

LA IMPLICACION DE LOS TRABAJADORES Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE INTERVENCION

**Patricia Arenas Bautista
Mara Fuentes Avila
Julio César González Morales
Helena Moros Fernández
Centro de Investigaciones Psicológicas y
Sociológicas (CIPS) Cuba**

ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DE LA TEMATICA

Los experimentos de Hawthorne (1923) se describen como los primeros estudios sobre la importancia de las relaciones humanas para la efectividad del trabajo. Se considera que de ahí parte toda una tendencia en los estudios psicosociales de la organización y la gerencia, descrita como la corriente de las "Relaciones Humanas".

Los estudios de K. Lewin sobre las organizaciones y su valioso descubrimiento sobre el experimento psicosocial para el análisis del grupo, su dinámica humana y su cambio son vistos como momentos culminantes de dicha corriente. En un sentido similar son vistos los trabajos de Moreno, así como los estudios de Trist y Bamforth en el Instituto Tavistock.

En la década de los 50 hubo un grupo significativo de psicólogos sociales que contribuyeron con diversos aportes al estudio psicosocial de las organizaciones, fundamentalmente las laborales.

En los 60 tiene lugar el planteamiento de la concepción sistémica de las organizaciones a partir del valioso trabajo de Katz y Kahn. También en los finales de la década se considera un salto cualitativo en el estudio de lo humano en las organizaciones, el movimiento de Desarrollo Organizacional, entre sus exponentes más significativos están E. Schein, W. Bennis, R. Beckard, por sólo mencionar algunos. El aporte de K. Lewin para el estudio experimental de la Dinámica de Grupo es retomado y enriquecido, se lleva a las empresas

como el método de laboratorio (o Grupos T), para a través de la sensibilización con los problemas de la organización, activar el elemento humano para su solución.

Los estudios de Administración incorporan con mucha fuerza todo el estudio de los aspectos psicosociales de las organizaciones para lograr que la gerencia de las últimas décadas de este siglo, advierta la importancia trascendental de los mismos, para la conducción de las organizaciones. Se habla del papel ineludible de los recursos humanos y se les sitúa en igual importancia a los adelantos técnicos y consideraciones económicas. Se desarrolla la necesidad de la concepción psicosocial para lograr el Cambio y la transformación exitosa de las organizaciones. Se desarrollan múltiples esfuerzos por desarrollar organizaciones más participativas con mayor implicación de los individuos entre ellas.

Vale señalar, que mayoritariamente estos estudios parten de países desarrollados, donde la Revolución Científico-Técnica ha dado lugar a diversos cambios y correspondientemente ha tenido lugar el desarrollo de las fuerzas productivas.

El resultado de la Revolución y el Socialismo también ha significado un considerable avance de nuestras fuerzas productivas. Independientemente de los dispares niveles de las organizaciones, en nuestro país coexisten empresas de

diverso nivel de desarrollo, desde las de Alta Tecnología, hasta las de principios de siglo. Urge considerar cómo debe conducirse el sistema social de las organizaciones, dadas nuestras peculiares condiciones.

En la Cuba actual se está desarrollando un acelerado proceso de reinserción en el Mercado Mundial, con implicaciones para todos los campos, fundamentalmente en lo económico, tecnológico y social. Las Organizaciones Laborales¹ son un eslabón fundamental en todo el proceso, llegan se encargan directamente o indirectamente de la producción y los servicios, base del desarrollo socio-económico.

El Parlamento aprobó la Ley para la Inversión Extranjera, después de modificaciones pertinentes de la Constitución. Se completan un conjunto de medidas para la reestructuración del aparato estatal, comenzadas desde finales del pasado año, con vistas a aumentar su efectividad. Uno de sus objetivos fundamentales es lograr un nivel adecuado de descentralización, que contribuya a mayor flexibilidad para las organizaciones y el aumento de su eficacia.

Se busca el autofinanciamiento de las Empresas y Centros de Trabajo de diverso tipo. Para ello se asumen múltiples cambios tanto en el orden económico como tecnológico. Unido a

¹ Operacionalmente, las Organizaciones Laborales son entidades de diferentes tamaños y concepciones, que constituyen una unidad en sí misma, con una misión delimitada y compartida por todos sus departamentos o subsistemas. Ejemplos de organizaciones son: un ministerio, una dirección determinada, unión de empresas o una empresa, etc.

todo esto, también se realizan adecuaciones de diverso tipo respecto al Factor Humano (el aspecto social de las organizaciones que considera a los individuos y sus interrelaciones, así como a las relaciones de este aspecto social con los cambios económicos y tecnológicos).

Las transformaciones económicas, tecnológicas y sociales en las organizaciones no son privativas de Cuba. Toda la literatura mundial refleja que el aumento de la competencia y la fluctuación de los mercados, entre otras razones, la década final del siglo XX y la previsión para el comienzo del XXI se caracteriza por el aumento de la incertidumbre y la reestructuración de las empresas, con vistas a aumentar su flexibilidad y creatividad. Se considera que el aumento de las posibilidades de éxito para cualquier organización pasa a través de los recursos humanos.

El reconocimiento de la necesidad de los recursos humanos para elevar la Eficacia Empresarial ha llevado al desarrollo de numerosas tecnologías para la búsqueda del aumento de la Implicación de los trabajadores en las organizaciones. Con intensidad creciente, en Cuba se difunde conocimiento sobre Calidad Total, Reingeniería, Administración por Objetivos, Teoría Z y otros métodos que buscan el aumento de la participación² de los trabajadores en las organizaciones.

² No vamos a entrar aquí en el análisis de hasta donde llega la concepción de esta participación y cuanto es su potencial manipulativo cuando no contempla la redistribución de las ganancias y el carácter de la propiedad sobre los medios de producción, pero ésta es una temática que no puede perderse de vista en nuestro trabajo y sobre la que intentaremos profundizar.

La Empresa Socialista que se desarrolló en Cuba durante los últimos 30 años ha tenido dificultades por diversas razones, entre ellas, las llamadas subjetivas jugaron también un papel importante. Por ejemplo: las relaciones entre jefes y subordinados han sido conflictivas en algunas ocasiones, ha faltado motivación laboral en una cantidad significativa de trabajadores.

Las empresas que continuarán siendo de propiedad estatal, las mixtas, así como las administradas totalmente por capital privado, necesitan lograr la supervivencia, al igual que todas sus similares en el resto del mundo. Esto pasa también por el aumento de la Participación de los trabajadores con vistas a la elevación de su implicación en ellas.

Los trabajadores en Cuba han tenido diversas vías (Partido, Sindicato, Juventud Comunista) para participar en la toma de decisiones de las organizaciones, ello ha pasado a ser un elemento en la cultura de las mismas. Las personas han aprendido a expresarse, opinar y pedir explicaciones de diversa índole. Esta participación sin embargo, es más amplia en la detección de los problemas y la ejecución de acciones para solucionarlos, que en las alternativas de solución y posteriormente el control de los resultados. Pensamos que en ello influye la tendencia a ver a los jefes como las personas con mayor

información y posibilidades de decidir qué hacer en forma más ágil.

Este estilo es asumido "casualmente" (como categoría filosófica) por la mayoría de las personas, en nuestra cultura occidental. La sociedad arranca desde la familia con patrones patriarcales, son los padres quienes determinan lo que han de hacer los hijos, sin mucha consulta con éstos.

Por otro lado, la continua presión exterior y urgencia para que se tomen las decisiones de las organizaciones, también conduce a los jefes a buscar medidas aparentemente más racionales en menor plazo de tiempo. Se piensa que se ahorra el tiempo que demoran varias personas en ponerse de acuerdo.

De hecho, es real que de esta forma las decisiones se toman más rápidamente, pero el proceso de implementación de las mismas transcurre mucho más lentamente, tanto por las dificultades de comprensión por los grupos de las medidas propuestas, como por las barreras que se levantan ante medidas que son tomadas por otros, sin considerar muchas de las trabas cotidianas (que no aparecen en los informes y deben enfrentarse por quienes ejecutan). El tiempo ahorrado al inicio se pierde con creces.

Toda organización se constituye con el objetivo de desarrollar determinadas actividades las que, desde sus especificaciones concretas, requieren la acción conjunta, coordinada. La Organización del Trabajo, en la actua-

lidad, descansa básicamente en el trabajo colectivo, en la coordinación de esfuerzos, en la cooperación y ayuda mutua, en la integración para acometer la tarea conjunta. Es decir, el trabajo en equipo parece ser uno de los pilares en que se asienta el funcionamiento organizacional. Sin embargo, hablar de actividad conjunta realizada por un número de personas en acciones coordinadas, no presupone, en puridad científica, la existencia de una comunidad psicológica.

Los equipos o grupos de trabajo tienen diferentes efectos en la organización laboral, en dependencia de la capacidad que hayan alcanzado para operar como grupo sociopsicológico, lo cual, en condiciones de desarrollo espontáneo siempre se queda muy por debajo de las posibilidades que un adecuado sistema de entrenamiento para el desarrollo de habilidades es capaz de obtener.

Por otra parte, es necesario hablar además del efecto de conjunto que el Grupo puede lograr en el Cambio Organizacional. La presencia de grupos calificados, no solamente en lo técnico, sino preparados psicológicamente para actuar como promotores de cambio a su propio interno y al interno de las instituciones que los contiene, resulta ser hoy en día una condición de desarrollo a la que no podemos volver la espalda si no queremos quedarnos a la zaga en medio de una economía mundial que no perdona el menor descuido.

Los grupos o equipos de trabajo deben "aprender" a trabajar de manera tal que

puedan llegar en un tiempo óptimo a la toma de decisiones, compartan sus funciones entre sí y alcancen resultados colectivos. Ello requiere entrenamiento en grupo junto con el dirigente del mismo.

Cuando se aumenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, se realiza una dirección más colectiva y con ello se da un crecimiento humano en la organización, al vencer la división ancestralmente establecida de que unos piensen y dirijan mientras que otros sólo ejecutan.

Se ha demostrado la importancia de la necesidad de realización para los seres humanos en lo que hacen y la estrecha relación de esto con la implicación en el trabajo y con la organización. En la medida en que las personas más se implican, más dispuestas están a lograr mejores resultados.

Por otro lado, también las personas para "crecer" en lo que hacen, deben tener un vínculo más directo con los resultados del aumento de sus esfuerzos. Debe discutirse con ellos, las formas y vías de estimulación por el aumento de los resultados de la organización. La concepción política en Cuba apunta hacia una redistribución más equitativa para la población de los resultados económicos del país, de manera tal, que mientras más ganancias se obtengan, más se eleva la calidad de vida de los trabajadores y por ende, también de una manera más directa ellos resultan beneficiados por el aumento de la Eficacia de las organizaciones.

Uno de los tipos de investigación a realizar requiere nuestra acción por cierto período en cada organización, por ende, nos proponemos desarrollar estas investigaciones en organizaciones fundamentales para la economía nacional, en ramas priorizadas del país (Industria Azucarera, Agricultura, Turismo, la Ciencia, el Nickel y la Energía).

OBJETIVOS GENERALES:

1. Desarrollar la Implicación Psicológica de los trabajadores como factor de Cambio favorecedor de la Eficacia Organizacional.
2. Producir conocimiento teórico sobre las regulaciones asociadas con la Implicación Psicológica y el Cambio de las Organizaciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Obtener, desarrollar e implementar sistemas de trabajo grupal para potenciar el funcionamiento de los grupos de trabajo al interior de las organizaciones laborales.
2. Definir y desarrollar acciones sobre los elementos y relaciones "necesarios" para lograr atmósferas de crecimiento humano, orientadas hacia el Cambio y la Eficacia Organizacional.
3. Diagnosticar el grado de implicación con las organizaciones, logrado partir de los actuales cambios económicos, técnicos y de pro-

- iedad.
4. Diagnosticar e implementar programas de entrenamiento para el desarrollo de la Motivación de Logros en directivos.
 5. Desarrollar la capacidad de Liderazgo a través de acciones estratégicas como vía para incrementar la Eficacia Organizacional.
 6. Desarrollar habilidades comunicativas para el tratamiento del conflicto interpersonal y la creación de atmósferas de crecimiento humano.
 7. Desarrollar estrategias de control efectivas que conduzcan al compromiso de los trabajadores con la organización.
 5. Establecer regularidades al proceso de creación de atmósferas de crecimiento humano.
 6. Diseño de un procedimiento metodológico para el diagnóstico, incremento y desarrollo de la Motivación de Logro en directivos.
 7. Perfeccionamiento del ejercicio de la Dirección a partir del desarrollo de la Motivación de Logro.
 8. Modelo teórico y metodológico para el estudio y perfeccionamiento de la Comunicación en las organizaciones laborales.
 9. Perfeccionamiento de la Comunicación para la facilitación del Cambio y el aumento de la Implicación de los trabajadores con la organización.

RESULTADOS ESPERADOS:

1. Sistematización del conocimiento sobre las tareas objeto de estudio.
2. Desarrollo de metodologías para el diagnóstico de funcionamiento y entrenamiento de los grupos de trabajo.
3. Potenciar la gestión de los grupos como agentes de cambio al interno de las organizaciones laborales.
4. Obtener atmósferas de crecimiento humano orientadas hacia los fines organizacionales.
10. Establecimiento de metodologías e indicadores que permitan el diseño de un control efectivo.
11. Incremento del compromiso de los trabajadores con la Organización como resultado del ejercicio de control.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION:

Cuando nos referimos a la implicación psico-social de los trabajadores, lo hacemos a la identificación con la organización en lo cognitivo, afectivo y conductual, lo que sólo será posible a medida que en el proceso de trabajo sean satisfechas a un tiempo,

necesidades para la organización y para sus integrantes en calidad de seres humanos.

Consideramos que puede hablarse de implicación de los trabajadores en la organización cuando en ella se crean **Atmósferas de crecimiento Humano**, es decir, cuando se propicia en el grupo: el conocimiento de los objetivos, la proyección hacia el entorno y el futuro, la comunicación, la responsabilidad, la creatividad e innovación, el estilo de liderazgo facilitador, la satisfacción laboral. Se buscará cómo se relacionan estas atmósferas con la obtención de las metas para el grupo. Estas son las variables fundamentales para el proyecto y todas las tareas deberán aportar información acerca de ellas.

Por **eficacia** en su acepción más general, entendemos el cumplimiento de los objetivos organizacionales.³

El proyecto constaría de las tareas siguientes:

1. "Atmósferas Procrecimiento Humano, Cambio y Eficacia".
2. "Las Habilidades Comunicativas y la Eficacia Organizacional".
3. "El Grupo Laboral como agente de Cambio en el funcionamiento organizacional".
4. "El Liderazgo como factor de

desarrollo para el Cambio Empresarial: una propuesta de programa".

5. "La Motivación de Logro en los directivos y su relación con la Eficacia Organizacional".
6. "La Implicación y el control en las organizaciones científicas".

Cada tarea es una investigación en sí misma, pero ellas responden a dos modos fundamentales de acción:

- A) Intervención por un tiempo en algunas organizaciones.
- B) Recolección simultánea de información en un número amplio de organizaciones.

A) Intervenciones:

Las tareas se proponen comenzar a actuar en varias organizaciones con talleres de crecimiento. Ellos consisten en programas ya sean de entrenamiento o de sensibilización.

Los entrenamientos se enfocan a formar o perfeccionar en los grupos un conjunto de habilidades para la interrelación de sus miembros que les permitan mayor efectividad en el trabajo conjunto. La sensibilización busca producir reflexiones sobre diversos aspectos vinculados con la organización y su componente humano. Algunos talleres pueden orientarse más hacia el

³ Para una ampliación del concepto de eficacia y otros términos, ver el resultado parcial "Formación para el Cambio". CIPS, 1994.

entrenamiento, mientras que otros hacia la sensibilización, pero en general ambas cosas se dan unidas.

Los talleres están diseñados para ser aplicados en grupos o equipos de trabajo reales o especialmente conformados para sus propósitos.

La duración de los talleres requiere un mínimo de 20 a 30 horas por cada uno. Sus metodías ya están elaboradas, a partir de los resultados obtenidos en investigaciones anteriores, así como por la abundante literatura internacional sobre la materia.

Las tareas de investigación se proponen realizar diferentes programas de talleres. Su diferencia radica en la variable psicosocial que asumen como central en su enfoque. El carácter sistémico apunta hacia la posibilidad de las organizaciones de alcanzar sus objetivos por diferentes vías (Equifinalidad). Todos los programas evaluarán su efectividad para el logro de sus objetivos y como factor común tendrán el considerar cómo contribuyen a la formación de atmósferas de crecimiento humano⁴, la relación de las mismas con la Eficacia Organizacional a través de la Implicación de los trabajadores.

El enfoque de los talleres es muy dinámico, ellos pueden cumplir finalidades múltiples. Desde su co-

mienzo se trabaja sobre el diagnóstico del grupo y la organización y en la medida en que los miembros identifiquen aspectos importantes y soluciones, se consideran planes de acción.

Las tareas de investigación no sólo deben buscar el cambio hacia una organización con mayor Implicación, sino también deben permitir sistematizar la información sobre las características actuales de dicha implicación y las regularidades a considerar para la transformación apetecida.

Elementos fundamentales del desarrollo de los talleres será, por un lado, la búsqueda de los factores que puedan acelerar en forma óptima el proceso de Cambio; por otro, la detección de fijadores para los nuevos procedimientos establecidos, es decir, los elementos que servirán para que las nuevas adquisiciones favorables no se reviertan, dada la fuerza de la costumbre.

Las etapas de estas tareas serían:

- a) Realización de los talleres de crecimiento. Entrada en diversas organizaciones durante el primer año del proyecto. Comparación de resultados entre los diversos programas . (1er año).
- b) Delimitación de nuevas acciones en la organización a partir del

4 Atmósferas de crecimiento humano: Significan ir modelando las diferentes situaciones de interacción grupal (de cualquier orden, Consejos de Dirección, reuniones de departamentos o grupos de trabajo, planificación diaria de tareas, etc.) de modo que las acciones decididas impliquen la consideración de valores tales como:

- la responsabilidad
- la comunicación abierta
- la creatividad o innovación
- la cooperación
- la participación.

crecimiento grupal. Facilitación de dichas acciones. (2do año).

- c) Escritura de los resultados y concreción en las salidas prácticas elaboradas (3er año).

- B- Recolección simultánea de información en un número amplio de organizaciones.

A través de todas las tareas se realizará un levantamiento sobre cómo es percibida la Implicación Psicosocial de los trabajadores en las organizaciones actuales por parte de éstos y sus jefes. Además cómo se ve su evolución futura, la relación que se establece entre la Implicación Psicosocial y la Eficacia de las Organizaciones. Para el análisis se explorarían las mismas categorías que en las tareas de intervención.

Esta tarea se desarrollará a la manera de las investigaciones de constatación, por lo que no es necesario extendernos en su concepción, como con las tareas de intervención.

Se utilizarán técnicas tradicionales de la investigación social, tales como: entrevistas, observación participantes o no participante, análisis de documentos, la información que vaya resultando de la realización de los talleres y otras técnicas que se consideren necesarias.

Finalmente se integrará la información de todas las tareas del proyecto. orientándose así la doble intención del proyecto: científica y práctica, a través de un sólo camino, el de la transformación mediante la intervención.