

INTRODUCCIÓN AL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS PORCINAS

RODOLFO OSCAR BRAUN

Intenciones de este informe

Con el fin de poseer una disposición de juicio significativo del tema que aquí desarrollé, he intentado centrarme en un enfoque crítico sobre un modelo de funcionamiento en el que la estrategia, la estructura y la cultura de la empresa se configuran como sistema de aprendizaje. **La organización capaz de aprender** trasciende como enfoque organizativo a los que se basan en el desarrollo de competencias individualizadas de carácter puramente tecnológico. Configura propuestas que a través del trabajo en equipo, el análisis de los errores, el desarrollo personal y la competencia para el autoaprendizaje busca evitar la tradicional separación entre trabajo y aprendizaje. Nos acerca desde una nueva perspectiva a un modelo integral de desarrollo de los recursos humanos y a la filosofía de la calidad total, en consecuencia, abarca a todos y a todas las facetas de la organización.

Intentaré en el transcurso del relato especificar un marco subyacente de referencia que posibilite generar algunas estrategias para la motivación del personal en una empresa porcina. Entiendo que una organización empresarial se identifica con el desarrollo personal de sus miembros, de modo que se deben considerar las inquietudes, necesidades, intereses y fines de la propia comunidad de empleados y directivos. Por consiguiente, es prioritario que delimite y circunscriba de alguna manera, iniciativas que se deben poner en funcionamiento para alcanzar esa competencia actitudinal en los individuos que conlleve a mejorar los índices de eficacia y eficiencia productiva.

Para alcanzar el análisis y reflexiones sobre esta temática he puesto en consideración de estudio los contenidos desarrollados en el módulo de *recursos humanos* de la maestría en Salud y Producción Porcina que dictó el Dr. Ricardo Segundo junto a las importantes reflexiones que surgieron del debate grupal realizado en ese entonces; también un artículo publicado en la revista Alta Dirección, octubre 1996, titulado "*La organización como marco a la organización que aprende*" cuyo responsable es el Dr. Joaquín Gairín Sallán, catedrático de la universidad autónoma de Barcelona; finalmente otro, publicado en 1982 en Harvard Business Review con el título "*La necesidad de coherencia en el diseño de la organización empresarial*". De igual forma he considerado las importantes aportaciones que ha realizado sobre este tema el Dr. Peter English en su reconocida trayectoria de investigación y, artículos de la revista de los archivos del 2º Congreso Internacional de *Formación para el Empleo*, realizado en el año 1996 en la Universidad Autónoma de Barcelona.

Introducción

El hecho clave de las organizaciones empresariales actuales consiste en el manejo de muchas necesidades humanas, las cuales deberían cubrirse mediante acciones diversas que intensifiquen los vínculos y los procesos que admitan aprender a manejar y superar conflictos en los individuos.

Nuestra cultura tiende a ver el conflicto negativamente y en consecuencia, se inclina a negarlo, desplazarlo, a tener una actitud expulsiva del mismo. Coexiste entre nosotros el prejuicio de que todo debe estar bien, cuestión que en los responsables de tareas laborales deviene en intolerancia.

El conflicto en sí mismo no desestructura ni a la persona ni a la institución empresarial, pero empobrece la capacidad de acción de un individuo al no enfrentarlo y en su lugar oponerle mecanismos de defensa. Enfrentarlo tampoco implica resolver un problema en forma unidireccional al extremo de un fuerte compromiso personal, pero sí es adecuado explorar un buen número de posibilidades para arribar a un acuerdo de solución en consenso con los demás participantes del escenario laboral. Este proceso estimula a identificar cuestiones y dilemas en controversias, emitir juicios, tomar decisiones, solucionar problemas y a conducirse de acuerdo a actitudes expuestas.

Si bien la inteligencia académica de los directivos y gerentes de las empresas se utiliza ampliamente en beneficio del aprendizaje de actividades productivas en los operarios, es bueno también considerar la inteligencia práctica del escalafón subordinado porque constantemente están frente a cada particularidad de la tarea asignada. Actitud ésta que genera interesantes aportes, en razón que el individuo reflexiona sobre la propia realidad que vive diariamente, estimula confianza en el ámbito de trabajo, favorece la autoestima y fortalece y alienta a considerar nuevas ideas innovadoras para mejorar los resultados productivos.

Muchas investigaciones y teorías de la educación concuerdan ya sobre el hecho de que la educación formal y escolar representa, por lo general, sólo una mínima parte de las competencias adquiridas por el individuo. El aprendizaje de un oficio es, en general, adquirido sin una verdadera formación profesional sino por un aprendizaje directo sobre el trabajo y por medio del mismo. Esto acontece al menos en países de América latina. Consideración que va en contramarcha, por la rapidez de las innovaciones tecnológicas y organizativas. Las necesidades formativas de aquellos que trabajan y de aquellos que han sido expulsados del sistema productivo y que se encuentran en situaciones de desempleo breve o de larga duración se constituyen en una condición prioritaria, porque recualifica al que mantiene el empleo por un lado, y por otro, juega un rol de amortizador social para aquellos que necesitan de una formación determinada para acceder al empleo. Este último aspecto ha de considerarse como una alternativa **segura** para acceder al trabajo y no usarse políticamente para evitar las consecuencias sociales y reacciones políticas a las condiciones de desempleo, pues como sucede en la Argentina al menos, con el tema de “planes trabajar”, que incluyen “aprendizajes de oficios”, se mantiene a un gran sector de la población activa en condiciones de pseudoempleo en forma indeterminada. Al mismo tiempo la situación social del desempleo induce a la sobrecualificación (realización de cuanto curso formativo se presente) en competencias que quien sabe utilizarán los sujetos en el puesto laboral que les toque en suerte. El fracaso de muchas experiencias de formación profesional es no tener en consideración las condiciones existenciales de los trabajadores. En general ayuda a reconquistar

la identidad individual y colectiva de un desempleado tras muchos años de actividad productiva y de individuos que se inician en la etapa del trabajo activo en estos contextos laborales, el aprendizaje en talleres que ellos mismos escogen y no impuestos, que les posibilite una salida laboral efectiva. Postura emancipadora que rechaza de plano el asistencialismo, fuerte indicador de la marginación social.

Desarrollo del tema

Antes de centrarme en la organización empresarial que aprende, intentaré circunscribir algunos elementos de las configuraciones empresariales y mi punto de vista sobre dónde se insertan las megaempresas de producción porcina de gran difusión hoy en el mundo.

Desarrollaré aspectos sobre los elementos estructurales y de posición de las organizaciones empresariales.

En virtud de no tener experiencia en la conducción de una empresa porcina con estructura organizacional del trabajo, abordaré las conceptualizaciones de la organización empresarial autocualificante como modelo para generar estrategias de motivación en el personal, puesto que enfoca una perspectiva integral de desarrollo de los recursos humanos.

Elementos estructurales

Especialización del trabajo: Se refiere al número de tareas comprendidas dentro de un trabajo dado y al control del trabajador sobre esas tareas. Un trabajo está especializado horizontalmente cuando comprende pocas tareas definidas con precisión; verticalmente cuando el trabajador carece de control sobre las tareas que ejecuta. Los trabajos no cualificados suelen estar muy especializados en ambas dimensiones, mientras que los cualificados están de ordinario especializados horizontalmente, pero no verticalmente. El enriquecimiento del trabajo es la expresión aplicada a la ampliación de éste en las dos direcciones, vertical y horizontal.

En este sentido, la organización estructural de empresas porcinas de alta eficiencia productiva, que han delimitado estrictamente los sectores de producción deben contar con personal gerencial calificado, especializado horizontalmente en las competencias específicas del cargo y personal de escalafones intermedios especializados en ambas direcciones, obviamente en las competencias lógicas de su rango laboral.

Formalización de la conducta: Se refiere a la normalización de los procesos de trabajo mediante la imposición de instrucciones laborales, descripciones de tareas, normas y reglamentos. Las estructuras que se valen de la normalización para lograr la coordinación se denominan burocráticas; aquellas otras que no lo hacen así se denominan orgánicas.

Respecto a las grandes empresas porcinas la normalización de las tareas laborales podrían encuadrarse dentro de las estructuras burocráticas, quizá no tan definidas como en otras empresas, servicios, etc.

Formación y adiestramiento: Se relaciona a la utilización de programas formales de instrucción con el objeto de transmitir y uniformar destrezas, conocimientos y las normas requeridas para efectuar determinadas tareas. La formación es un parámetro clave del diseño, dentro de todo trabajo al que

podamos llamar profesional. En esencia, formación y formalización son medios, sustitutivos entre sí, de conseguir la normalización (en realidad la burocratización) de la conducta. Mediante la primera, las normas o estándares se interiorizan en la persona en forma de conocimiento o de destreza; mediante la segunda, se imponen sobre el trabajo en forma de reglas.

Nuevamente la normalización de la conducta en las tareas porcinas que realizan los sujetos en las empresas, dependerán del grado de responsabilidad. Podría decirse que en el escalafón dirigente la normalización se internaliza en forma de conocimiento, en tanto en niveles menos cualificados se impone el trabajo en forma de reglamentación, secuencias.

Agrupación de las unidades: Se liga a las distintas formas de agrupar los puestos de trabajo en unidades y estas unidades en otras de orden superior. La agrupación estimula la coordinación, poniendo trabajos diferentes bajo un mando común, haciendo que compartan recursos comunes, y facilitando la adaptación mutua entre ellos.

Las empresas porcinas agrupan los puestos de trabajo de acuerdo a las funciones que se ejecutan: atención de maternidad, destetes, desarrollo, terminación.

Tamaño de las unidades: Se refiere al número de puestos (o subunidades) incluidos en cada unidad con el fin de lograr el margen de control deseado en un determinado sector productivo. En los puestos de trabajo dentro de una maternidad, donde existe cierto grado de formación en los sujetos hay escasa necesidad de un mando directo. Ahora, en sectores de trabajo donde se imponen determinadas actuaciones de los operarios como regla, por ejemplo: sección de mezclado de ingredientes siguiendo una secuencia o formulación determinada, tiempo de mezclado, control de insumos, horarios de distribución de alimento, etc., un capataz es la figura indispensable para que se sigan las instrucciones al detalle. En este caso como el trabajo está muy normalizado la unidad puede ser bastante grande, es decir, un capataz puede tener bajo sus órdenes a varias personas.

Sistemas de control y planificación: Se emplean para normalizar la producción.

Pueden dividirse en dos tipos: sistemas de planificación de las actividades, que concretan los resultados de las acciones específicas antes de que éstas se realicen (por ejemplo: la concepción lograda en cada grupo de cerdas no podrá ser inferior al 85%), y sistemas de control del rendimiento, que especifican los resultados de acciones después de realizadas (por ejemplo: los destetes deben incrementar una mejora del 10% tal semana).

Medios de enlace: Se trata de todo el conjunto de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro de las unidades y entre ellas. Pueden ser desde puestos de enlace (como la del encargado de la alimentación de un establecimiento porcino, que se sitúa entre la sección de formulación de raciones y la de compra de insumos), equipos de trabajo, comités permanentes que reúnen a miembros de varias unidades de trabajo, y capataces integradores (tales como los que monitorean unidades de destete, o de desarrollo o de terminación).

Descentralización: vertical, hace referencia a la medida en que el poder de tomar decisiones se delega a los responsables de líneas intermedias (capataces), mientras que la descentralización horizontal se refiere al grado en que personas sin cargo intervienen en el proceso decisorio.

Además, la descentralización puede ser selectiva y concernir sólo a clases específicas de decisiones, o paralela y extenderse a decisiones de muchos tipos. Son posible cinco formas de descentralización: 1) nula, es decir, centralización vertical y horizontal (toda la autoridad se acumula en la cúspide estratégica: el gerente); 2) descentralización horizontal limitada selectiva, donde la cúspide estratégica confiere algo de su autoridad a la tecnoestructura que normaliza el trabajo del resto del personal (a los capataces); 3) descentralización vertical limitada paralela, en donde los responsables de unidades reciben autoridad para tomar o aprobar la mayoría de las decisiones que incumben a sus unidades de línea; 4) descentralización vertical y horizontal, en que la mayor parte de la autoridad se halla en el núcleo operativo que forma la base de la estructura; y 5) Descentralización vertical y horizontal selectiva, en el cual el poder decisorio se dispersa ampliamente por toda la organización en grupos a diversos niveles jerárquicos. Podría situarse una empresa porcina a mi criterio, en una estructura de descentralización horizontal limitada selectiva en algunos casos (empresas porcinas comerciales) y en una descentralización vertical limitada paralela en otros (empresas porcinas dedicadas a la obtención de líneas mejoradas genéticamente).

Elementos de posición

La antigüedad y el tamaño de la organización afectan particularmente al grado de formalización de la conducta y al grado de elaboración de la estructura de niveles de trabajo. A medida que crecen en edad y tamaño las organizaciones parecen sufrir claras transiciones estructurales, por ejemplo de una estructura orgánica simple a otra burocrática y compleja, de la agrupación funcional a la basada en criterios de mercado.

El sistema técnico de la organización empresarial influye especialmente sobre el núcleo operativo y aquellas unidades de trabajo más claramente asociadas a éste. Cuando el sistema técnico regula el trabajo del núcleo operativo, como ocurre en las empresas que producen a gran escala, trae como consecuencia la burocratización de la organización por virtud de las normas impuestas sobre los trabajadores del nivel inferior. Cuando el sistema técnico logra automatizar parte del trabajo operativo, se reduce la necesidad de regulaciones y normas externas, y si aún se puede lograr mayor nivel de automatización (controles computarizados de movimientos de entrada y salida de animales en los distintos sectores, stock de insumos y productos, contabilidad, etc.) obviamente que la organización adquiere una estructura orgánica. Ahora, cuando el sistema técnico es complejo, tal como en grandes empresas porcinas de producción multisitio, la organización debe crear un importante staff profesional de apoyo que se ocupe de dicho sistema y, luego, ha de delegar selectivamente en ese staff muchas decisiones concernientes a aquél.

El entorno puede variar en diversos aspectos: en su grado de complejidad, en su grado de estatismo o dinamismo, en su grado de hostilidad hacia la organización. Cuando mayor complejidad muestre el entorno, más difícil le resultará a la dirección central comprenderlo y mayor será la necesidad de descentralización. Cuanto más dinámica sea, más dificultades acarreará la normalización del trabajo, de la producción y de los conocimientos y, por ello, menos burocrática será la estructura.

Estas relaciones apuntan a la posibilidad de cuatro clases de estructuras: dos en entornos estables (una simple y otra compleja), las cuales conducen respectivamente a la burocracia centralizada y descentralizada, y dos en entornos dinámicos (también, en este caso una simple y la otra compleja), que dan lugar a una estructura orgánica centralizada, la primera, y una estructura orgánica descentralizada, la segunda.

La diversidad de mercados anima a la organización a instituir divisiones estructurales (por ejemplo una empresa produce cerdos de 105 kg. bajo una organización determinada y en otra se encarga de la industrialización, e incluso en otra de la distribución y venta al mercado consumidor). Esta descentralización frente a una hostilidad extrema del entorno empuja a la empresa a centralizar temporalmente el poder.

En cuanto al poder, los factores influyentes son el control exterior, los deseos personales de poder y la moda. Cuando más sometida al control exterior esté una organización, mayor será su tendencia al centralismo y la burocracia (empresas multinacionales de mejoramiento genético porcino). Esto puede explicarse por el hecho de que, para controlar una organización desde el exterior, los dos medios más eficaces son: primero, hacer que quien posee la máxima autoridad decisoria responda de sus acciones; segundo, imponer sobre ella unas normas claramente definidas (objetivos de rendimiento, reglamentaciones). Además, y dado que la organización controlada desde el exterior debe poner cuidado especial en sus acciones, a menudo, tiene la obligación de justificarlas ante el órgano de control, por tal se siente obligada a formalizar gran parte de su conducta y a insistir en que su máximo responsable refrende las decisiones clave.

Un segundo factor, los deseos personales de poder (principalmente, del presidente o gerente de la empresa), tiende a generar estructuras demasiado centralizadas. Por último la moda, es un factor importante en el terreno del diseño organizativo: con frecuencia, la estructura que está de moda en el momento es asumida incluso por organizaciones para las cuales resulta inapropiada.

La organización autocualificante (La organización capaz de aprender)

Los planteamientos sobre las organizaciones han ido evolucionando a la par de las cambiantes perspectivas culturales y socioeconómicas. La realidad permite reconocer, no obstante, la convivencia de situaciones muy diversas y de grados de respuesta muy diferenciados, tal y como se sintetizan en el siguiente cuadro:

Situaciones de referencia	Orientación de la organización	Actuaciones de la dirección
<i>La organización como marco</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Objetivos explícitos y estables. * La estructura suele ser rígida. * El desarrollo personal es informal o se considera una opción personal. 	<ul style="list-style-type: none"> * La dirección suele ser autocrática. * La asignación de puestos se basa en cualidades personales. * Preocupación por el organigrama.
<i>La organización como contexto</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Objetivos cambiantes según las exigencias del contexto. * La estructura es adaptativa y se orienta al usuario. * La formación se considera como un soporte puntual. 	<ul style="list-style-type: none"> * La dirección permite la participación. * Se enfatiza en los procesos de coordinación y especialización. * Preocupación por la demanda de los usuarios.
<i>La organización autocualificante</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Existen ideas básicas compartidas. * Hay autonomía de gestión. * La formación es parte de la estrategia organizacional y de las funciones laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> * La dirección promueve la colaboración. * Se crean equipos de trabajo. * Atención a las demandas de los usuarios y al desarrollo continuo del personal.

Una primera visión de las organizaciones empresariales las considera como un marco de actuación. Lo importante es el contenido, sea el producto a elaborar o el servicio a prestar, y que el proceso organizativo garantice las condiciones físicas y estructurales que eviten las interrupciones o pausas en su concreción. La idea de una realidad cambiante está ausente en esta perspectiva, en la que se pueden identificar una estructura estable y un modelo de dirección también estable en sus planteamientos, objetivos y métodos de actuación.

La consideración de que las organizaciones deben ser vistas como contextos que, además de potenciar o limitar las posibilidades de actuación, reciben y emiten procesos de influencia sobre las personas que interactúan con ellas abre una segunda perspectiva. La ordenación que se hace de los espacios, la forma que adoptan las estructuras existentes, las soluciones que se toman en

el funcionamiento diario, las normas, etc., son el resultado de una acción humana determinada en un contexto institucional también determinado que, a su vez, condiciona y moldea percepciones, expectativas y comportamientos de los componentes de la organización.

Este carácter mediatizador del contexto permite considerar a las organizaciones como una realidad global, que influencia y es influenciada por sus recursos humanos, enfatizando su carácter dinámico y no siempre previsible. Conseguir que sea un organismo que recoge inquietudes y, a la vez, las transforme exige como mínimo:

a) *La racionalidad*, en referencia a la disposición lógica de los elementos y de la dinámica organizativa de acuerdo a los logros que se pretenden conseguir. La racionalidad exige revisar los objetivos, la estructura, el sistema de relaciones, el modelo de dirección, etc., para averiguar el nivel de coherencia existente entre estos elementos y su interrelación. Supone, estar también atentos a las relaciones existentes entre la organización formal e informal y exige, asimismo, someterse al principio de justicia. No sólo importa la coherencia, también la ética de las prácticas que se desarrollan y que muchas veces convierten la organización más en un fin que en un medio.

b) *La flexibilidad*, entendida como la capacidad de adecuarse a las exigencias de la práctica y, además, a los cambios que se producen en la sociedad. Se potencian grados de ineficacia cuando se aumentan las disfunciones entre lo que produce la organización y las exigencias cambiantes del entorno o cuando la uniformidad impide la atención a procesos diferenciales.

c) *La permeabilidad* o capacidad de intercambiar presupuestos y contenidos ideológicos y prácticos con el entorno. Hemos de entender que las organizaciones son habitualmente instituciones de índole social y que la sociedad se apoya en su desarrollo.

d) *La cooperación* frente al individualismo en los procesos de organización y funcionamiento. Se atenta a este principio cuando se potencia la estructura vertical sobre la horizontal, se permite el funcionamiento de subunidades sin interrelación o cuando se imponen políticas de funcionamiento sin debatirlas con los que las tienen que aplicar.

El desarrollo de estos pilares en la configuración de las organizaciones no es un proceso sencillo, pero puede conseguirse mediante actuaciones que posibiliten un cambio progresivo. Desarrollar una mayor autonomía de funcionamiento, favorecer el intercambio de experiencias, sensibilizar sobre la necesidad del cambio e introducir la formación como una actividad permanente, son sugerencias que pueden favorecer un cambio del discurso y de la práctica y ayudar a promover la reflexión y la cooperación.

El papel de los directivos que considera en mayor medida a los recursos humanos, se preocupa de su formación e integración y presta atención a las dinámicas interpersonales.

Situarse en la perspectiva de la organización que aprende aborda una tercera posibilidad. Si facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización.

La concepción de la organización que aprende se ha impuesto rápidamente en muchas instituciones empresariales, no tanto por su novedad como por su capacidad de responder a diferentes necesidades. También ha contribuido a su desarrollo el reconocer la desvinculación que tradicionalmente se ha

producido entre formación y trabajo y la incapacidad que los nuevos sistemas formativos han tenido para adaptarse a una realidad cambiante.

La perspectiva tradicional aplicada a la gestión y a la organización sólo piensa en el control como un instrumento de regulación que permite estandarizar y prevenir o corregir el error de acuerdo a los objetivos preestablecidos. La perspectiva de aprendizaje institucional, por el contrario, reconoce y corrige el error como desvío de los objetivos al mismo tiempo que flexibiliza la organización y facilita el aprendizaje de nuevos procedimientos y de nuevas respuestas frente a los desafíos existentes.

El aprendizaje organizacional a realizar debe superar la mera introducción de acciones correctivas en función del error para pasar a partir de él a modificar, si fuera preciso, las directrices y objetivos existentes, así como el propio sistema de aprendizaje mediante el cual la organización detecta y corrige errores.

Este marco conceptual que permite el autoaprendizaje constituye sin lugar a dudas la referencia para dar un impulso organizativo hacia el futuro. Las personas no se forman y desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos sino para ampliar su función. Bajo este nuevo planteamiento se cuestionan aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control que se establecen. También se exploran nuevas estrategias de aprendizaje y se modifican los sistemas de formación.

La tarea más importante de la dirección en este contexto es la diseminación del proceso de aprendizaje en todos los ámbitos de la empresa y su integración en el funcionamiento de la misma, al mismo tiempo que promueve un cambio radical en las políticas organizativas, las pautas de trabajo y las metodologías de formación.

Las organizaciones tienen finalidades que actúan como metas tendencia; los objetivos deben ser conseguibles pero también variables en función de las necesidades institucionales. Las estructuras deben ser flexibles y su modificación también incluye un cambio en las estructuras de poder. Se precisa atenuar las condiciones jerárquicas, creando equipos autónomos que faciliten la flexibilidad y rapidez ante los cambios. El problema reside en lograr la coherencia entre los equipos y en no disminuir la importancia de algunas variables organizativas, tales como la rapidez en la toma de decisiones y participación.

Los necesarios cambios de concepciones, conocimientos y destrezas deben acompañarse de actitudes abiertas y motivadoras para mejorar la organización laboral de una empresa. Es imprescindible para ello:

- * Analizar y mejorar los procesos de comunicación, como requisito para llegar a una toma de decisiones responsable y libre.
- * Promover procesos colaborativos que permitan implicar a las personas y aprovechar las diversas capacidades individuales.
- * Posibilitar y favorecer la implicación de los recursos humanos, generando un compromiso con los objetivos, la estructura, las tareas y las normas internas.
- * Potenciar el desarrollo de ideas, propuestas, soluciones y habilidades creativas.
- * Proporcionar motivación intrínseca y el reconocimiento de la organización a las personas que están implicadas en procesos de cambio.
- * Velar por la congruencia entre las acciones y los principios y valores que orientan el funcionamiento de la organización.

* Generalizar el sentimiento de que todas las personas son tenidas en cuenta y consideradas como miembros útiles a la organización.

La tarea básica de la dirección en una organización que aprende es lograr que las personas situadas en todos los niveles de la misma (desde la dirección hasta los trabajadores de las plantas de producción) puedan aprender, y que el aprendizaje permita tanto la adquisición de nuevos conocimientos como su aplicación. Se trata de comprender la realidad, de integrarla en el particular esquema cognitivo que cada uno tenemos y de desarrollar comportamientos adecuados dirigidos a su transformación.

Ahora, si la formación para el empleo es una necesidad sentida por parte del trabajador, ¿De qué modo se puede abordarla para que se constituya en un elemento actitudinal motivador?

Si la idea de la dirección solamente está orientada a problemas de rendimiento, se reducen las necesidades de formación o de motivación de las personas a esos problemas de rendimiento.

Si se introduce nueva tecnología implica la necesidad de ayudar a las personas a sentirse cómodas en ella.

Si existen necesidades de cambios culturales en la empresa derivados de exigencias externas, se requerirá de nuevos comportamientos para enfrentar los nuevos valores culturales, por tal la formación es indispensable.

La dinámica y planificación de los recursos humanos, como la movilidad horizontal (cubrir cargos de un mismo nivel), movilidad vertical (ascensos, sustituciones) generan también necesidades de formación.

En realidad se pueden considerar tres modalidades de necesidades que han de dar respuesta a la introducción de un esquema formativo en la empresa:

Necesidad de capacitación por discrepancia, resulta de las necesidades existentes que se manifiestan como consecuencia de un desempeño insatisfactorio.

Necesidades de capacitación por cambio, que aparecen como consecuencia de la modificación que se introduce en la forma de hacer las cosas.

Necesidades de capacitación por incorporación, que surgen como consecuencia de que el proyecto de cambio contempla la realización de tareas que actualmente no se están haciendo. Se precisa aquí un aprendizaje para una tarea nueva.

Un ciclo formativo concreto de una institución empresarial que tienda a motivar a las personas por las tareas que realizan, debe potenciar las siguientes capacidades en los sujetos:

Capacidad de resolución de problemas: Es la disposición y habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una determinada situación mediante la aplicación de una estrategia o secuencia operativa que puede o no estar definida con la finalidad de encontrar la solución.

Capacidad de organización del trabajo: Es la disposición y habilidad para crear las condiciones adecuadas de utilización de los recursos humanos y/o materiales existentes para que una tarea o conjunto de tareas puedan realizarse con el máximo de eficacia y eficiencia.

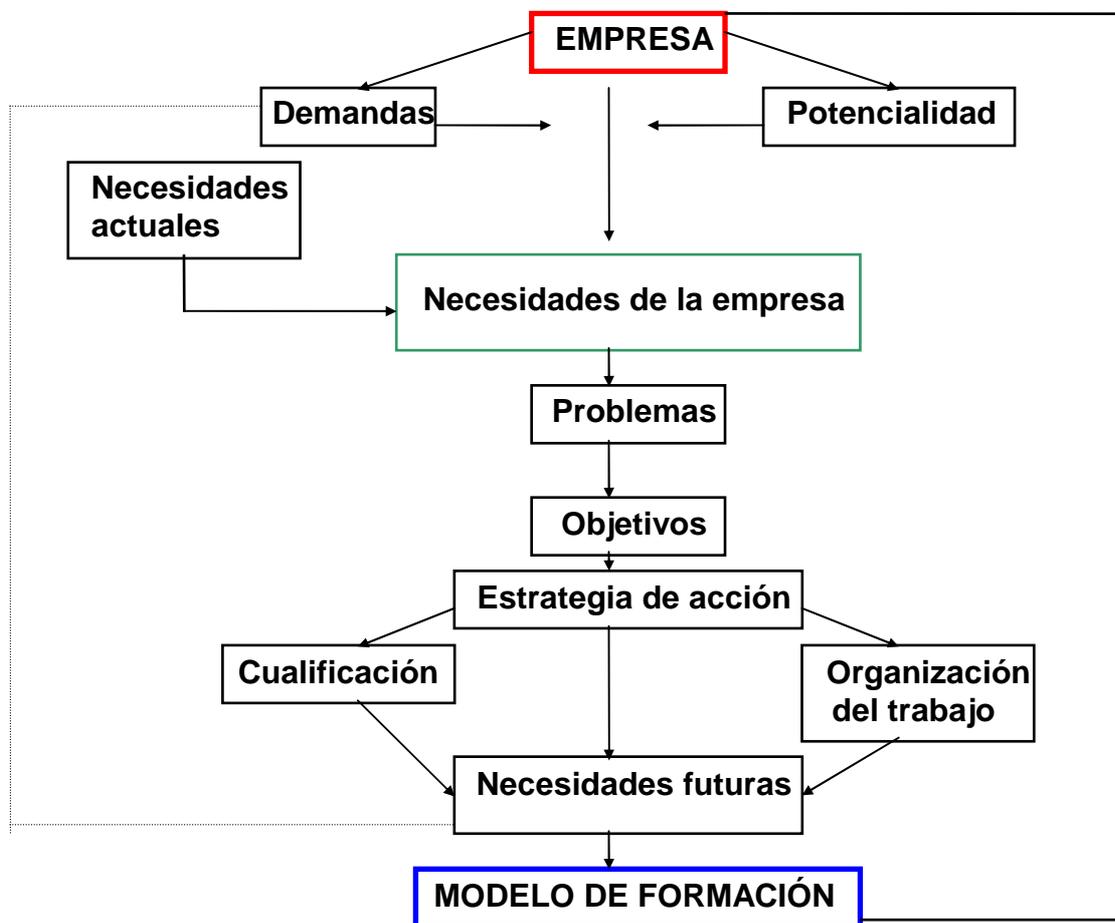
Capacidad de trabajar en equipo: Es la disposición y habilidad para colaborar de forma coordinada con la tarea realizada en conjunto por un equipo de personas para poder así lograr el objetivo propuesto.

Capacidad de trabajar de forma autónoma: Es la disposición para realizar una tarea de forma independiente para poder ejecutarla del principio al fin sin necesidad de recibir ayuda o soporte.

Capacidad de relación interpersonal: Es la disposición y habilidad para comunicarse con un trato adecuado en lo referente a nivel de atención y de empatía valorando el contexto y los objetivos de la comunicación.

Capacidad de tener iniciativa en el trabajo: Es la disposición y habilidad para tomar decisiones sobre propuestas o acciones que pueden ir en la línea de mejorar el proceso, producto o servicio por cambio o modificación. En este caso se está defendiendo la capacidad de innovación.

Finalmente, siguiendo con el esquema conceptual de Gairín Sallán, intentaré esquematizar un diseño de detección de necesidades de formación de recursos humanos en una empresa:



Se entiende por potencialidades, aquellos aspectos que caracterizan a la empresa y que la hacen ser mejor que aquellas otras que compiten con ella. Demandas, constituyen los aspectos que caracterizan a lo que la sociedad u otras empresas piden a la empresa objeto de análisis.

Una vez delimitado el potencial y las demandas de la empresa, es puntual recoger las necesidades actuales de un ámbito concreto (personal, tareas a desarrollar en cada sección, campos de actividades específicas, responsabilidades que poseen los diferentes empleados). Con toda la información recogida es preciso analizar qué problemas se derivan de la

realidad que ha sido analizada sistemáticamente. Con el análisis del problema se puede llegar a establecimientos de objetivos, delimitarlos y priorizarlos para solucionar el problema. Llegado a este punto se puede pasar a la acción, se han detectado necesidades de la empresa y de los trabajadores y es correcto tomar una decisión.

La decisión en este esquema corresponde al concepto formativo de la organización cualificante y al concepto de cambio en las estructuras organizacionales del trabajo. De la combinación de ambos aspectos (organizativo y formativo) surge una propuesta de formación en el puesto de trabajo (la organización que aprende).

La adopción por parte de las instituciones de una nueva concepción de la formación de sus trabajadores implica, irremediablemente, cambios en la misma estructura de los puestos de trabajo y también cambios en la totalidad de la estructura organizativa de la empresa.

Lo que parece ser el paradigma actual para identificar las competencias reales que posee un individuo para el trabajo, es el papel efectivo como ser social que tiene en la organización, y no sólo la tarea que le es asignada,... ni más ni menos que tenerlo en consideración. Por otro lado interesa también al trabajador el desarrollo de sus propias competencias para realizar eficiente y eficazmente una tarea y no sólo los resultados o performances fijadas por la empresa en esa tarea.

En este sentido, este último párrafo está en consonancia con algunas reflexiones que declara English, et al. (1992) en su obra **Stockmanship - Improving the care of the pig and other livestock**, al mencionar que *“un empleado se motiva cuando observa que con sus propias acciones ha mejorado aspectos de salud, bienestar y performances en los rodeos que atiende”*. Es en efecto un fuerte indicador que alude fundamentalmente a un valor actitudinal que cubre una necesidad sentida por parte del individuo. En este contexto no cabe duda que las interacciones entre ambiente de trabajo, satisfacción en el trabajo y condiciones de la institución con necesidades de capacitación, cultura y condiciones del trabajo influyen en el rendimiento e integración laboral.

Como síntesis de la interpretación que he realizado sobre la lectura de la obra párrafos arriba citada, rescato que el eje cardinal de motivación en el personal para mejorar la eficiencia productiva de una empresa ganadera, no se centra sólo en el incentivo económico orientado como estímulo para mejorar las performances, sino fundamentalmente, en satisfacer las necesidades de formación en el sujeto que considere la adquisición de competencias de autonomía personal y adaptación social, orientadas al desarrollo de habilidades creativas y funcionales. Aspecto que evita transitar en modelos de trabajo reproductivistas y frustrantes para el desarrollo personal, social y laboral del trabajador. El estímulo económico surge por sí solo como consecuencia de la formación, pues con ella naturalmente se accede a un *status quo* diferente.

Rodolfo Oscar Braun