

## Los directivos, los trabajadores y las organizaciones. ¿Quiénes son los responsables del fracaso?

Lic. Rubén Cañedo Andalia<sup>1</sup>

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Cañedo Andalia R. Los directivos, los trabajadores y las organizaciones. ¿Quiénes son los responsables del fracaso? Acimed 2007;16(5).

Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_5\\_07/aci021107.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci021107.htm) [Consultado: día/mes/año].

¿Quiénes habrán de tener mayor vocación de servicio a su organización sino sus dirigentes?

La gestión del ser humano y de la justicia, de su bienestar laboral y personal es la base de todas las gestiones. Sin ella, fracasarán todas las demás.

Durante siglos quienes dirigen, dígame dueños, gobernantes, empresarios han considerado a sus subordinados, empleados, obreros; responsables del fracaso ante el cumplimiento de sus objetivos, metas y otros propósitos. Sin embargo, la práctica y las teorías más modernas de las escuelas de administración señalan una nueva perspectiva del fracaso y es que no son quienes ejecutan realmente las tareas la mayor parte de las veces los responsables del éxito o la caída de una organización sino sus dirigentes. ¿Quiénes sino sus dirigentes son los que seleccionan los empleados, los ubican, los guían, velan por sus necesidades –sus problemas, su salud y sus aspiraciones-, los enseñan y los despiden si sus conocimientos, habilidades, actitudes y desempeño no se corresponden con las exigencias de la organización?

Son los directivos los responsables principales de crear un clima laboral favorable -sin exclusiones, con la participación de todos, donde se compartan los más altos valores humanos como la amistad y la honestidad y se estimule la comunicación amplia y directa entre los diferentes niveles de la organización. Sin esto fracasarán las cacareadas dirección por objetivos y valores, el cuadro de mando integral, la gestión de la información y el conocimiento y cuanto artificio para la administración se emplee, porque la gestión es un acto integral que debe considerar al individuo como un todo y no como partes que pueden gerenciarse en forma aislada en la vida de un ser humano, un ser biopsicosocial de 24 horas.

Sin justicia, comunicación y democracia (participación), sin condiciones laborales estimulantes y que propicien el bienestar de los empleados, sin una retribución proporcional al esfuerzo y los resultados, sin una vocación y un sentido de pertenencia

sólido, la motivación, dedicación, entusiasmo, rendimiento (productividad) y calidad del quehacer de cualquier organización se deteriorará drásticamente; entonces la enajenación, el pesimismo, la inconformidad y la frustración conducirán a un pobre rendimiento, a una reducción significativa de la calidad del trabajo, a una resistencia al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, así como a la instauración de una pobreza espiritual y una doble moral; la hipocresía y la mentira minarán las relaciones laborales.

Sucede que en los países pobres con frecuencia las grandes necesidades nacionales son un caldo de cultivo para la instauración de prácticas, estilos y sentimientos negativos. Pero el fenómeno no es ni por asomo un fenómeno exclusivo de los países pobres, sino un mal que aqueja a miles de organizaciones alrededor de todo el mundo ante la incomprensión de muchos de que el empleado es alguien quien hay que amar en las organizaciones porque es él quien hace realidad los sueños de sus dirigentes.

Para cambiar este “estado de cosas” en una organización se requiere al menos de la existencia de algunos directivos y obreros honestos y decididos a luchar por el triunfo de su empresa. Pero ellos necesitarán de un poder real no sólo de un poder formal. En muchas organizaciones, el poder informal que ostentan individuos con ambiciones diferentes al bienestar de la empresa, corroe cualquier esfuerzo por su mejoramiento.

En este sentido, el aplanamiento de las estructuras piramidales de poder facilita la comunicación directa entre directivos y quienes ejecutan los proyectos y tareas; así como reducción del poder de los intermediarios. La existencia de medios y formas para la comunicación directa entre directivos de la alta dirección y los obreros es una condición indispensable para avanzar en el desarrollo de la organización. Ello evita las pérdidas, los sesgos, las aberraciones, los olvidos y los disimulos que experimenta el contenido y la intención de la comunicación a través de líneas largas de transmisión sobre todo cuando están plagadas de intereses ajenos al desarrollo organizacional. Cuando existen muchos niveles intermedios los más altos directivos corren el peligro de enajenarse de la realidad de sus empleados, de su contexto real de labor y vida, de sus inquietudes, condiciones y deseos.

En el principio del proceso de cambio, la realización de reuniones, por separado primero y en conjunto después, entre los altos dirigentes del nivel empresarial, dirigentes intermedios y trabajadores, seleccionados (de no ser posible con todos) por muestreo aleatorio y estratificado (por ejemplo, por su número de identificación, actividad, sector o área) donde cada empleado pueda expresar sin temor su opinión sobre la marcha de la empresa, es una vía para acercarse al “estado real de cosas” que predomina en una organización. La existencia de mecanismos privados de comunicación es muy importante también. En este sentido, la creación de sistemas anónimos de expresión es una vía útil para revelar la realidad de las empresas cuando existen poderes formales o informales que impiden la expresión abierta de las inquietudes, críticas y conflictos. Los anónimos se analizarán en forma colectiva entre los más altos dirigentes de la empresa y se estudiarán posteriormente con los dirigentes intermedios y trabajadores implicados.

En estas reuniones, los gerentes no deben discutir o imponer sino escuchar, dialogar, enseñar, comunicarse con sinceridad. En cualquier ejercicio de esta clase es necesario considerar que lo perfecto es enemigo de lo bueno, es mejor algo que nada, estamos

mejor si hacemos algo, si avanzamos algo que si no avanzamos nada. El futuro se diseña progresivamente desde el presente.

Ahora bien, como sucede con los dirigentes, la empresa y su entorno en la que estos sin un flujo continuo de información novedosa y de inteligencia le es imposible tomar decisiones seguras, mantener el curso de una acción o variarlo, progresar con seguridad y mantener la continuidad necesaria para triunfar, para responder a los cambios del medio y los competidores, los directivos en el interior de la organización han de crear un clima y dotarse de ciertas herramientas que les posibilite observar y evaluar el bienestar interno y la satisfacción de sus empleados con su gestión.

Recibido: 5 de octubre del 2007

Aprobado: 7 de octubre del 2007

Lic. *Rubén Cañedo Andalia*. Departamento Fuentes y Servicios de Información. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed. Calle 27 No. 110 e/ N y M, El Vedado. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana. Cuba. Correo electrónico: [ruben@infomed.sld.cu](mailto:ruben@infomed.sld.cu)

<sup>1</sup>Licenciado en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Departamento Fuentes y Servicio de Información. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed.

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS<sup>1</sup>

CULTURA ORGANIZACIONAL.  
ORGANIZATIONAL CULTURE.

Según DeCI<sup>2</sup>

GERENCIA EMPRESARIAL.  
ENTERPRISES MANAGEMENT.

<sup>1</sup>BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup>Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en:

<http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>