

## Desarrollo organizacional y política de recursos humanos

*Angel Jorge Petriella*

### Sumario:

- I. El enfoque multidisciplinario de las organizaciones.
- II. El tema de la autoridad y los condicionantes modernos de la acción supervisora. III. El perfil del supervisor y el proceso de liderazgo.
- IV. La transformación organizacional y la política de Recursos Humanos.
- V. Conclusiones.

### I. El enfoque multidisciplinario de las organizaciones

El estudio de las organizaciones ha sido muy vasto y desde distintos puntos de abordaje. Las concepciones más aceptadas han sido hasta mediados de siglo las desarrolladas por administradores cuya preocupación fundamental era la gestión como resultante de una serie de procesos racionales de decisiones, eslabonados en un sistema formal.

Así, el acento fundamental era la lógica de los procesos necesarios para el resultado deseado por la organización.

Con el desarrollo social y el crecimiento de disciplinas científicas sociales, surgió la posibilidad de analizar a las organizaciones con un prisma de mayor alcance.

La evolución de las ideas del hombre dentro de las organizaciones reconoce orígenes más amplios que el de las propias disciplinas específicas. Es parte del desarrollo de la conciencia social en sus distintos niveles y de los cambios políticos, sociales y económicos del presente siglo.

Las teorías tradicionales sobre las organizaciones y sus estrategias consecuentes sobre el hombre se vieron contrastadas por la realidad concreta y por sus resultados, más que por la confrontación teórica.

El avance de las investigaciones sobre el hombre en su entorno laboral fue abriendo paso a enfoques amplios sobre las organizaciones. Las mismas fueron no sólo disecadas en el análisis de los componentes formales, de sus distintos sistemas de gestión, de comunicación y de decisiones, sino observadas al mismo tiempo como un complejo campo de relaciones interpersonales.

Así la Sociología, la Psicología, las Ciencias de la Educación, fueron paulatinamente volcando franjas de sus ámbitos de incumbencia en esta dirección.

Los enfoques multidisciplinarios en el estudio de las organizaciones permiten un muy vasto campo de observación y de intervención en las mismas.

---

(\*) *Licenciado en Sociología UNBA. Gerente de Recursos Humanos del Banco Credicoop C.L.*

Actualmente va cobrando forma el perfil del “analista organizacional” que resume en sí distintos aportes de las ciencias del comportamiento para volcarlos en el estudio, evaluación y proyección de las organizaciones.

Sin hacer de esto una nueva disciplina científica, existen hoy una cantidad de publicaciones que resaltan este hecho, dándole incluso la interpretación de necesidad práctica, de respuesta positiva a los complejos problemas organizacionales.

Si bien hoy hay mayores respuestas que a mediados de siglo, siguen vigentes un gran conjunto de interrogantes que van definiendo el rol de los profesionales de las ciencias de la conducta dentro de las organizaciones.

A modo de ejemplo podríamos citar aquellos sobre la validez de los supuestos de la motivación y la adaptación al trabajo, o las mismas bases motivacionales del poder en las organizaciones, como también los vínculos que se desarrollan en los procesos de funciones conectadas en forma ascendente u horizontal, etc.

Los cambios tecnológicos aplicados a la producción, los avances de la informática y la mayor complejidad de los procesos de gestión exigen el análisis de problemas tales como el de garantizar y/o facilitar la innovación, o de cómo estimular la creatividad, o como asegurar la socialización organizacional de acuerdo con las etapas de cambio, etc.

Ayer el campo de las relaciones laborales estaba determinado por el conflicto como “factor de desvío y tensión”. Hoy hay quienes afirman la necesidad del conflicto y su transformación en energía positiva para el desarrollo de las organizaciones.

En materia de conducción va dejando de ser el centro “las tareas” para desplazarse hacia “el rol” que garantice las mismas.

Las tareas de un gerente de una empresa, de un presidente de una compañía ya no están exigidas por conocimientos técnicos o económicos exclusivamente. Exigen habilidades psicosociales para negociar, conducir un debate, mediar en una confrontación, resolver conflictos, etc.

Hoy la capacitación desarrolla sus instrumentos para el logro de estas habilidades en función de las nuevas exigencias organizacionales.

La toma de decisiones como proceso ya no surge como el ensamble racional de procesos lógicos sino también como una cadena de procesos psico-organizacionales necesarios de conocer.

Los estilos de liderazgo, su análisis, interesan no sólo por la inserción y posibilidad de los individuos dentro de las organizaciones, sino también como factores de motivación de diversas conductas.

Hoy surgen modelos de análisis que circunscriben en los “recursos humanos” una serie de variables interdependientes que determinan ciertos funcionamientos dentro de las organizaciones. Así las relaciones entre grupos y el rol de sus líderes complementan el análisis de los organigramas funcionales, las posiciones de jefaturas y desarrollo de las responsabilidades.

A la planificación de objetivos y ritmos de crecimientos se le suma la preocupación de cómo dinamizar los mismos mediante el establecimiento voluntario de metas como facilitadoras del logro.

Al análisis de la carrera formal de un individuo dentro de la organización se le suma la evaluación del sentido de pertenencia y de los límites externos e internos de la misma.

En síntesis hoy las organizaciones cuentan para el desenvolvimiento de sus estructuras un conjunto de aportes de las ciencias de la conducta que le permiten una más precisa planificación de su gestión.

## **II. El tema de la autoridad y los condicionantes modernos de la acción supervisora**

El análisis de las funciones de supervisión va mostrando como rasgo distintivo la pérdida del concepto autocrático-tradicional del poder de jefatura.

El poder de jefatura en tanto poder discrecional de castigos y recompensas se ve condicionado por una constelación de factores socio-políticos que impregnan, desde el contexto, a las organizaciones.

El poder de resolver opciones de trabajo se fue recortando con los avances de la tecnología, con el avance de los sistemas provenientes de la organización científica del trabajo, tanto en el plano de la producción, como en el de la administración.

El poder de jefatura del supervisor tiene como una de sus fuentes indeclinables, la delegación que la organización efectiviza en su función.

Con el desarrollo social surgen una serie de restricciones al manejo de las empresas, una serie de limitaciones sobre el poder de las mismas.

Estas limitaciones son en consecuencia reflejadas en las funciones que la organización contiene.

El supervisor o gerente tiene hoy como parte constitutiva de su función estas limitaciones estructurales de su poder de jefatura.

El análisis de la realidad supervisora dentro del Banco Cooperativo, no puede analizarse dentro de estas consideraciones generales soslayando los rasgos particulares de la historia de las pequeñas organizaciones que le dieron origen.

Las Cajas de Crédito, en tanto pequeñas organizaciones administrativas hermanadas en un objetivo institucional, definieron, dentro de las tendencias generales mencionadas anteriormente, un perfil propio del empleado y del supervisor.

Uno de los rasgos claramente distintivo, ha sido la especialización por áreas en el trabajo y el acceso a los niveles de supervisión de aquellos elegidos, no por sus aptitudes para dirigir, sino por el buen desempeño de las tareas a su cargo.

Esta historia del individuo que accede a un nivel de supervisión, genera un claro contraste de las conductas exigidas para el desempeño de tareas asignadas con las conductas exigidas para el desempeño del nuevo rol de jefe.

El desempeño de conductas en el ejercicio de tareas se ha estructurado sobre la base del cumplimiento de consignas despojadas de ambigüedad.

Las normas administrativas son un ejemplo claro de esto.

Las exigencias de un universo ambiguo con un poder de jefatura claramente condicionado, culmina en una clara desorientación por parte del supervisor.

Esta desorientación genera conductas evasivas en el cumplimiento de la responsabilidad y el traslado hacia arriba de los problemas más conflictivos. Como también el intento de dirigir mediante métodos autocráticos fuera de los límites posibles de la realidad actual.

Es necesario tener en cuenta ante el diagnóstico de carencia de jefes intermedios analizar los orígenes del problema que permitan elaborar una política pertinente.

Las expresiones comunes de los funcionarios superiores sobre los supervisores intermedios son tales como:

“Eluden su responsabilidad y trasladan hacia arriba todo lo conflictivo”.

“Existen permanentemente mi respaldo ante situaciones de confrontación”.

“Evaden las respuestas insatisfactorias hacia sus subordinados”.

“Se mueven como divorciados de la dirección”.

Estos tópicos exigen analizar las relaciones interpersonales que generen una situación de conducción efectiva.

### **III. El perfil del supervisor y el proceso de liderazgo**

La realidad de las funciones de supervisión exigen hoy más que nunca que éstas cuenten el doble afluente de:

la autoridad que la organización delega  
la obtención de la misma del grupo de trabajo

El tema del liderazgo generalmente ha sido analizado desde la óptica de los efectos de determinar conductas de dirección sobre la dinámica de los grupos.

También, al margen de las conocidas tipologías del liderazgo como resultante de atributos de la personalidad de quien la genera, se han desarrollado teorías de “liderazgo situacional” en tanto procesos de interacción grupal en la búsqueda de satisfacciones comunes en un contexto determinado.

Creemos que independientemente de la mayor o menor posibilidad de generalización teórica, el liderazgo, como conducción efectiva se genera en el doble proceso de satisfacción del jefe y del grupo de trabajo.

Para ello es necesario desarrollar un perfil del supervisor con capacidades bien definidas para operar tales como:

Capacidad para comprender situaciones no reducibles a la comprensión standarizada de rutinas o procedimientos.

Capacidad para decidir en el marco de la responsabilidad que la organización le delega. Esto implica tomar decisiones en situaciones muchas veces con información recortada o insuficiente.

Capacidad de manejo político con sus subordinados, pares y superiores con un sentido y criterio de realidad.

Capacidad de medir las limitaciones propias, de escuchar y confiar en la fuerza del grupo para el logro de las metas planteadas.

Capacidad de desarrollar criterios en la búsqueda de alternativas.

Capacidad para resolver problemas en forma sistemática.

Capacidad de persuadir.

Capacidad para motivar.

Estas capacidades son posibles adquirirlas en el doble proceso de la instrucción programada y en el desarrollo de la propia organización.

Para una descripción del perfil de habilidades en las relaciones interpersonales, podemos construir el siguiente cuadro:

## **1. Comunicación:**

- 1.1. Comunicación efectiva: poder comunicar ideas en forma clara y precisa en situaciones individuales y grupales.
- 1.2. Saber oír: poder oír y comprender lo que otros dicen.
- 1.3. Amplitud de confrontación: poder aceptar críticas sin reacciones emocionales defensivas.
- 1.4. Expresión para la realimentación del grupo: habilidad de dinamizar críticas o señalamientos a los otros de modo útil y constructivo.
- 1.5. Persuasión: habilidad para organizar y presentar sus ideas en forma efectiva induciendo a los otros a aceptarlas.

## **2. Liderazgo:**

- 2.1. Liderazgo efectivo: habilidad para influenciar y hacer que los otros acepten sus ideas y sigan su orientación.
- 2.2. Autoconfianza: habilidad para enfrentar y superar dificultades en situación de desafío, aceptando riesgos con relativo conocimiento de las consecuencias.

- 2.3. Iniciativa: capacidad de proponer ideas innovadoras, de iniciar proyectos e influenciar el rumbo de los acontecimientos.
- 2.4. Independencia: asumir responsabilidades, decidir de acuerdo con sus habilidades y convicciones sin demasiada dependencia de los otros.
- 2.5. Resistencia a las situaciones con tensiones ambientales: capacidad de absorber hostilidades, falta de apoyo y/o cooperación, oposición, etc.
- 2.6. Apoyo: estimular y dar a los otros seguridad para desenvolverse con sus propios recursos y resolver sus problemas.
- 2.7. Competitividad: desear logros, ser el mejor en su función, superar obstáculos, conseguir reconocimiento.

### **3. Participación:**

- 3.1. Impacto: capacidad de crear una buena primera impresión y obtener atención, reconocimiento personal y respeto.
- 3.2. Espontaneidad: decir y hacer cosas de modo natural, expresar libremente ideas, opiniones o sentimientos en ocasiones que ocurren.
- 3.3. Sensibilidad: habilidad para detectar las necesidades y sentimientos de los otros.
- 3.4. Enfrentarse con el conflicto: habilidad para reconocer, diagnosticar y enfrentarse en situaciones de conflictos.
- 3.5. Amplitud de interacción y relación: habilidad para conectarse y aceptar la entrada o salida de personas en los radios grupales de su ámbito de acción.
- 3.6. Apertura: procurar conocer las ideas de los otros, disposición para recibir sugerencias e influencias de los otros.
- 3.7. Flexibilidad: habilidad para modificar ópticas o comportamientos en función de la dinámica y necesidades del grupo.

La obtención de las capacidades de supervisión y el desarrollo organizacional es parte del siguiente punto:

## **IV. La transformación organizacional y la política de recursos humanos**

La fusión de pequeñas entidades financieras cooperativas y su transformación en organizaciones bancarias constituye un interesante proceso de cambio organizacional.

Las motivaciones para el cambio, inicialmente de orden externo, fueron paulatinamente transformadas en objetivos específicos de superación, desarrollo y crecimiento.

Las modificaciones operadas en el sistema financiero no solo obligaron a la transformación de las cooperativas de créditos, por lo que a la vez modelaron al conjunto del sistema bancario y con él al de los roles de sus integrantes en distintos niveles.

Se produce un doble proceso de transformación. Interno en cuanto a la adecuación a una nueva realidad organizacional y externo en cuanto a los perfiles de funcionarios y empleados de las instituciones bancarias.

También es de notar que en cuanto al proceso de cambio interno han intervenido los dos niveles de gestión, el administrativo y el institucional, tanto en la homogeneización de los sistemas administrativos como en los procesos de representación y delegación, de participación y toma de decisiones.

Para comprender este proceso de cambio organizacional es necesario reafirmar la convicción de que los que impulsan el cambio son hombres en situación, en interacción, con historias y experiencias propias, con determinados niveles de rango e inserción en las organizaciones, con disímiles expectativas, como también que la realización de un proceso de cambio organizacional está asociado a la mayor o menor aceptación lograda en los actores del mismo.

Estos procesos implican alteraciones significativas en las pautas y valores de conducta de una gran cantidad de individuos que forman una organización, como también variaciones en la estructura de pertenencia de los mismos.

En el proceso de fusión y transformación uno de los logros destacables ha sido precisamente el de converger en una organización superior por su dimensión e importancia con la reafirmación del sentido de pertenencia cooperativo, tanto en el nivel administrativo como institucional.

El entusiasmo del personal en las jornadas de la transformación ha sido una muestra clara de comprensión del objetivo común y nuevo para el conjunto.

Sin embargo es necesario tener en cuenta que el proceso afectó en el orden administrativo básicamente a:

I. Las estructuras del proceso de toma de decisiones. II.

Los perfiles de los funcionarios.

III. La pertenencia del personal.

I. La estructura administrativa de las Cajas de Créditos estaba organizada de acuerdo con el modelo bancario bajo la dirección de la estructura institucional.

Esta estaba liderada por el gerente, máxima autoridad administrativa y “perno de conexión” con la estructura institucional.

Con el proceso de fusión podemos marcar cuatro etapas que van configurando la transformación global del sistema de toma de decisiones:

a) Adopción del compromiso de constituir una única organización.

b) La iniciación de la nueva operatoria.

c) La consolidación administrativa y el desarrollo de la Casa Central.

d) La complementariedad y el ajuste entre la relación de cada parte con el todo.

Como es natural la delegación en una forma superior de organización no genera espontáneamente el sentido de la nueva identidad organizacional.

Sin embargo, y pese a los obstáculos y dificultades propios de la conformación de una nueva organización superior, la experiencia fue permitiendo gradualmente la consolidación de la nueva estructura, el convencimiento y la aceptación de sus niveles decisorios y el avance de la comprensión del conjunto.

II. El proceso de fusión y transformación organizacional se desarrolló en el marco de una profunda modificación del sistema financiero argentino. Este, al determinar nuevas reglas, transformó al negocio bancario, colocándolo en la misma situación de competencia y riesgo que otras empresas de producción y/o servicio. Esto a su vez produjo una modificación de la figura gerencial.

Los funcionarios de las Cajas de Crédito sufrieron un doble progreso de transformación, el interno en materia de inserción organizacional, y el externo en cuanto a su eficacia.

La ubicación de cada individuo en la organización es posible determinarla por el rol que cumple de acuerdo al espacio asignado para el puesto. Este espacio está definido en base a la estructura de puestos interrelacionados. Por ende hay una conducta prescripta y esperada para cada miembro de la organización.

Sin embargo el rol está determinado no solo por lo prescripto e institucionalmente reconocido, sino por la transmisión y ejecución que del mismo se va ejerciendo.

Es común observar una persistencia del nivel formal de interpretación del puesto en base a la antigua interrelación del mismo con los otros puestos del sistema y una modificación en base a las nuevas conductas que van mostrando las variaciones del rol que acompaña a las modificaciones del conjunto.

Esto es mucho más perceptible en puestos de menor complejidad, donde se mantienen antiguos nombres con atributos de un poder desaparecido vinculado a la estructura anterior.

Las variaciones en la estructura van modificando la inserción de los miembros de la organización en las tres coordenadas posibles; en la verticalidad en cuanto a su ubicación en el rango dentro de la organización, en la centralidad en cuanto a inclusividad o al grado en que uno está más o menos “dentro” y en la funcionalidad en cuanto al papel que cumple.

En la nueva configuración organizacional los funcionarios de nivel superior de las entidades vieron recortada su centralidad, variaron sus funciones de acuerdo a los nuevos niveles de decisión y disminuyeron su rango en forma relativa a su anterior condición en la organización.

III. Otro campo de importante modificación fue el del sentido de pertenencia del personal administrativo. El mismo pasó en forma automática a formar parte de una organización bancaria (con toda una legislación especial en materia laboral), lo que generó -al ampliarse el horizonte de desarrollo- serias expectativas de carrera.

La formación de una Casa Central alentó estas expectativas con la creación de nuevos puestos y funciones mayormente calificadas.

La formación de la Gerencia de Recursos Humanos y la institucionalización de sistemas de evaluación y calificación de desempeño, de criterios racionales en materia de selección y promoción del personal, la capacitación a través de cursos internos fueron elementos de motivación y aceptación en el personal que asumió rápidamente su nueva pertenencia.

La carrera dentro de la organización encuadra el horizonte organizacional que puede percibir el individuo.

El individuo que asume su movimiento personal dentro de una organización elabora expectativas de desarrollo, de éxito, tanto material como de realización.

Con la fusión y nacimiento de la nueva organización se modifican los límites de transición y las posibles secuencias de la misma.

Anteriormente mencionamos las coordenadas posibles del movimiento de las personas dentro de una organización: hacia arriba, en torno o hacia adentro o alguna combinación de éstas.

La antigua estructura podría representarse como un cono de estrecha base y pequeña altura. Las características prevalecientes eran la centralidad y las limitaciones en el movimiento vertical (rangos limitados).

La nueva estructura ha recortado la centralidad (por producto del ensanchamiento notable de la base) pero ha extendido la altura y liberado “los techos” anteriores.

También es posible hoy moverse hacia arriba sin necesidad de moverse hacia adentro o en torno. La anterior estructura eliminaba casi por completo esta posibilidad.

La complejización de la nueva estructura y el surgimiento de nuevas funciones posibilitan, como en el caso del personal técnico o especializado, que se ascienda en la escala sin desplazarse hacia adentro.

Es decir no necesariamente una mayor jerarquía confiere mayor poder de decisión sobre el conjunto o mayor dominio de confidencialidad.

También se han reducido las oportunidades de movimientos que implican una mayor centralidad dado las implicancias de poder que determinan para el conjunto del sistema.

Por otro lado la ampliación de la base de la organización ha condicionado mayores posibilidades de desplazamiento horizontal.

En síntesis, atender a estas consideraciones como punto de partida para el desarrollo de la nueva etapa es fundamental.

Esto está ensamblado por la diferenciación necesaria entre lo que constituye una política de Recursos Humanos y lo que son procedimientos o técnicas de desarrollo de personal.

Es muy común encontrar organizaciones que cuentan con un importante número de técnicas de selección, inducción, evaluación, promoción, o planeamiento de carreras que ante el interrogante de cuál es la política, entran en serias dificultades para su definición.

La política de Recursos Humanos de una organización está definida por dos parámetros fundamentales, en primer lugar por los valores de la organización, por sus objetivos, por su ubicación dentro del contexto más general económico-social, y en segundo lugar no de menor importancia por el orden, por el rol que la organización adjudica a sus integrantes para el logro de sus metas.

El banco cooperativo como continuador de las Cajas de Crédito, condensa en su funcionamiento la necesidad de atender a las exigencias de eficiencia que le impone el contexto como organización administrativa y mantener el rasgo distintivo de empresa vinculada a un movimiento social cuyo fin no es el lucro sino el servicio.

Esto determina el rasgo empresario en la gestión y el marco conceptual distinto en materia de adhesión y motivación de la gente.

Ha sido precisamente un rasgo distintivo del cooperativismo en sus más variadas expresiones el de poseer la doble condición de empresa que actúa como tal en el medio económico, a la vez que constituye un sistema voluntario de asociación por el mejoramiento de las condiciones de convivencia y la transformación renovadora de la realidad social.

Estas razones exigen que la política de Recursos Humanos del banco cooperativo no sea sólo una constelación de técnicas para el logro de la eficiencia.

La eficiencia no constituye un objetivo en sí mismo sino un instrumento, para el logro de los objetivos generales de la organización.

La obtención de las capacidades de supervisión, el crecimiento de los jefes intermedios no puede plantearse sólo como un objetivo de capacitación.

En primer término es parte del propio desarrollo organizacional que en este caso concreto supone la consolidación, el afianzamiento de la nueva estructura administrativa e institucional.

Esta consolidación supone un proceso de adaptación normativa y un mayor sentido de la integración real.

Claro que tampoco esto es posible convertirlo con recetas académicas, la experiencia ha demostrado que el tiempo es necesario en la maduración y ejecución de las políticas propias de la nueva realidad tanto del contexto como de la organización.

En cuanto a la capacitación para la obtención de habilidades de supervisión es necesario tener en cuenta que hablamos de desaprender y aprender conductas.

Esto nos indica que no es posible plantearse cursos tradicionales, enumerativos de deberes y responsabilidades exclusivamente. Es necesario desarrollar programas de instrucción con una metodología participativa que posibilite un “compromiso” del educando desde el propio proceso de capacitación”.

La convergencia de los cambios en el conjunto organizacional más programas de desarrollo dinámico irán paulatinamente modelando los perfiles de empleados y supervisores acordes a la nueva realidad.

#### **IV. Conclusiones:**

R. Likert en su obra “El factor humano de la organización”, decía:

“Todas las actividades en una empresa son promovidas y determinadas por las personas que la componen”.

“Instalaciones, oficinas, calculadoras, instalaciones automatizadas y todo lo que caracteriza una empresa moderna quedaría improductivo sin la iniciativa y las directrices humanas. En efecto, son los seres humanos, únicamente, que proyectan y dirigen las instalaciones. Ellos deciden donde y cómo utilizar las computadoras, son ellos que producen o no hoy tecnologías: son ellos que producen el capital necesario y deciden los procedimientos y la actividad de una Empresa acaba por ser determinada únicamente por la competencia (capacidad) la motivación y la eficiencia en general de su organización humana”

“De todas las responsabilidades gerenciales, la de dirigir al componente humano de la organización es la tarea central, la más importante, ya que todo lo restante depende de cómo se cumple con ésta”.

Las organizaciones cuentan hoy con más y mejores herramientas teórico-prácticas para garantizar un idóneo funcionamiento de sus estructuras de Recursos Humanos. Esto exige una reelaboración de los avances generales de la materia al ámbito de las necesidades concretas.

El avance de estos conocimientos se ha producido en el marco de las respuestas exigidas por la práctica misma. Las elaboraciones específicas no pueden estar tampoco al margen de las políticas organizacionales que van desbrozando los objetivos concretos en materia de recursos humanos.

En el diagnóstico de necesidades para el desarrollo del capital humano es necesario tener en cuenta tanto las variables externas como internas de la organización.

El proceso de fusión y cambio organizacional del banco cooperativo es un excelente ejemplo para la ubicación de ambos niveles (externo-interno) de incidencia.

La adopción de nuevas conductas no será solo posible con la instrucción-capacitación; es necesario ensamblar esta política en el marco del desarrollo organizacional en curso.