o rechazo de conceptos y principios, y de planteamientos congruentes, de instrumentación de procedimientos centrados en los aspectos puramente técnicos del proceso de trabajo, o la arquitectura y el diseño estructural formal de una organización, o los elementos de competencias, como parte de las funciones de los recursos humanos, sobre otros elementos menos normativos y más específicos, como el desarrollo personal o el trabajo de transformación y enriquecimiento de la cultura organizacional.

Se crean incongruencias presentes, es decir, problemas futuros, con pocas discusiones y debates, y menos diálogo, y se deja poco espacio a las propuestas o aportes de los conocimientos de las Ciencias Sociales, que no dejan de verse como poco prácticas.

Es cierto que las Ciencias Sociales, con la acumulación de conocimientos a escala social, deben ser capaces, cuando sea posible, de dar respuestas inmediatas, pero también es cierto que son necesarias mayores aptitudes y capacidades para asimilar estos conocimientos por parte de los sistemas productivos e instituciones en general.

No se trata de hacer balance de las debilidades e insuficiencias, pero las relaciones sociales para la nueva mentalidad, y el dinamismo necesario en las aplicaciones, no pueden limitar el diálogo entre las Ciencias Sociales y los que utilizan los resultados o propuestas de soluciones a los problemas actuales.

Tanto los elementos sociales, la dimensión social, como la integración de lo social y lo técnico en las empresas, siguen en un segundo plano, como un discurso humanista de buen ver, o trabajando los elementos más conocidos y reconocidos formalmente como la motivación, el liderazgo, el clima laboral más que el clima organizacional, la comunicación, con tratamientos más o menos similares a los que se aplican desde hace más de ocho décadas al influjo de la doctrina y escuelas de las relaciones humanas, que nuestros empresarios apenas empiezan a descubrir, y muy pocos a valorar.

Otros enfoques modernos o actualizados, como la Calidad Total, se proponen como herramientas de la “alta dirección” para superar el estado de cosas, con el compromiso de la “alta dirección” y la mayor preparación de la “alta dirección”, sin reflexionar que el alcance de esta debe llegar hasta la comunidad, y debe transformar toda la información y comunicación de la organización, así como la organización y dirección de amplia base social.

La participación cohesionada y conciente de los trabajadores se considera importante, en tanto responda a un esquema o enfoque de “votar” o “estar de acuerdo” el dirigido

con las propuestas del “dirigente”. Todo ello se puede resumir en una frase, aunque ciertamente una frase no hace un libro, pero es indicativo de los problemas a superar, y es cuando un director de empresa te responde categóricamente que “tiene el mandato para hacer cumplir el plan por encima de todo”.

De manera que, al menos en nuestra sociedad, no debe considerarse una participación activa y efectiva de los trabajadores, en tanto esta no modifique no sólo la forma de llevar a cabo las tareas, de “ver” las tareas, desde “abajo”, sino de plantear los problemas y de participar en la solución de éstos. Esta debe ser la esencia de los colectivos que aplican las NFO.

Por ello insistimos en la prioridad de considerar las necesidades sociales y psicológicas de las personas en las organizaciones, como parte de nuestro Perfeccionamiento Empresarial, siguiendo los propios Principios Generales establecidos como que: “la empresa es un sistema que debe actuar como un todo”, “de potenciar su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad”, “el análisis de los problemas con filosofía colectiva”, “la más amplia participación de todos los trabajadores que se constituye en elemento de dirección y organización empresarial, el proceso de la toma de decisiones debe utilizar el análisis y la discusión colectiva de los asuntos que se seleccionen”, o finalmente que “la atención al hombre y su motivación constituyen la base que sustenta el sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial”.

De aquí se desprende una consecuencia probable, y es que las NFO sólo podrán materializarse, sin mayor detrimento social y psicológico de las personas del que ya históricamente se ha heredado, si se acomete el diseño y desarrollo de las NFO desde hoy, con unos valores diferentes a los heredados de la filosofía, los principios y la concepción tradicional de una organización o una empresa, de las sociedades de clases, puestos en práctica desde hace casi dos siglos, y que han tenido ciertamente olas de desarrollo (según Maynard y Mehrtens, 1993 vamos por la Cuarta Ola), pero que mantiene los mismos principios históricamente establecidos, a pesar de los adelantos técnicos y tecnológicos, o precisamente por eso; definitivamente explosiva pero que constituye una necesidad inevitable.

A manera sólo de recordatorio, los principios fundamentales históricamente establecidos, de los que hablamos son: “separación entre el trabajo manual y el intelectual”, “simplificación de las actividades y de la organización del trabajo teniendo por base la tarea”, y el tercero que se ha convertido en el último siglo en factor emblemático de los métodos y estilos gerenciales o de dirección, “el sistema de control y supervisión separado de la unidad de trabajo”.

Por tanto, los principios y los conceptos nuevos necesarios para el establecimiento de las NFO, de ninguna manera se pueden seguir basando en el “fortalecimiento del mando piramidal”, luego que se ha ido superando de alguna manera en los últimos años con el “aplanamiento de las estructuras” en empresas en Perfeccionamiento Empresarial, aunque fuera sólo estructuralmente.

Como investigadores, por tanto problematizador por partida doble, nos atrevemos a decir que nos encontramos en un punto de inflexión, tanto en lo referente a la filosofía y enfoques que predominan, como por las concepciones y las instrumentaciones en la práctica con relación a la empresa, y a la gestión que se impulsa.

Y es que, por un lado tenemos necesidad de orden práctico de dar respuesta a las deficiencias e insuficiencias acumuladas en los últimos años en un gran número de

empresas que presentan gran heterogeneidad de situaciones, técnicas, tecnológicas, organizativas, productivas, financieras y de recursos humanos, y que necesitan guía y orientaciones metodológicas, que pueden percibirse por algunos como un regreso a épocas anteriores superadas, y ciertamente es así. Y por otro lado, de proponer al mismo tiempo e iniciar transformaciones radicales y cualitativamente superiores.

El hecho es que no existe la homogeneidad de la empresa, y nunca la ha habido, como para que existan formulas, soluciones o medidas válidas para todos.

La primera situación, debe interpretarse y llevarse a cabo como medidas de ajuste y como acciones de impulso que deben llevar a nuevos retos que marcan tendencias.

De ninguna manera se puede obviar el hecho que existe un número no despreciable de organizaciones productivas y de servicios entre nosotros que marcan pautas, y que constituyen la economía de avanzada, y que ya necesitan otras proyecciones y otros desarrollos, sobre todo, de las *relaciones de dirección*. Y es con este reto y estos conceptos y principios nuevos que identificamos las NFO, como veremos resumidamente más adelante.

De manera que al desafío que significa para nuestra sociedad el pleno empleo, y la incorporación y el desarrollo del potencial de los “recursos humanos” (recursos de los humanos), para dar un salto en los niveles de la productividad y la eficiencia, y la elevación de la exigencia y la disciplina, válido para todos, se suma el desafío aún mayor de revolucionar procedimientos, métodos, estilos, formas de trabajar, formas de organizar, formas de dirigir.

Los problemas comunes exigen cada día con mayor fuerza, medidas, soluciones y vías específicas, que se alejen de formulas y aplicaciones generalizadas al mismo tiempo y que tengan los mismos resultados; el único camino para ello es que los trabajadores identifiquen y trabajen con los problemas, no con las tareas solamente.

Los antiguos métodos de dirección y organización ya no funcionan; esto se ha dicho en varias épocas, desde el establecimiento de las bases de la empresa moderna del siglo XX, hace más de un siglo, al menos en tres-cuatro ocasiones según algunos autores. Así, hoy se habla de una “Cuarta Ola”, en alusión a la teoría de las olas de Toffler (La Tercera Ola del 1980), que dice que los cambios crecen, se acumulan y barren con lo que tienen enfrente y cuando son suficientemente profundas, retroceden y si prevalecen pueden transformar la sociedad, y las fases de la civilización.

Hay que recordar que la primera ola hace referencia a la Revolución Agrícola, la segunda a la Revolución Industrial, la tercera a la sociedad Postindustrial y la cuarta ola según Maynard(Jr) es la de la integración de todas las dimensiones de la vida. Subrayamos la integración, concepto de primer orden, que se impone, y que cambia radicalmente la manera de aprehender, de analizar (ya no se trata de hacer análisis lineales causa- efecto presentes en tiempo y espacio, sino también de sintetizar), de concebir, de aplicar diferentes). Tampoco se trata sólo de información y más información, como se dice muchas veces, sino de **formación-información-decisión**.

La palabra de orden, el concepto, el principio, es **Integración**, pero este es contradictorio, es excluyente, de los procesos de fragmentación y simplificación de las actividades, tareas y funciones, características de las épocas anteriores, y que siguen predominando. Entonces, las “olas” o épocas tienen diferentes gestiones empresariales, y en consecuencia deben tener distintas actuaciones de las Ciencias Sociales.

Se sigue midiendo el éxito más por el incremento de la producción, luego en segundo término por la optimización de operaciones; pero la integración, incluso la integración de la cadena interna-externa, o del proceso operacional con los proveedores y los distribuidores etc. está aún en pañales, la calidad a nivel de los procesos, la calidad como factor social y de toda la organización está retrasada, y apenas se tocan los problemas ambientales y sociales.

Todo ello implica mayor complejidad de los trabajos, de las funciones, pero son pocos aún los que conciben, que a mayor complejidad no debe haber mayor división del trabajo, sino mayor integración, porque hay mayor cooperación, puesto que hay mayor nivel calificadorio y de preparación específica o interna de los trabajadores y las organizaciones.

Es la relación entre la Organización Formativa y el Trabajo Calificado, también llamado “conocimiento de acción”, durante mucho tiempo no admitido como válido, pero que hoy, en la misma medida que surgen nuevas complejidades y especificidades de las organizaciones, se empieza a considerar indispensable. Esto tiene repercusión y consecuencias directas en la práctica, y exige profundo desarrollo conceptual y metodológico desde el punto de vista de organización de los salarios y del trabajo.

Se habla de retos actuales en términos de Innovación y gestión de esta, Visión del futuro, rápidos cambios, Calidad Total, pero el tratamiento individual de la persona y de la persona como parte del colectivo, está limitado y es insuficiente.

Estos procesos de continuidad y ruptura en las sociedades capitalistas desarrolladas se han producido sin violar ni cuestionar las bases o los pilares fundamentales del capitalismo a los que hacíamos referencia, que desde Smith son el **Individualismo Económico y la División Social del Trabajo**; en consecuencia tampoco los principios de dirección de las organizaciones se han afectado como para cambiar, digamos, las relaciones de trabajo. ¿Será cierto que Taylor sigue triunfando sobre Marx?, poniendo como interrogante algo que da por hecho Drucker,P.

En nuestro caso, en nuestra sociedad, es necesario reconocer, que ha habido más continuidad que rupturas en este campo, sobre todo, por la falta de constancia e incentivación de los logros, así como por falta de construcciones teóricas nuevas, de principios nuevos basados en valores culturales y organizacionales diferentes.

Aquí, citamos a un estudioso y pensador latinoamericano de los temas económicos Theotonio dos Santos, pero que perfectamente es aplicable al tema y contexto, cuando dice: “Ya no podemos hablar de un universo ahistórico. El universo que cada vez conocemos más detalladamente está en permanente transformación, y los distintos estadios de la historia del universo siguen leyes distintas y presentan ambientes distintos...no hay una humanidad general arriba de las distintas formas históricas concretas...” y más adelante señala: ...el intento de la llamada ciencia económica de producir una teoría económica superpuesta a la historia y a la diversidad cultural y geopolítica ha sido siempre un fracaso colosal”.

Esto puede aplicarse hoy a las muchas y diversas propuestas sobre temas relacionados con NFO, como los de Dirección, Relaciones de trabajo, Gestión del Conocimiento, Capital Humano, a la Teoría Organizacional.

Sí debe haber sincronización entre las innovaciones en tecnología y organización como señala Bessant, pero no existe coincidencia en cuáles son las mejores prácticas, por eso termina diciendo que: “El problema que las empresas enfrentan es que no

existen fórmulas claras para definir las nuevas formas de organización y configuraciones tecnológicas requeridas...”.

Pues, claro que no hay formulas. Por ello cobra mayor importancia el concepto de organizaciones en aprendizaje, de organizaciones con capacidades endógenas.

Coherencia de lo Personal y lo Social

Para nosotros, las NFO, más allá incluso de los principios que diferencian los sistemas no naturales o contruados, como puede ser la empresa, de los sistemas naturales, descansa en los VALORES y LAS NECESIDADES INTERNAS DE LOS INDIVIDUOS.

Si nos representamos el contexto de la Organización Global, a nivel de Grupos, con Tipos de cambio a nivel tecnológico, de procesos o estructurales, y las Manifestaciones, a nivel social, económico o cultural, o del comportamiento, estos cambios, como fenómeno social, sólo podrán efectuarse en la medida en que exista coherencia entre los elementos activos o niveles de dinámica de lo Personal y lo Social.

Esto significa la integración de los planos de funcionamiento psicológico de las personas, el cognitivo, el afectivo y el conductual.

El enfoque y el pensamiento integrador, en contraposición al determinista, debe desarrollar prácticas de gestión de recursos humanos que rompa con la visión de la persona como recurso, y que trate el “Dominio Personal” o las metas que nos proponemos, más allá de las competencias y habilidades, que lleva directamente el proceso de cambio hacia y en la persona, a los niveles *cognitivo, afectivo y conductual*.

Que lleva al reconocimiento de los “Modelos Mentales” o los modos de percibir el mundo, y a la “Visión Compartida” de todos los integrantes de una organización, que está más allá de “la visión” de la Alta Dirección, y que posibilita más llegar a la integración que se requiere.

Que lleva al “Aprendizaje en Equipo”, en contraposición al individualismo, y que debe desarrollar aptitudes y actitudes grupales, de equipo, que supera la perspectiva individual.

El enfoque de una gestión integrada y estratégica de los recursos humanos trabajados con enfoque sistémico, es una poderosa herramienta para las empresas innovadoras, tanto de la dirección empresarial como para hacer del área de RR.HH. un área líder. Es un enfoque avanzado con relación a los enfoques administrativo y funcional-organizativo tradicional, e implica unas funciones, contenidos y alcance estratégicos diferentes, tanto de su dirección, planificación, organización, control, evaluación, estimulación y desarrollo.

Puede llevar a mayores y mejores resultados cuantitativos y cualitativos, de eficiencia y efectividad, económicos-financieros y productivos, así como de satisfacción y compromiso de los trabajadores, en tanto esté más integrado a la dirección y gestión de la empresa.

El alineamiento de la estrategia global y de los RR.HH., y la transformación de estas en acciones es objetivo de académicos y empresarios hoy día, y se conciben y crean

mapas estratégicos, matrices con los indicadores y planes de acción, y software que faciliten la toma de decisiones en tiempo real.

Pero estos modelos de gestión y las herramientas que utilizan muchas veces no alcanzan las fases de maduración y renovación, por descuidar o limitar los cambios a nivel social

“Es necesario, entonces, considerar la trayectoria que debe seguir el proceso de cambio en la persona, para así producir una implementación conjugada y articulada entre persona y cambio que garantice su consecución, su efectividad, y al mismo tiempo su sostenibilidad” (Maisch,E. y Tarazona,S. 2000).

Del plano de la Recepción del cambio, al plano de la Aceptación, se puede pasar por rechazos y resistencias, pero no es posible ni probable que se llegue a las nuevas prácticas, sin “trabajar”, sin “gestionar”, la motivación, la confianza y el compromiso.

Luego, en el plano y la fase de la ejecución, sobre la base de los Modelos Mentales, Dominio Personal, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo, se puede llegar al establecimiento y desarrollo de las Competencias, cualesquiera que estas sean, al Trabajo en Equipo, y a la Innovación. Y al Pensamiento integrador, sistémico, que es el que permite visualizar el todo de la organización, desde cualquier lado y nivel de complejidad. Si esto es generalmente aceptado, ¿dónde y cuando fallan las cosas?, ¿porqué no se consolidan y desarrollan?

Consideramos que los mayores problemas siguen estando en la ideación, en la concepción y la filosofía de la organización, y las consecuencias que derivan de ello, que son los híbridos, de una organización supuestamente integradora e integral, con estrategias formales, una gestión global que sigue fragmentada, con objetivos también supuestamente globales y diferentes a las motivaciones organizacionales tradicionales, y desde luego, la implementación, que en la práctica sigue causas tradicionales.

Estrategia Global de la empresa y Recursos Humanos

Por eso, más que dilucidar si es la estrategia global la que determina, y volvemos al determinismo, las prácticas de los recursos humanos, o son las prácticas de los recursos humanos las que determinan la estrategia global de la organización, y que según autores reconocidos lleva a unas vías u otras, sería más acertado hablar de interrelaciones y ajustes, más allá de una relación causa-efecto, entre estrategias y prácticas y los efectos sobre los resultados globales (Bird y Beechler, 1995; Delery y Doty 1996; Bennett et al. 1998).

Entonces, para un cambio tanto del pensamiento, como del enfoque, como de la estrategia y las prácticas de la gestión de los recursos humanos, es imprescindible “el cambio de una cultura orientada sólo a lograr la Eficiencia de la Organización como indicador que mide el desarrollo de la misma, a una Cultura de Apoyo y de Innovación constante, entendiéndose por Innovación no solo la tecnológica sino aquella que pueden aportar los miembros del equipo a la hora de relacionarse, es un cambio tan profundo que debe ser paulatino y gradual, si se quieren lograr resultados superiores” (Alhama et al, 2004).

“De tal manera cuando expresamos la necesidad de evolucionar desde la Cultura de la Eficiencia hacia la Cultura del Apoyo y de la Innovación, estamos abogando por una reorientación de la Organización hacia lo social y lo personal, hacia los resultados a nivel de toda la Organización; estamos abogando por diferenciar la “eficiencia

operativa” de la “efectividad estratégica”, para recordar a Porter, M.” (ídem); una efectividad estratégica que es mucho más que eficiencia operativa, pero que la incluye.

De acuerdo al enfoque sistémico, la gestión de recursos humanos es interrelacionada e interdependiente con la gestión global de la empresa. Y como subsistema, responde al sistema empresa. La integración de la gestión de los recursos humanos, es un pilar fundamental para el mejoramiento continuo encaminado al necesario desempeño laboral y organizacional superior de alto impacto económico y social.

En consecuencia, el mejoramiento y desarrollo de la gestión integrada debe revertirse en resultados a nivel de toda la empresa. Pero esto incluye también la eficiencia cualitativa como compromiso, satisfacción o competencia del personal.

Las transformaciones económicas y sociales, educacionales y culturales emprendidas hace más de cuatro décadas en nuestro país, y sobre todo en los últimos años cobran cada vez mayor importancia, por el impulso de la revolución técnica-tecnológica y la reestructuración económica, y esto se hace particularmente importante para las actividades de RR.HH en las empresas y entidades en general, puesto que exige de ellas mayor rigor en su tratamiento y mejores resultados, de desarrollo del personal y de eficiencia y efectividad a nivel de las organizaciones.

La evolución de nuestra economía hacia los servicios de avanzada, de alto valor agregado, en la que cobra una nueva dimensión la potenciación y el desarrollo de actividades de alto grado de complejidad y el nivel de conocimientos, que se utilizan y aplican, lo cual es necesario subrayar, puesto que sólo de esta forma agregan alto valor a las producciones y los servicios, imponen nuevos retos organizativos, de dirección y de gestión de las empresas y organizaciones.

El Desarrollo Integral de la Persona, como uno de los objetivos principales de la Gestión Integrada Estratégica de los Recursos Humanos, debe proponerse la adquisición de nuevos conocimientos y capacidades, experiencias, pero también la formación de actitudes, valores, y la atención a las necesidades y motivaciones personales y grupales; todo ello, se va desde luego, más allá del enfoque productivista.

Estos aspectos *humanos*, así como *organizativos* y de *dirección*, donde también están presentes los recursos humanos, son reconocidos como esenciales en el tratamiento de la gestión de recursos humanos, que a su vez se considera un factor esencial de la innovación de la empresa (Galbraith, 1984; López, Vidal, 1993; Morcillo, 1997).

Al diseño de una visión clara, la utilización de tecnología, la búsqueda de oportunidades, la situación del mercado, la experiencia y el potencial humano, se ubica cada día con mayor énfasis, la gestión de recursos humanos.

Como señalan Jiménez y Sanz Valle (2002) al referirse a los autores que han estudiado la relación entre innovación y gestión de recursos humanos, llegan a la conclusión que “no existen prácticas de recursos humanos que sean válidas e igualmente efectivas para todas las organizaciones, sino que éstas serán más o menos adecuadas según su grado de coherencia o ajuste con las características de la organización y, en particular, de su estrategia. (Miles y Snow, 1984; Purcell, 1989; Schuler y Jackson, 1987; Peck, 1994; Wright, 1995; Raghuram y Arvey, 1998)”.

En ésta dirección los estudios más conocidos y extendidos son los de Miles y Show (1984), y Schuler y Jackson (1987), en los que hay coincidencias, pero también

desacuerdos en cuanto a la formación y la participación de los trabajadores. Los primeros, a diferencia de los segundos, proponen recurrir al mercado para adquirir las competencias (¿los recursos-personas?), con gran flexibilidad ante el entorno y sin seguridad en el empleo, como tampoco participación de los trabajadores y escasa utilización del plan de carreras, y sobre todo orientado al rendimiento y los incentivos en función de este.

Importantes trabajos muestran las contradicciones entre estos dos modelos y las prácticas de las empresas, y señalan, contrario a las hipótesis, que empresas emprendedoras siguen estrategias de desarrollo interno y empresas con estrategias defensivas se identifican con mercado de recursos humanos.

Pero, no caben dudas que, la creación de *equipos de trabajo*, el *diseño de puestos de tareas diversas o amplio perfil*, *seguridad en el empleo y mayor participación*, según el modelo de Schuler y Jackson, se asocian a estrategias innovadoras en las que RR.HH. y las prácticas de éstos juegan un rol preponderante, con un pensamiento integrador.

Otros autores a tener en cuenta, como Eisenhardt y Tabrizi (1995) encontraron una relación positiva entre los *equipos multifuncionales y la velocidad de generación de innovación*, así como entre el *liderazgo e innovación*; Jackson et al. (1995) encontraron relación positiva entre *seguridad del empleo y la innovación*; aunque en formación no hay resultados concluyentes, Raghuram y Arvey (1998) hallaron una relación positiva entre *I+D y formación*; con relación a la retribución Jackson et al. (1989) observa una relación significativa entre la *estrategia de innovación y menor uso de incentivos*, pero Martínez-Ros y Salas-Fumás (1999) encuentran una relación positiva entre el *nivel salarial y la innovación*. Una relación positiva con la *participación* se encuentra en el trabajo de Hurley y Hule (1998), y Keng-Howe Chew y Chong (1999) encuentran relación entre liderazgo, selección y el compromiso con la visión estratégica de innovación.

Esto nos lleva al inicio. Si se reconoce formalmente RR.HH. como primer nivel de dirección, pero no hay alineamiento entre la estrategia de la entidad y las prácticas de recursos humanos; si se evidencia escaso tratamiento en sistema, y las funciones y actividades se basan en enfoques no integrativos; si se presta mayor atención a la fase de recepción del cambio, que a la aceptación, para con urgencia caer en la ejecución sin preparación suficiente y necesaria; si se desconocen las disciplinas nuevas que permiten la integración personal, el fenómeno termina por afectar tanto a la organización como a las personas, y se tiende a regresar a prácticas rígidas conocidas: mejoramientos parciales operativos y la insistencia en los cambios en la ejecución, sin “gestionar” el nivel afectivo ni cognitivo de las personas.

Se entra en contradicciones con la visión a largo plazo, si existe, y por mucho que pueda influir la estrategia global de la organización, no existen interrelaciones ni interacciones con la estrategia y las prácticas de los recursos humanos, entonces estas tampoco pueden alinearse ni apoyar la estrategia global.

Se impone que las organizaciones concentren la energía, no sólo en los hechos o en el plano conductual, porque así a lo sumo serán reactivas, difícilmente reflexivas, y nunca generativas. El diálogo y la cooperación entre todos, el aprendizaje colectivo, donde no se desecha nada, y se cuestiona todo, sería, es, un camino a recorrer. Pero esto también lo decide y define uno u otro pensamiento.

El pensamiento integrativo, es complejo, y hay que abordarlo en su complejidad dinámica, asimilar muchas interrelaciones, e integrar la complejidad de los detalles. Esto sólo lo pueden hacer “todos” los integrantes de una organización, porque forma parte de su Dominio personal y de los Modelos mentales de cada una de las personas.

Los desacuerdos y desbalances entre lo instrumental y la preponderancia de los elementos sociales y personales, se expresa excelentemente en el siguiente párrafo de dos colegas latinoamericanos cuando dicen: “Esta preocupación puesta en términos “metodológicos implica que un ejercicio de aprendizaje organizacional en estas instituciones debe contemplar dos niveles de actividades: actividades instrumentales-de control, de cambio, de mejora- y actividades práctico-emancipatorias –de debate de los fines, de indagación por el sentido social. El segundo nivel debe guiar al primero. El aprendizaje organizacional dinámico-sistémico claramente ofrece una sólida plataforma para el primer nivel –instrumental, pero frente al segundo –práctico-emancipatorio- hay interrogantes que quedaron abiertos y que podrían sintetizarse con esta pregunta: ¿será la Dinámica de Sistemas prisionera de la trampa del instrumentalismo? Resuena el eco velado de una frase sengiana: ¿prisioneros del sistema o prisioneros de nuestro propio pensamiento?” (Sotaquirá y Gélvez, 1998).

Si estamos de acuerdo en esto, evidentemente, esto requiere la combinación de una amplia experiencia con una amplia preparación teórico-conceptual en variadas disciplinas, y no sólo de las ciencias sociales, para comprender la naturaleza de la actual empresa-organización, para dirigirla y para diseñar a su vez y desarrollar una nueva “nuestra empresa”, que no evite sino que busque el tratamiento sistémico de las **Personas, los Colectivos y la Organización con la Tecnología y con los Procesos**, lo que implica un profundo trabajo profesional de y con las personas, más allá de las normas impuestas.

Esto no es ni puede ser privativo de especialistas de alto nivel o de un grupo de investigadores solamente; debe formar parte del trabajo cotidiano de los empresarios técnicos y trabajadores todos en las organizaciones, debe formar parte consustancial de las Organizaciones en Aprendizaje, que aunque tengan mucha formación si no lo utilizan en los cambios y mejoras que necesitan, no llegan a ser organizaciones que aprenden.

En este camino de búsquedas y propuestas, indudablemente hay grandes contradicciones, dadas por un lado por la necesidad de funcionar en un contexto y unas condiciones impuestas, unos modelos como tendencia y unas exigencias que se hacen incluso por las normativas internacionales, como pueden ser las Normas ISO, y por otro, sin dejar de cumplir con éstas, las dificultades para efectuar la transición y los cambios.

Muchas veces el mayor problema para muchos es comprender que los cambios cuando son de esencia requieren de tiempo, de esfuerzos continuados. Que los tiempos son duros y que los desafíos no solo persisten sino que se van a ir intensificando, debe ser motivo suficiente para crear visiones del futuro estimulantes para que las personas modifiquen su actual mentalidad, pensamiento y los conocimientos.

Hay dos caminos para cumplir con las exigencias o los estándares de las organizaciones o empresas de alto desempeño, digamos por caso.

Uno, es priorizando la dimensión técnica, los procedimientos y la instrumentación de éstos, es el camino de la mayoría, y es el camino de la supervivencia, incluso del éxito, pero a corto plazo.

El otro, privilegia la dimensión social, o las necesidades sociales y psicológicas de las personas como parte integrante fundamental del proceso de trabajo y de los componentes técnicos, que se manifiestan en todos los órdenes de la vida en la organización., sin desatender por supuesto la dimensión técnica.

Este camino es más complejo también, pero es más duradero, puesto que potencia precisamente los cambios técnicos y tecnológicos, culturales, sociales y desde luego los resultados económico-productivos a partir de las necesidades sociales y psicológicas de las personas.

Muchas veces hemos visto y verificado en investigaciones realizadas que, si los elementos de Tecnología y de Procesos no van precedidos o acompañados del tratamiento social y psicológico de las personas, el impacto de los cambios en la arquitectura de la organización, o en las funciones, son efímeras.

La empresa es, o debe ser, mucho más que una célula económica; es una organización social y una institución predominante de la cultura de la sociedad, y como tal debe ser una vía fundamental para el desarrollo integral de la personalidad del individuo, un concepto olvidado o desechado.

Esto nos lleva a una última consideración. En un país como el nuestro, donde todos estudian y se preparan, que tiene nivel calificadorio y profesional entre los más altos del mundo, no se debe repetir o reproducir ni en broma, tal y como se diseña hoy la llamada “empresa flexible” en el mundo, o el teletrabajo, por ejemplo, que en una organización haya un núcleo exclusivo, que posea el conocimiento y se convierten en imprescindibles, y los demás son trabajadores de segunda, de trabajo temporal y de fácil reemplazo. Como dice Senge,P.: “una organización en aprendizaje es para todas las categorías ocupacionales”.

Esto lleva a otro principio organizativo y de dirección, y es que para establecer y sobre todo para sostener un desarrollo de una empresa de alto desempeño, es necesario basarlo en un “desarrollo endógeno”, es decir, en una “autoridad y conocimiento desde adentro”, que implica una mayor responsabilidad consustancial a los conocimientos y preparación adquiridos, a la innovación y la creatividad, a la autogestión.

En referencia a la economía del conocimiento, a la organización en aprendizaje, a la empresa flexible, que hoy se aplica en el mundo, Steiner,G. literato norteamericano dice: “vamos al encuentro de una división social, moral e intelectual cada vez más drástica...”

A manera de conclusiones

Esperamos que el trabajo haya despertado suficiente preocupación como para ocuparnos las Ciencias Sociales de adquirir la capacidad de integrar Conocimientos, Cultura Empresarial, Dirección Empresarial, Organización Empresarial, con distintas disciplinas, en un conjunto que se organice como un sistema estructurado abierto, que fusione elementos de cada una de las parcelas abstractivas del ser, al decir de Ferrater, y capaces de generar y apoyar al decir de Meszaros “un modo de control metabólico social cualitativamente diferente”.

¿Y para qué?

Para crear una Cultura de la Confianza, a través de un diálogo permanente como parte de las relaciones de dirección, única vía para desarrollar personas y organizaciones superiores en el socialismo.

Un proyecto de sociedad basado en una serie de valores fundamentados en el diálogo, la tolerancia, el respeto mutuo y el análisis cuidadoso de nuestra experiencia histórica, de tal suerte que sea relevante para cada individuo y cada grupo étnico y social.

Los motivos y móviles de la conducta de cada cual están en relación con sus propios valores y disvalores y con su anhelo de realización personal.

De lo individual surge lo social, organizacional, con la posibilidad y conveniencia de que, en el sistema, se generen roles, moral y metas organizacionales, que pueden, o no, estar en concordancia con los propósitos, aspiraciones, deseos, valores y objetivos de cada uno de los integrantes. Todo esto es en buena parte resultado de influencias de fuera adentro y otras de dentro afuera del individuo, lo cual sustenta la posibilidad de modificar conductas, tanto individuales como grupales, a través de procesos que genéricamente se denominan educativos, formativos, orientadores.

La forma como esto se lleve a cabo es compleja, no hay reglas fijas y depende de la política organizacional, entendido el término política como el esfuerzo orientado hacia el bienestar de la mayoría, que debe tener el poder para el cambio. Pero incluso la organización, la empresa, está inserta en un grupo social mayor, y entra en juego la posibilidad de un planteamiento dialéctico integracionista para poder apreciar y darse cuenta de qué es lo que se quiere, y como se quiere alcanzar, buscando la realización de qué valores.

En consecuencia, las Ciencias Sociales nuestras tienen todo el camino y posibilidades por delante, para apoyar la creación de una gestión empresarial propia, basada ante todo, en el amor y la confianza, que como dijera Martí, J. *“es el lazo de los hombres, el modo de enseñar y el centro del mundo.”*

Cambios cualitativos y transformaciones radicales se imponen en nuestras organizaciones sociales, en las empresas en el socialismo, que es el objeto del discurso, algo que ha estado cuestionado como parte de la dialéctica objetiva en las sociedades socialistas durante mucho tiempo.

Se imponen mayor nivel de coordinación entre las disciplinas y los temas que se abordan por las Ciencias Sociales; se impone mayor dinámica, y se impone también la integración de la teoría y la práctica.

Para concluir citamos a la Dra. Concepción Campa, insigne científica nuestra, cuando expresaba recientemente en una entrevista: “El pensamiento y la ciencia tradicionales no nos son ya suficientes para comprender tan complejas realidades, porque han ido derivando hasta quedar atrapados en reduccionismos lógicos, epistemológicos y metodológicos que han dicotomizado el saber acerca del mundo. La dicotomización consiste en concepciones y estrategias de dirección y gerencia que remiten sólo a organizar, delegar y controlar de arriba para abajo, que ya no nos sirven.”

Referencias bibliográficas

Alhama,B.R.,Alonso,A.F, y Martínez,N.T.(2006): La Dimensión social de la empresa. Esencia de las nuevas formas organizativas. Editorial Ciencias Sociales, La Habana.

Alhama, B.R y Alonso, A.F: “Marx y las nuevas formas de gestión”. Ponencia de la II Conferencia Internacional “Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI”, La Habana, 2004.

Alhama, B.R (2006): “Gestión de recursos humanos. Pensamiento determinista vs Pensamiento integrador”. [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)

Arenas,T. y Lavanderos,L (2006): “Capital intelectual ¿Objeto o proceso?

Barbagallo, A.(2005): “Dialéctica engelsiana y recuperación del marxismo” en Marx Ahora, N° 19, La Habana.

Edvinsson,L. y malone,M. (1998): El capital intelectual. Editorial Norma.

García, B.J. (2004): “La base económica de la conformación de tendencias de la sociedad cubana”. Informe. Instituto de Filosofía.

González,R.L (2006): “La ciencia del trabajo en el socialismo”. Inédito.

Gonzalo Gutiérrez (2002): Modelización de la complejidad. Tunquelén. México.

Marx,C: El Capital. Primer Tomo. XXIV Ediciones Venceremos, Editora Nacional de Cuba. La Habana, 1965.

Meszaros,I. (2005): Socialismo o barbarie. Pasado y Presente XXI. Ediciones de Paradigmas y utopías. México.

Meszaros,I. (2005): La teoría de la enajenación en Marx. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.

Robbins,S.P (1989): Organisational Behavior. Prentice Hall.

Senge,M.P. (1992): La Quinta Disciplina. Barcelona, Ed. Gránica.

Sotaquirá,G.R. y Gélvez,P.L. (1998): Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional. [http//sistémica.homepage.com](http://sistémica.homepage.com)

Vargas Lozano, G. (2004): “La filosofía de la praxis en Marx. El conflicto de las interpretaciones” en Marx Ahora. N° 19/2005.La Habana, Cuba.