

## **Organización del Trabajo. Algo más que una tarea. ¿Qué hacer?**

**Rafael Alhama Belamaric**

No es propósito del presente realizar un análisis teórico-conceptual de la definición “Organización del Trabajo”, que bien valdría la pena, aunque artículos y bibliografía, propia y ajena, existen de sobra, y tampoco es realizar un recuento histórico de los períodos, etapas y fases, por las que ha transitado en las últimas cinco décadas. Sin embargo, elementos hay que no pueden ni deben ser obviados.

El propósito es mucho más concreto, incluso instrumental, puesto que sigue siendo uno de los principales problemas en la esfera económica, y socio-laboral, o mejor, social y del trabajo. De más está decir, que el proceso de trabajo, y de la forma en que se lleva a cabo, constituye quizás uno de los problemas más profundos a superar en el socialismo.

Cuando se repiten procedimientos, en épocas diferentes, no se puede decir que sea el mismo problema. En primer lugar, porque, los procedimientos que se proponían y realizaban, en mayor o menor grado, no eran precedidos ni sustentados en la misma filosofía, ni concepciones, mucho menos las actuales, y veces hubo, que ni siquiera, los precedía una filosofía y conceptos claros.

En segundo lugar, porque cuando se repiten los problemas de naturaleza semejante, como es el caso de la Organización del Trabajo, van siendo más que problemas, una realidad, y más abarcadora. Entonces, mientras un problema tiene solución más inmediata, una realidad hay que enfocarla en su esencia, y analizar a fondo los principios que la identifican.

De manera que un recorrido muy breve por las propuestas y realizaciones de la Organización del Trabajo, ayuda a comprender el comportamiento inestable y la falta de consolidación y mejora continua de esta esfera de actividades, y habría que recalcar, una y otra vez, en las actividades que la trabajan o se ocupan de éstas, si se quiere disciplinas, tecno-sociales o socio-técnicas; nunca técnicas, y nunca técnicas solamente, cuestión esta que no acaba de entenderse. Y es parte de una realidad.

Las exigencias de la producción capitalista y el triunfo del sistema fabril en las primeras décadas del siglo XX, sobre bases filosóficas y teóricas bastante elaboradas, hace que se pongan en práctica principios que debían dar respuesta y posibilitar superar el punto en que se encontraba la gran industria en expansión, convertida en gran almacén de máquinas y hombres. Ya no podían regir los principios de la época de la manufactura, que ya había revolucionado el trabajo individual del artesanado; ahora se subordinaba el empleo de los hombres, y todo lo que esto implica, al empleo de las máquinas.

Mientras, las formas colectivas, expresión de la división y cooperación, forma particular de la producción capitalista, comienzan a buscar nuevas proyecciones, limitadas y delimitadas por los dos principios fundamentales bajo los cuales se van a desarrollar las organizaciones, y la organización del trabajo: la *división del trabajo* y el *individualismo económico*. Constituyen los elementos principales que atañen a toda la organización social y a la cultura organizacional, hasta los días de hoy.

No es suficiente insistir una y otra vez, aunque no sean lecturas tan populares, y los programas de las diferentes disciplinas no hayan avanzado tanto como para integrar discursos sociológicos con los económicos, o los filosóficos con los ingenieriles, o los ingenieriles con los sociológicos, que los tan mencionados Taylor o Fayol, fueron cuando más los precursores de métodos y técnicas, proponentes e instrumentadores, de una filosofía e ideología de pensadores mucho más profundos como Weber.

De manera que la división y cooperación de finales del siglo XIX, y comienzos del siglo XX, ya no es la cooperación espontánea del artesanado, sino la metódica, impuesta y predeterminada por factores externos al conjunto de personas del colectivo. Es una cooperación que “comienza y termina en el acto del trabajo, desconociendo las relaciones entre los obreros”, al decir de Marx.

La pregunta interesante, y compleja, es si esto era así hace más de cien años atrás, ¿pueden servir de guía los mismos elementos actualmente? Las formas colectivas de esa época van a ser realmente el conjunto de hombres que se suman y se suman todos los esfuerzos y atributos, y por extensión se fragmentan y suman los elementos de trabajo, pero la cooperación a través de la división del trabajo, iría alcanzando hasta mediados del siglo XX extremos insospechados. Es válido entonces hablar de la cooperación en términos de división del trabajo en su más simple acepción.

Pero, a partir de la década de los 60 del siglo pasado, el capital revaloriza y redescubre las potencialidades de las *nuevas formas colectivas de organización* y las nuevas formas de organización del trabajo que tienen por base a aquellas. ***Ya no se trata de sumar individuos, sino de buscar la composición grupal que permite la más efectiva interrelación e interdependencia entre los integrantes del colectivo y su incidencia en la organización, sea empresa u otra.*** Con ello, se empiezan a sentar, al menos, teórica y conceptualmente las bases para una nueva arquitectura, un nuevo diseño de la empresa.

Se desechan, por obsoletas, al menos en teoría, las conductas rígidas, invariables, y los comportamientos preestablecidos, en las que las condiciones y las prácticas del entorno externo ni del interno se tienen en cuenta, por lo que la capacidad de reacción y la búsqueda de alternativas de solución, las iniciativas, la innovación, la participación de los integrantes de los colectivos en la toma de decisiones, el autocontrol y la autoridad y responsabilidad colectiva cobran nuevo valor.

La superación de este estado de cosas no estriba, como muchas veces se piensa, sólo en la capacitación, superación o preparación de las personas; depende del cambio de la mentalidad y conciencia colectiva de las necesidades del cambio, y de acciones con resultados, en la que deben intervenir todos también. Cuando decimos todos, son todos los niveles de dirección.

Es impensable que cuando se proyectan cambios a nivel de la empresa, de cualquier tipo, sean sólo de carácter económico, o también cultural, o comportamental, que estos no vayan acompañados de cambios de mayor o menor magnitud a los demás niveles de dirección.

¿Quién de los técnicos y especialistas de la materia no ha hojeado al menos alguna vez, por ejemplo, el Manual de Producción de L.P. Alford y J.R. Bangs?

¿Cómo comienza el capítulo de los “ Principios de Dirección?” :

Dice así: “ La formulación de los principios aceptados como base para una dirección eficaz se remonta en Estados Unidos, en gran parte, a la época de F.W. Taylor y H.L. Gantt, iniciadores de la dirección científica en los negocios”.

Para el funcionamiento eficaz de una organización industrial, Alford resume los principios y reglas dadas por Taylor, entre las que vale la pena mencionar: “ *Evítese que los trabajadores, los jefes de cuadrillas y los capataces tengan que hacer planes*”; o esta otra, “*límitese el trabajo de cada operario a la ejecución de una sola función principal*”; o esta otra: “Proveer un número suficiente de jefes”.

En cuanto a las relaciones con los trabajadores, señalaba Taylor: “. ( )... casi todos los actos de un obrero deben ir precedidos de acciones preparatorias de la dirección...”; “si el trabajador falla, la dirección debe demostrar que el trabajo puede hacerse como ella exige”. Y algo más, muy importante, que hoy podría traducirse por clima, debe haber armonía. La armonía, si no es espontánea, se construye, y como no dejaba nada al azar, dice: “un método de disciplinar a los hombres es desgraciadamente un elemento necesario de todos los sistemas de dirección”.

Proponía Taylor: “La dirección de obreros consiste esencialmente en la aplicación de tres ideas elementales: en primer lugar, tener delante de ellos un señuelo que los haga trepar; en segundo lugar, hacer restallar el látigo sobre ellos y tocarlos de tanto en tanto con el mismo; en tercer lugar, trabajar codo con codo con ellos, empujar firmemente en la misma dirección y no dejar nunca de instruirlos, ayudarlos y guiarlos”.

Estos principios, junto con los de Fayol y sus principios de administración, que comienza con la división del trabajo: “ La división del trabajo es una ley de la naturaleza (...) el trabajador que está haciendo siempre la misma pieza, y el director que está ocupándose constantemente de los mismos problemas adquiere una destreza, una seguridad y una exactitud que aumenta su producción”, fueron asimilados, no solo por los dirigentes empresariales, sino por los dirigentes de la

sociedad capitalista, más, por los propios trabajadores, y constituyen valores y parte de la cultura de trabajo arraigados por generaciones enteras prácticamente, y no han sido superados.

A los efectos del artículo, y resumiendo, se pueden establecer por orden de importancia y de repercusión en todos los campos de la actividad humana, incluido la Organización del Trabajo, algunos elementos, que llegan a nuestros días:

- 1) Separación entre las funciones ejecutivas, o de dirección de las de ejecución; entre ejecutores y ejecutivos; entre los que conciben, piensan, y los que hacen o ejecutan mecánicamente. Los obreros no debían tener nada que ver con los procedimientos de trabajo, mucho menos con la regulación del proceso. Precisamente, la interacción entre los hechos de la organización empresarial y los de la socialización, es lo que permite explicar la formación del fenómeno jerárquico y el sistema de mando de dirección. Estos principios histórica y socialmente aceptados y constituidos, en mayor o menor grado, reduce al máximo la autonomía y el desarrollo individual integral del trabajador. Este enfoque en mayor o menor medida se mantiene, e interesa las propias bases de dirección.
- 2) Máxima simplificación de la actividad (contenidos) y los puestos de trabajo (definidos por sí mismo), hasta la propia concepción en la construcción de máquinas y equipos, siguió la desintegración de operaciones. Con el tiempo, se fue evolucionando hacia la integración de operaciones.
- 3) Lo anterior implicaba mínima formación; menor tiempo de aprendizaje (que se hace de una vez y por siempre); trabajos no calificados, mayores distancias y diferenciaciones entre las complejidades, y menores salarios.
- 4) Técnicas de determinación de cada operación, detalladas especificaciones de todos y cada uno de los movimientos a ejecutar; estudios de tiempos y movimientos como base del estudio del trabajo, de los métodos de trabajo, de gran auge desde la década del 30 del siglo pasado (recuérdese que el hombre a principios del siglo XX apenas ha rebasado de ser considerado “máquina técnica”, para a la luz de los adelantos científicos ser considerados un “ingenio químico”, luego bioquímico hasta llegar a la década del 30 como “factor humano”).
- 5) Distribución equitativa de los beneficios en correspondencia estricta con lo rendido (vencido) establecido, prescrito. Por tanto, consecuente con las exigencias individuales establecidas y principios de retribución salarial, que no han sido superados aún.

Ciertamente, estos principios vinieron a sacar a la sociedad capitalista de la “ crisis de métodos de producción y de explotación” al principio del siglo XX, unas seis décadas después, la propia sociedad capitalista, o mejor dicho, algunos países capitalistas desarrollados comenzaron a cobrar conciencia de que estos principios chocaban con los problemas técnicos-tecnológicos, propios de los avances científicos-técnicos en el proceso de trabajo, y que el trabajador lejos de alienarse más, debía integrarse plenamente al proceso, como “ factor participativo”. Mejor dicho, que debían integrarlo. Se desarrolla entonces el concepto de “desarrollo de los recursos humanos”.

¿Dónde y cuándo se comenzó a tropezar con estos principios?

Cuando la división del trabajo establecida se hizo anti-económica; al sobrepasar la técnica y tecnología, esa misma que era la regla de todo, el grado de la división del trabajo establecida. Así, por ejemplo:

1.<sub>ro</sub>) Las especificaciones rígidas, junto con la formación estrecha, dificultan la necesaria adaptación a condiciones cambiantes. Para que el trabajador pueda disponer de un amplio repertorio de respuestas ante situaciones específicas, es necesario darle una formación general, más completa, gradual y continua (llegado el caso para cubrir a un integrante de su colectivo, o asumir reparaciones menores, o conocer qué hacer ante un cambio en las especificaciones del producto, o variaciones en la materia prima...). Esto, en nuestros días, se traduce en competencias.

2.<sub>do</sub>) Las especificaciones detalladas en tiempo y espacio, es totalmente inadecuado, pues va en contra de la integración de funciones, no operacionales, que sobre todo son cualitativas, no previstas en tiempo.

3.<sub>ro</sub>) La consideración del trabajador como pieza de recambio, no tiene en cuenta el conjunto. La selección, evaluación y formación continua es la base de la nueva organización.

4.<sub>to</sub>) Las capacidades de innovación, de creatividad, de autocontrol, de participación consciente y activa en el proceso, necesarias, quedaban anuladas en caso de que existieran bajo condiciones anteriores.

5.<sub>to</sub>) Otros problemas relacionados con los propios principios llevados a la esfera de la dirección de procesos, puesto que el trabajo burocrático se realiza bajo los mismos principios de división, desintegración, departamentalización, especialización, jerarquización excesiva, estructuras verticales cada vez mayores, responsabilidades limitadas....etc...etc....

Luego de más de cuarenta años de políticas e instrumentaciones en el campo de la Organización del Trabajo, en que han primado siempre más los procedimientos que

la filosofía y los conceptos, y los procedimientos han girado alrededor de las mismas ideas, se ha llegado a un momento en que se impone la pregunta: ¿Qué hacer?

Somos del criterio, que no hay que regresar a tiempos pasados, ni conceptos trasnochados, ni programas truncos, por el hecho de no haberse cumplido en su momento; sino que hay que llevar a cabo lo que está propuesto en diversos documentos normativos y de políticas, pero *diversificando las aplicaciones acorde a la heterogeneidad de situaciones presentes en la empresa.*

Pero, y es un pero grande, es imprescindible llevarlo a cabo y desarrollarlo con un enfoque totalmente diferente, y una mayor claridad del tipo de empresa que se necesita, *integrando la dimensión técnica, con la cultural, la social y la económica.*

Es imprescindible entender que se trata de una realidad social, y un conjunto de problemas que van a la raíz de la propia concepción del diseño de la Organización, más allá de la empresa, pero en primer lugar la empresa, y no sólo de la Organización del Trabajo. *Mientras se separen las concepciones sobre la empresa y sobre la Organización del Trabajo, no es factible un avance real y efectivo de la Organización del Trabajo.*

Empleamos, con toda intención, el concepto Organización, en el sentido de *colectividad de personas que buscan objetivos comunes*, aun cuando esta se aviene mejor para colectivos pequeños, pero nos interesa precisamente subrayar la importancia de colectivos relativamente pequeños, en contraposición de organizaciones grandes, gigantes y complejas. <sup>(1)</sup>

A propósito, hay algunos que aún creen que el concepto de Organización, por haberse desarrollado en sociedades capitalistas, es un concepto que debería ser sustituido. No se detienen a pensar que dignifica, privilegia, la *dimensión social* del trabajo, y la *dimensión social de la dirección* de los procesos. Y si en nuestra sociedad no se entiende que la dimensión social tiene importancia a la par de la económica, es porque no se profundiza en el trabajo como actividad social, y en las relaciones que se establecen entre las personas. La transformación del contenido y carácter del trabajo, que según Engels, debe brindar al individuo “la posibilidad de desarrollar y ejercitar en todos los sentidos todas sus capacidades” lleva también a nuevas bases de la Organización del Trabajo.

¿Cómo es posible que a estas alturas, se planteen las tareas de organización del Trabajo como tareas que pueden llevar a cabo sólo los técnicos-tecnólogos de la producción?

En el “Diccionario Terminológico de conceptos en la esfera del Trabajo y los Asuntos Sociales del CAME” (CETSS, 1984), se dice referido a la Organización social del trabajo, que es: “*Sistema de interrelaciones de los trabajadores con los instrumentos y objetos de trabajo y de interacción de los mismos entre sí*”. Como Organización del Trabajo en el colectivo, se dice: “*Sistema de utilización del trabajo vivo (del trabajo*

*del colectivo de trabajadores) el cual garantiza su funcionamiento a fin de lograr un efecto útil, una utilización más racional del trabajo vivo (de la fuerza de trabajo) y los elementos materiales del proceso laboral (medios de producción)".*

¿Por qué seguimos esta bibliografía? Porque recalca la importancia de las interrelaciones de los trabajadores, y porque recalca en los elementos materiales del proceso laboral, independientemente de las consideraciones de si se llevó a cabo o no.

¿Esto se desconoce? No se desconoce. Lo que no se sigue, porque para seguirlo y aplicarlo en la práctica, es necesario que todo el "aparato" burocrático-administrativo, todas las áreas funcionales se ocupen del mismo.

¿Puede organizarse el trabajo en una empresa, en una organización de base, o en una línea de producción, en la que la empresa no decide sobre sus materias primas e insumos, la organización de base no decide sobre sus mantenimientos, ni sobre la planificación operativa?

En el documento indicativo elaborado en 2007 para trazar las pautas para realizar los Activos de Productividad en las empresas, se señala que este movimiento debe permitir identificar, entre otros, los siguientes problemas:

- ❖ Métodos ineficaces de trabajo.
- ❖ Mala disposición y utilización del espacio.
- ❖ Inadecuada manipulación de los materiales.
- ❖ Deficiente planificación de las necesidades de recursos.
- ❖ Deficiente planificación del mantenimiento.
- ❖ Despilfarro o utilización inadecuada de materias primas materiales, energía, combustible.
- ❖ Uso irracional y/o despilfarro de recursos humanos.
- ❖ Deficiente organización de los servicios que se prestan.
- ❖ Deficiente aplicación o no existencia de controles de calidad.
- ❖ No aplicación de normas de rendimiento o las que existen están desactualizadas.
- ❖ Altos índices de ausentismo, impuntualidades o abandono del puesto de trabajo.

- ❖ Incumplimientos del tiempo de trabajo y desaprovechamiento de la jornada laboral.
- ❖ Existencia de riesgos de accidentes de trabajo o enfermedad profesional.
- ❖ Indefinición de los planes de capacitación de los trabajadores.
- ❖ Deficiencias o inexistencia de sistemas de gestión o control de la calidad.

¿Alguien puede pensar que estos problemas son del área, de la función o como se quiera, de Organización del Trabajo, solamente, y que lo pueden solucionar los técnicos y especialistas del área?

¿Por qué cuesta tanto trabajo que los directivos y las áreas funcionales entiendan que la Organización del Trabajo es responsabilidad de todos los trabajadores?

La Organización del Trabajo (OT) tiene que ver con todos estos problemas, pero no es la OT la que puede solucionar todo. De los resultados del estudio y mejoramiento de la Organización del Trabajo, se derivan todas las medidas organizativas a cualquier nivel y a nivel global de la empresa, de capacitación y desarrollo de los trabajadores, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la evaluación y los ingresos de los trabajadores. Es la base que sustenta el incremento de la productividad, en consecuencia, de la eficiencia, pero no sólo de la eficiencia.

Por eso, es tan necesario seguir insistiendo, que por cierto, es algo que no muchos han asimilado aún, que la Organización del Trabajo, implica interrelaciones e interactuaciones con la Organización de la Producción y la Organización de la Dirección, y este concepto lleva a principios nuevos de concebir las *unidades organizativas de base*, no como un nivel o núcleo mínimo más abajo, sino como un nivel que integra, ya no a nivel de puesto de trabajo, ni siquiera del área, sino a nivel de procesos y de sistemas.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (1998) señala: “Bases del 1998: *“La organización del trabajo integra al personal con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante el conjunto de métodos y procedimientos que se aplican en la empresa para trabajar racional y armónicamente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.”*

En su articulado se señala que: “La organización del trabajo esta conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran:

- ❖ La división y cooperación del trabajo.
- ❖ Los métodos y procedimientos de trabajo.
- ❖ La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- ❖ *Las condiciones de trabajo*



- ❖ *La disciplina laboral.*
- ❖ La normación del trabajo.
- ❖ La organización de los salarios.

En el Decreto N° 281 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” (2007), se dice: *“La organización del trabajo es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos”.*

Y en su articulado se señala que: “La organización del trabajo esta conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran:

- ❖ La división y cooperación del trabajo.
- ❖ Los métodos y procedimientos de trabajo.
- ❖ La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- ❖ La normación del trabajo.
- ❖ La organización de los salarios.

Es similar a la definición de la NC-3000:2007 SGICH: *“Proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores”.*

Una y otra vez se resalta la integración. Pero, sin entrar en el análisis de los elementos que la conforman, tradicionales, y planteados desde hace más de treinta años, que no están basados en conceptos y principios de integración con elementos de dirección y gestión, que sustentan las formas organizativas actuales, resalta algo.

¿Por qué se omiten ahora elementos tan importantes como son las Condiciones de Trabajo y la Disciplina Laboral? ¿O es que por considerarlos muy importantes se considera que es necesario darle un tratamiento aparte?

Evidentemente, hay una inconsistencia e inconsecuencia, que no ayuda en nada a la integración, mucho menos a una integración más allá del nivel de puesto de trabajo.

Si en 1998, las bases del Perfeccionamiento Empresarial plantean la Organización del Trabajo como un subsistema, y La Organización de la Producción como otro, y la Política Laboral y Salarial como otro, en 2007, a pesar de buscar mayor integración dentro de un sistema como Gestión de Capital Humano, el sistema-empresa se

divide en más sistemas, lo cual le resta dinámica en coordinación, información y el tiempo de respuesta, tan importantes en el enfoque sistémico. Desde el punto de vista conceptual y metodológico, no es lo mismo considerar “subsistemas” que “sistemas” como parte del sistema-empresa.

Si realmente se quiere que los cambios sean la forma de hacer las cosas, y un proceso de mejora continua implica cambios, es necesario utilizar y desarrollar tecnologías de gestión de cambio, y esto marca diferencias con las formas y contenidos del pensamiento tradicional.

Requiere de un pensamiento integrador, en contraposición al determinista, y rompe con las prácticas de recursos humanos con la visión de la persona como recurso, se propone una visión y compromiso compartidos, y no exclusivamente de la alta dirección.

El pensamiento en lugar de individualista, es colectivista, incluido el proceso de aprendizaje, y tampoco los objetivos organizacionales (de afuera hacia adentro) determinan el modo de percibir el mundo, sino que estos deben partir de un diálogo permanente adentro, y de adentro hacia fuera. El sistema-empresa no marca fronteras en la puerta de la empresa; tiene imprescindiblemente nexos con el entorno externo.

Entonces, el proceso de cambio, incluido la mejora continua de Organización del Trabajo, pasa hacia las personas y está en las personas, a los niveles *cognitivo, afectivo y conductual*. Pero no es una varita mágica. Hay que trabajar intensamente los planos de cambio de las personas, que es donde mayores problemas se han encontrado en estos años. En el plano de la *Recepción*, esta prácticamente se reduce a la *información*, y sin embargo, los mayores problemas se producen en el *intercambio*.

En el plano de la *Aceptación*, la motivación, la confianza y el compromiso, están desequilibrados, y en el plano de la *Ejecución*, sólo se presta atención a las *competencias*, y no mucha, como si éstas llevaran directamente a mayores y mejores desempeños, prestando poca o ninguna atención a la formación del *trabajo en equipo*, con resultados en general escasos en la *innovación*, que también es un plano de cambio en las personas, puesto que la innovación como el conocimiento, son actos humanos.

Son los elementos que más inciden, cada vez que se empieza una aplicación experimental. Entonces, para la *cultura de ejecución, es dirección, la función, que más hay que trabajar*; mediante esta se ponen en marcha las actividades, se establecen los objetivos comunes, se comparten visiones, se hacen planes, se evalúan los avances, se establece la estructura más factible, pero sobre todo se regula la actuación de las personas y se atienden las necesidades de las personas.

Estas cuestiones se entienden un poco mejor, cuando se evalúan a partir de respuestas de un colectivo, que los integrantes no están de acuerdo con la situación o con las acciones que se realizan de mantenimiento, la situación del equipamiento, que los objetivos comunes no son tales, y la motivación y la estimulación son bajos. Entonces, a veces, se reacciona. Casi nunca se prevé, ni se anticipan las acciones.

Entonces, ¿dónde fallan las cosas?; ¿Por qué no se consolidan y desarrollan los procesos de mejora continua, que es un movimiento guiado y apoyado? <sup>(2)</sup>

La mejora continua, no es un mecanismo, o un automatismo, que funciona por decreto, o se implanta con todo tipo de restricciones. Es una metodología, es una herramienta, compleja, *es un procedimiento de gestión social de los procesos*, que se basa en principios tales como la participación y la sistematicidad, pero sobre bases nuevas de dirección.

Se ha visto que en las empresas que se implanta y empieza a desarrollarse a nivel de las unidades organizativas de base, muy pronto las propuestas y decisiones a este nivel se ven frenadas y restringidas, por decisiones y directivas a otros niveles superiores, incluidos los externos a la empresa.

Es un ejemplo de la necesidad de que la ampliación de la base de dirección que significa la mejora continua, interese a todos los niveles de dirección, y que procedan en consecuencia, cada cual con su responsabilidad compartida. No se trata de quitar poder de decisión a los niveles superiores, sino de compartir las decisiones, y de llevar a cabo el proceso de decisión a cada nivel acerca de los asuntos que le correspondan.

Se trata de gestionar de conjunto. Las decisiones acerca de las propuestas de medidas de organización del trabajo, como acerca del mantenimiento, de la calidad, de la preparación de los operarios, de los insumos y materias primas su empleo y gastos excesivos, siguen estando en las áreas funcionales, y éstas tampoco pueden actuar directamente.

Entonces, se trata de re-diseñar, de re-organizar, la empresa, “la Organización”, *sobre principios nuevos, en los que las unidades organizativas de base con sus integrantes tengan un real protagonismo en la vida de la empresa.*

Consideramos que los mayores problemas siguen estando en la *ideación*, en la concepción y la filosofía de la organización. Las consecuencias que derivan de ello en la práctica, son los híbridos, siempre peligrosos; una organización supuestamente integradora con estrategias formales, o una gestión global que sigue fragmentada porque se sigue el camino de las partes al todo, con objetivos globales pero donde

se persigue por cada área funcional el cumplimiento de indicaciones específicas y particulares, y la implementación que sigue, sigue dependiendo en la mayoría de los casos de un grupo reducido de especialistas y directivos.

*La gestión de cambio, en cualquiera de sus versiones, empieza con la participación, continua con la información y la comunicación, sigue con la motivación y la evaluación, la retroalimentación y los ajustes, y no termina nunca con la capacitación.*

## Nota

(1) "Organización como una coalición de grupos de interés, que comparten una base común de recursos, que rinden homenaje a una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo". (Miles, R. ,1980)

"Una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicaciones v sistemas de pertenencia coordinados. Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos" (Hall, R.,1983)

"Una colectividad de personas que pueden entrar a formar un contrato que los compromete jurídicamente". (Osborn, R., Hunt, J. y Jauch, L., 1980)

(2) La Mejora Continua, es el resultado de la combinación adecuada de cinco etapas., a saber: **Diagnóstico; Planificación; Ejecución; Evaluación; Información**

El *Diagnóstico* tiene por objetivo fundamental tener y apreciar de manera clara y precisa el estado y evolución de la empresa, permitiendo de tal forma definir los problemas que aquejan a la misma, como así también las causas que le dan origen.

La *Planificación* permite visualizar la diferencia entre la situación en la cual se encuentra y aquella a la cual se pretende llegar, identificando en primer lugar las soluciones posibles, para pasar luego a seleccionar aquellas que más se adaptan en función a las restricciones existentes, definiendo las acciones a desarrollar para su puesta en práctica.

La *Ejecución* implica llevar a cabo tanto la preparación del personal, como la implantación de los sistemas de control e información, y las acciones tendientes a la superación de problemas, desvíos e irregularidades.

La *Evaluación*, como acción tendiente a comparar de manera continua las desviaciones que ocurren, como también el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

La *Información* es una etapa permanente, que permite no sólo comunicar, sino socializar todas las acciones, propuestas, ideas, que enriquecen el proceso.

## Bibliografía

Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial, 1998.

Decreto N° 281: "Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubana", Gaceta Oficial, Agosto de 2007.

Diccionario Terminológico de conceptos en la esfera del Trabajo y los asuntos sociales del CAME, 1985

González, L.: "El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable, CubaSiglo XXI, 2008.

Lefcovich, M.: Sistema de Mejora Continua Integral, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), 2005.

Hall, R.: Organizaciones: estructura y proceso. 3a. ed., Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall Intl., 1983.

Miles, PH.: Macro Organizational Behavior, Glenview, Il I., Scott Foresman and Co., 1980

MTSS: Indicaciones sobre los objetivos, organización y desarrollo de los activos de productividad en las empresas, 2006

Osborn, R.N., y J.C. Hunt y L.R.: Jauch, Organization Theory: An, integrales Approach, New York, John Wiley & Sons, 1980.

Norma Cubana NC 3000:2007: Sistema de gestión integrada de capital humano-Vocabulario