

El análisis ocupacional como estrategia de cambio en las organizaciones

Santacruz, Denis¹

Recibido: 11/11/2006 • Revisado: 02/12/2006
Aceptado: 12/01/2007

Resumen >>

Se formula una propuesta para promover cambios significativos y trascendentes en las organizaciones de trabajo; un proceso de cambios que involucren tanto a la estructura como a los actores de la organización. A diferencia del uso común del Análisis Ocupacional (AO) para estudiar el comportamiento individual en una ocupación determinada, en este artículo se plantea el AO como estrategia de cambio, planeada con visión estratégica y una concepción participativa del individuo en la organización. Esto implícitamente cuestiona lo que ha sido la concepción tradicional de trabajo y las relaciones entre la estructura y organización laboral, por una parte, y el desempeño individual, por la otra. Esto significa el reto de un cambio de paradigma, ya que se rescata la importancia del trabajador como actor de los cambios y se enfatiza la importancia que tiene la consideración de las competencias en sus distintas dimensiones cuando se habla de cambios significativos en las organizaciones. Así, el análisis lo realizan los mismos actores, como promotores de los cambios en su realidad ocupacional, dentro de una perspectiva sistémica, centrada en el análisis de procesos. Se considera la necesidad de transformar las relaciones en el desempeño laboral convirtiendo grupos de tareas en equipos de trabajo y se propone el análisis profundo de las competencias laborales.

Palabras clave: análisis ocupacional, cambio organizacional, competencias, desempeño laboral

Abstract >>

Occupational analysis as a change strategy in organizations

This is a proposal to promote significant and transcendent changes in working organizations; a process of change that should involve both structure and personnel. In contrast to the common use of Occupational Analysis (OA) to study the individual behavior in a determined occupation, OA is proposed as a strategy for change planned with strategic vision and a participative conception of the individual in organizations. This implicitly questions the traditional idea about work and the relationship between structure and organization and individual performance. It means a challenge to accept a new paradigm, because it brings forward the importance of the worker as an actor in the changes to be made, as well as emphasize the importance of considering the competences in their different dimensions when the main concern is the significant changes in organizations. Thus, analysis is made by the actors themselves, as promoters of change in their occupational reality within a systemic perspective centered in analysis of processes. It is considered the need to transform relationships in the work performance, changing task forces into work teams and it is proposed that labor competences must be analyzed in depth.

Key words: occupational analysis, organizational change, competences, work performance

¹ Socióloga. Profesora adscrita a FACES de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Profesora de Educación Media (Especialidad Francés) en el Instituto Universitario Pedagógico de Caracas. Especialización en Orientación del Instituto Universitario Pedagógico de Caracas y de la UCV, y en Tecnología Educativa de la UCV. Doctoranda en Educación en la Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED, Madrid. Investigadora. Actualmente es Asesora Institucional en el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico en la UCV. Correo electrónico: denissantacruz@hotmail.com

1. Introducción

En lo que se considera el Desarrollo Organizacional (DO) contemporáneo, el concepto de trabajo ha cambiado de una manera acelerada y compleja. Cada vez adquiere mayor significación el concepto de ocupación superando el concepto de puesto de trabajo ya que éste, generalmente ha respondido a un grupo de tareas reunidas en torno a funciones.

El concepto de ocupación es más amplio, en ella se agrupan actividades profesionales con características comunes aunque pertenecientes a diferentes áreas de conocimiento. Remite el concepto de ocupación a la extensión del conocimiento adquirido en una profesión hacia una variada actividad laboral. Esta visión implica un cambio de paradigma, una lectura diferente de algunos conceptos vinculados al mundo del trabajo, un reto frente a la disciplina que se ocupa de los estudios gerenciales y frente a las suposiciones que no armonizan con la realidad (Drucker, 1999).

En la bibliografía consultada se cuestiona la concepción tradicional, que sobre el mundo del trabajo separa la actividad laboral en unidades autosuficientes e independientes; igualmente, está cuestionado el extremo verticalismo en la toma de decisiones, lo cual provoca una relación laboral de obediencia y sumisión. Peter Drucker (Ob. Cit.) cuando habla de los nuevos paradigmas de la gerencia, plantea que realmente esos aspectos han estado cuestionados desde hace mucho tiempo. Ya a finales de los cuarenta se habla de la necesidad de reconsiderar el significado de las relaciones laborales dando mayor importancia a la intervención del hombre que a los medios de producción. En efecto, abordar el análisis crítico de las ocupaciones nos lleva a cuestionar la práctica laboral en la forma en que se concibe aún hoy en día.

El objetivo de este trabajo es explicar un modelo que permite el desarrollo estratégico de una organización, con la participación de las personas que laboran en ella buscando un cambio consensual a corto y mediano plazo. Se parte del análisis de las ocupaciones, desde la perspectiva de los procesos que tienen lugar en esa organización.

Para ello se propone el modelo de *Análisis Ocupacional (AO)* como recurso, para provocar los cambios que llevan al desarrollo estratégico de la organización, que tiene como propósito la creación de las bases para el desarrollo continuo de la organización y de las personas.

Ahora bien, para que se pueda operar un cambio real hay que trabajar sobre todos los elementos involucrados de manera sistémica. Nos referimos a cambios profundos, donde se combina las modificaciones que se producen en los valores y aspiraciones de la gente con variaciones externas en los procesos y estrategias (Senge, 2000). La aplicación de este modelo implica una serie de acciones, en puntos clave de la organización, para poder ir hacia los cambios profundos que se aspira lograr. Por supuesto que esto significa cuestionar un conjunto de conceptos que han estado tradicionalmente presentes.

En el Cuadro 1 se observa, por un lado, lo que son las estrategias para un cambio de acuerdo a esta visión crítica del DO que se quiere lograr, y en forma paralela se presenta cada uno de los aspectos cuestionados. Tal como se puede observar, son muchos los elementos por considerar. En consecuencia, para abordar el estudio de la organización en proceso de desarrollo, resulta imperioso, centrar la atención en algunos aspectos procedimentales, sin perder la visión holista de la ocupación.

Tabla 1 >>

ELEMENTOS PARA ANALIZAR	
ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO	CONCEPTOS CUESTIONADOS
1. El proceso como un sistema integrado	1. Procedimientos independientes.
2. El trabajador como hombre proactivo	2. Empleado.
3. Ocupación vs. puesto de trabajo	3. Cargo o puesto de trabajo.
4. Desempeño laboral vs. trabajo	4. Empleo.
5. Equipos de trabajo vs. grupos de tareas	5. Organización tradicional del trabajo.
6. Identificación de competencias genéricas	6. Condiciones personales invariables.
7. Desarrollo ocupacional por competencias.	7. Adiestramiento.
8. Liderazgo y responsabilidad compartidos.	8. Dirección vs. obediencia.

Sobre ese particular, vale decir que se propone focalizar la atención en los tres aspectos que se describen a continuación:

1. *El análisis de procesos como contenido*, por ser la ejecución de los procesos la que le da sentido de existencia al desempeño laboral.
2. *La estrategia de conversión de grupos de tareas en equipos de trabajo*, como forma idónea de organizarse (Drucker, *Ibíd.*) para ser más eficiente y eficaz en el desempeño laboral. Acá el equipo es considerado como la unidad de análisis donde se comparten responsabilidades, decisiones y tareas; como la instancia que puede agrupar diferentes ocupaciones alrededor de una misión u objetivo.
3. *El análisis en profundidad del desempeño*, entendido como el conjunto de capacidades, valores y conocimientos que se combinan en el quehacer cotidiano; se aborda en dos sentidos:
 - a) el desarrollo de las competencias laborales a partir de las competencias genéricas y técnicas
 - y b) la gestión del conocimiento como recurso de formación lo cual nos lleva a la configuración de un plan que comprende, por una parte, un fluido intercambio de información con el uso adecuado de la tecnología y, paralelamente a eso,

el desarrollo del aprendizaje compartido para llegar a lo que Senge (Ob. Cit.) describe como el aprendizaje inseparable del trabajo cotidiano.

1.1. ¿Qué significa para nosotros el análisis de procesos?

Significa revisar la secuencia de acciones, actividades o tareas utilizadas para la ejecución del proceso, incluyendo el seguimiento del estado de cada una de sus etapas y la aportación de las herramientas necesarias para gestionarlo. El análisis del proceso desde una perspectiva estratégica tiene un cierto carácter preventivo: se pretende avizorar posibles eventos problemáticos y evitar distorsiones a la respuesta o producto esperado. Con el seguimiento preventivo, no se eliminan los problemas; pero se puede reducir su aparición y favorecer la posibilidad de detectarlos más rápidamente, para actuar sobre ellos de manera oportuna.

En este tipo de análisis deben participar todos los involucrados en el proceso; al hacerlo por consenso el proceso se normaliza, se logra un mayor nivel de compromiso y se facilita la delegación de autoridad y decisiones ya que cuando participan distintas personas en el proceso de cambio proliferan las iniciativas (Senge, *Ibíd.*).

1.2. ¿Por qué trabajar sobre procesos?

En el modelo que proponemos se considera útil trabajar sobre procesos para:

- a) Facilitar el conocimiento completo del quehacer de la organización.
- b) Lograr que el personal se identifique con la misión de la organización.
- c) Cambiar procedimientos que se habían estado llevando a cabo de la misma manera durante décadas.
- d) Conocer el trabajo que hace el otro, y reconocer la influencia del trabajo de uno en el otro.
- e) Identificar lo que debe ser revisado en la estructura organizativa y en la denominación de algunas instancias.
- f) Reconocer el conocimiento y la experticia que se posee sobre los procedimientos, a la vez que percibir la dificultad que pueda existir en este medio para enfrentar los cambios que se están generando en los procesos.
- g) Identificar las debilidades y las fortalezas para trabajar en equipo.
- h) Aprender a usar herramientas nuevas de trabajo que ayuden a mejorar el nivel de eficiencia.
- i) Analizar la denominación de las ocupaciones, ya que lo que realmente se hace está muy lejos de lo que refieren las definiciones actuales de los cargos.

1.3. El equipo visto desde el análisis ocupacional

Vemos al equipo, sin abstraerlo del contexto institucional y social, como la unidad

donde pueden confluir varias ocupaciones. En cada equipo se puede agrupar actividades profesionales pertenecientes a diferentes áreas de conocimiento, diferentes cargos y puestos cuya acción gira en torno a una meta común.

En la perspectiva del análisis ocupacional, como se ha descrito anteriormente, el equipo se toma como la unidad de análisis compleja, reflejo de la organización a la que pertenece. La relación entre los diferentes ámbitos del desempeño de las ocupaciones, se concibe como una relación dialéctica, ellos se influyen permanentemente y, por tanto, todo el análisis estará signado por esa interdependencia. El objetivo común que comparte el equipo debe tener correspondencia exacta con las metas de los procesos de trabajo que se desarrollan en la organización.

La vía más expedita para explicar la ubicación y la pertinencia del equipo de trabajo, es la identificación de los procesos asociados a su desempeño laboral y, mediante el estudio del desempeño de los equipos de trabajo, se puede identificar con mayor precisión las competencias genéricas requeridas para llevar a cabo los procesos.

No resulta nada fácil convertir grupos, con una concepción tradicional del desempeño alrededor de tareas, en equipos de trabajo. Ello requiere de un cambio de cultura del trabajo y de un clima organizacional adecuado, para lo cual debe darse un proceso de aprendizaje compartido por los integrantes de la organización (Dolan, 2000). Siendo así, esta transformación de grupos a equipos representará al cabo de un tiempo, una ventaja para emprender los cambios, para el crecimiento de la organización y para el desarrollo exitoso de las personas, por una serie de razones que se exponen a continuación:

a) Se produce mayor motivación en las personas y mayor colaboración; se estimula la búsqueda de nuevas ideas y los miembros del equipo asumen compromisos mutuos para llevarlas a cabo.

b) Aumenta el nivel de productividad en el equipo y el feed back entre sus integrantes ayuda a corregir los errores de unos a otros.

c) Se incrementa la comunicación de los empleados, lo cual facilita la gestión del conocimiento y en consecuencia se eleva la calidad de trabajo.

d) Se logra flexibilidad organizativa y versatilidad en los puestos ya que el equipo enfoca su desempeño en procesos y no tanto en funciones; lo cual, aunado al compromiso compartido por alcanzar las metas y la capacidad de sus miembros para gestionar y comunicar, hace más eficiente al propio equipo.

e) La responsabilidad de los integrantes del equipo va más allá del compromiso individual con una tarea, son responsables colectivamente del rendimiento y de los resultados del proceso.

1.4. El desempeño laboral y las competencias

El desempeño laboral se apoya en las condiciones personales, que son las que van a definir los límites y la extensión del desarrollo ocupacional para cada persona. Para que este desempeño sea efectivo debe existir un justo equilibrio el desarrollo de las competencias en el contexto organizacional del que se trate.

Las competencias son los factores de desempeño que se manifiestan en diferentes grados en cada individuo y permiten al trabajador la consecución de los objetivos de desempeño individual en la realidad cotidiana de trabajo; representan un rasgo de unión entre las características individuales (conocimientos,

habilidades, destrezas y actitudes) y cualidades requeridas para conducir de manera adecuada las misiones profesionales prefijadas (Levy-Leboyer, 2001).

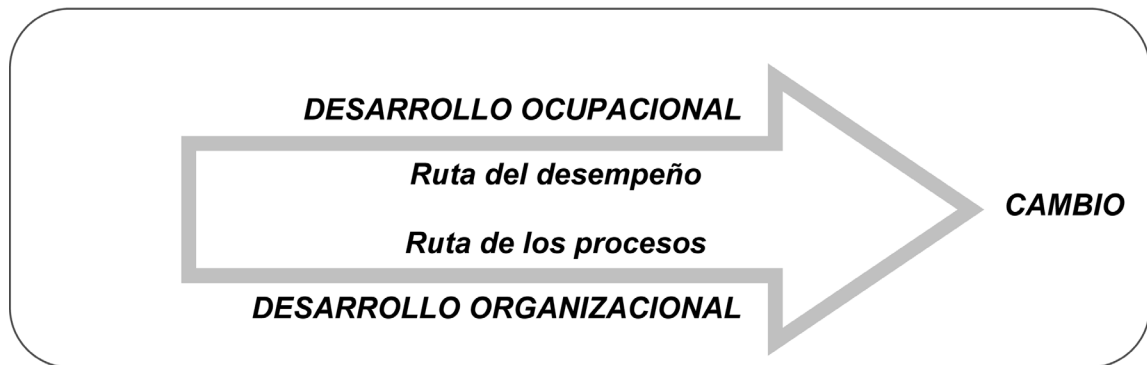
Tres tipos de competencias se conjugan en el desempeño laboral: básicas, genéricas y técnicas. Si bien las competencias básicas se reconocen particularmente a partir de las condiciones personales, la identificación de competencias genéricas debe hacerse a la luz de cada dinámica organizacional. Al igual que sabemos que no hay dos personas idénticas y, por tanto, las mismas competencias tienen diferente connotación en cada individuo, no se puede hablar de que hay exactitud de condiciones entre las organizaciones, por ello no resulta adecuado establecer las mismas competencias para todas y tampoco se conservan en idéntica situación cuando se cambia la misión.

Para llevar a cabo un plan que apunte al desarrollo de la institución y necesariamente al desarrollo ocupacional, se tiene que actuar sobre las competencias desde la perspectiva del desempeño a nivel de individuo y del contexto organizacional; en ese sentido la tarea prioritaria es la identificación de las competencias, especialmente las genéricas que son las que permiten enlazar desempeño con organización.

2. Explicación del modelo

El objetivo es promover el DO apoyado en un modelo sistémico de Desarrollo Ocupacional (do). En correspondencia con esta idea, se diseña un plan con dos rutas interconectadas, el DO y do. A través de estas dos rutas, transita el progreso del desempeño laboral y el análisis de los procesos que constituyen, a su vez, un soporte para ese desempeño y sus particularidades (Figura 1).

Figura 1 >>



En la primera ruta o ruta de los procesos, el DO se percibe en los cambios que hagan más eficientes los procesos que se llevan a cabo, y se inicia con la documentación de los procesos para tener una aproximación controlada a la realidad y llegar a una identificación precisa de los procesos que luego serán objeto de análisis y de reconstrucción de la estructura organizativa. Esta cadena de eventos se reinicia cíclicamente, por ello hablamos de ruta de acción y no de proceso definitivo.

Igualmente sucede con la segunda, la ruta del desempeño, que conduce al desarrollo ocupacional; eso significa el cambio que ocurre en las personas desde el establecimiento del compromiso con la misión de la organización, y desde allí se va reconstruyendo la red ocupacional organizando a las personas en familias ocupacionales para estructurar el plan de desarrollo por competencias.

A continuación se aborda la concepción de cada ruta y se explica brevemente los conceptos implícitos en el modelo.

3. El Desarrollo Organizacional

Ha sido definido de diferentes maneras. Algunos autores ubican el concepto original en 1926, cuando en los EE UU se comienza a

experimentar maneras de hacer más eficiente la producción de las empresas. Hacia finales de los años veinte se intensificó la búsqueda de la eficacia en las organizaciones y en este mismo país tuvo gran aceptación la concepción humanista de la psicología aplicada al mundo del trabajo. Sin embargo, fue posteriormente a la Segunda Guerra Mundial cuando alcanzó gran aceptación en Europa. Pero la mayoría de los autores que se han dedicado a estudiar este tema coinciden en señalar los trabajos de Kurt Lewin, quien ha sido considerado padre de la Psicología Social, hacia 1945 o 1946, como el momento de inicio de la tendencia humanista del DO.

Con el desarrollo de la Psicología aplicada al mundo del trabajo y con la finalidad de adaptar a las personas desmovilizadas que se incorporaban nuevamente al trabajo, se va a concentrar considerablemente la atención en la capacidad humana como factor de desarrollo en las empresas. En ese sentido, Lewin inicia la llamada Investigación Acción y la dinámica de grupos con los Grupos T; estos eran concebidos como instrumentos para el cambio controlado ya que facilitaban el autoconocimiento y el autodesarrollo. Así, se estudiaba en las organizaciones, los problemas que debían ser resueltos para adaptar los trabajadores al mundo ocupacional y a la capacidad de producción

requerida, ante la alta demanda por parte de la población. No obstante el término DO se utiliza con mayor propiedad hacia finales de los años 50 como una estrategia para mejorar las organizaciones por medio de un cambio planificado, dentro de un enfoque sistémico.

El concepto de DO ha evolucionado e integra teoría y práctica para resolver problemas importantes tanto de las organizaciones como de las personas involucradas en los procesos. El DO puede llevar a un cambio donde se deba reinventar los procesos. Ello implica sentido común y diligencia, requiere mucho del trabajo en equipo y, en función de esto, una visión amplia del entrenamiento individual.

En esta propuesta domina la concepción del DO como un programa educativo a largo plazo, como el proceso de cambio, intencional y previsto con anticipación, para orientar la organización hacia un futuro mejor. La finalidad es hacer a las instituciones más modernas, democráticas, flexibles y más competitivas con respecto a otras de su misma naturaleza, para que sean capaces de enfrentar con eficiencia los retos de la globalización; se apoya en la confianza en el ser humano como factor de desarrollo, por una parte y, por otra, la convicción de sus posibilidades de crecimiento y de la capacidad de aprender que es lo que puede permitir que se emprendan procesos de cambio.

El estilo que adquiere el DO varía de una institución a otra. Cada institución tiene una misión particular, a partir de ella se define la estrategia de desarrollo y apoyado en la estrategia se define la estructura. Se da por descontado que implica un estilo de gerenciar las relaciones humanas y de producción. Al respecto, Drucker (Ibíd.) plantea que la gerencia es “el órgano específico y distintivo de toda organización”.

El desarrollar una organización para el cambio significa instalar una cultura del trabajo, donde se observen los procesos de manera integral con una visión estratégica; ello rompe los viejos paradigmas, en los cuales, a partir de un diagnóstico hecho desde fuera, privaba el desarrollo de programas de adiestramiento, siendo los más avanzados los que se inspiraban en los “Group’s Training”, propuestos por Lewin hacia finales de los años 40. La mayoría de los programas de adiestramiento tienen carácter remedial y giran alrededor de problemas focalizados. A nivel interno, toda organización debe mejorar sistemática y constantemente, desde los productos y servicios, pasando por los procesos de productividad, hasta la tecnología, capacitación y desarrollo del personal. Tal mejoramiento debe ser planificado y hacerse a un ritmo previamente establecido de acuerdo a la particular disposición temporal para alcanzar las metas. Este plan de DO parte de dos premisas importantes a considerar ya que permiten entender la concepción que manejamos.

3.1. Dos premisas

Los cambios no se decretan, se logran tras un esfuerzo compartido, por todos los que en él se involucran, en la práctica de la organización. El cambio que se desea lograr es un proceso que se manifiesta en acciones y debe tener permanencia en el tiempo. Se asume el cambio como una manera de pensar y actuar diferente a como se había hecho anteriormente y él se instala de manera que transforma la cultura organizacional. El proceso de cambio que no es compartido se convierte en una imposición que, a la larga, se traduce en obediencia al cumplimiento de tareas sin ningún compromiso. Concebido el trabajador como hombre proactivo, el cambio en las organizaciones lo gestiona cada uno de sus integrantes y en cada persona se desarrollan las competencias que promueven el

crecimiento de la institución. De esta manera, los trabajadores cumplen con un nivel de exigencia que, a la vez que es alto, los compromete con su propio desarrollo y les provee de una formación profesional con consecuencias a más largo plazo, ya que además de la formación, en cuanto a conocimientos y habilidades, les permite la comprensión y valoración de su propio desarrollo. Compartir debe convertirse en una práctica cotidiana y espontánea, se refiere a compartir aprendizajes, responsabilidades, toma de decisiones y liderazgo.

El proceso debe ser planeado de forma estratégica, de manera que permita conocer los cambios del entorno a los que se debe dar respuesta; para ello la institución debe ser visualizada como un conjunto de capacidades y recursos con una proyección en el tiempo. Las tendencias actuales del DO exigen instituciones planeadas con visión estratégica, sobre todo, cuando se trata de una organizaciones transformadoras de recursos y condiciones de proyección académica o porque su producto debe estar orientado a generar cambios en el contexto sociocultural donde interactúa la organización. Esta manera de abordar el DO se apoya en varios conceptos, los cuales pasamos a describir a continuación.

3.2. Conceptos Elementales

Planificación estratégica. La planificación insinúa la aspiración en términos de la realidad posible, es la representación mental de la realidad expresada por anticipado. Permite una acción eficiente que satisface el logro de los objetivos de la gestión que se lleva a cabo a la vez que ayuda a mejorar la relación costo beneficio del producto de la gestión.

La planificación permite clarificar metas, valores e ideas y unificarlos en torno al propósito

del equipo de trabajo; con ello, se puede controlar uno de los focos más frecuentes de conflicto, que es el desacuerdo entre las partes para tomar decisiones, sobre todo, cuando ese desacuerdo significa para una de las partes que otra ha frustrado o va a frustrar alguna de sus acciones.

Dentro de las tendencias actuales del DO, la planificación es expresión de un liderazgo compartido en la organización. Su quehacer debe ser planeado y la planificación debe convertirse en una forma de pensamiento. A la vez que la planificación caracteriza un modo de pensar y significa un estilo de liderazgo particular, finalmente se convierte en parte de la cultura organizacional.

La planificación estratégica es la planificación hacia el cambio, permite analizar la organización en múltiples dimensiones desde una perspectiva sistémica, múltiples sectores que se influyen mutuamente y esto se puede convertir en un proceso difícil de cerrar. Por ello, es menester tener claro algunos criterios que permiten darle algún orden a la propuesta. Entonces es necesario saber reconocer las dimensiones que aborda la planificación (Figura 2).

En primer lugar, está la dimensión estructural-organizativa, que permite comprender la forma, el entramado ocupacional de puestos de trabajo, ocupaciones y relaciones de funcionamiento, políticas y controles que facilitan o limitan el funcionamiento. El carácter estratégico obliga a prestarle atención a todos los aspectos; ello no significa que todo el tiempo se trabaja sobre todos y cada uno de esos aspectos, sólo que cuando se trabaja sobre uno de ellos no se pueden perder de vista los otros.

Figura 2 >>

Dimensiones de la planificación



En segundo lugar, que no en segundo plano, se observa la dimensión humana. Esta dimensión va mucho más allá de las personas en sus condiciones particulares, tiene que ver también con las condiciones en función de un colectivo, de las relaciones interpersonales y de las competencias requeridas para el desempeño ocupacional; todo ello en referencia al contexto organizacional.

Gestión del conocimiento. Es la función que planifica, coordina y controla, el flujo de los conocimientos en la empresa. El conocimiento es el resultado de una transformación que cada persona hace de las ideas, constituye una capacidad humana, personal, al igual que la habilidad, experiencia e inteligencia.

Los conocimientos son más que la información que se suministra en un momento determinado. En cada información hay conocimiento implícito, el cual no se transmite necesariamente, sobre todo, en lo que se refiere

a quien elabora la información. No obstante, lo explícito en la información sólo es una pequeñísima parte del conocimiento que lo precede. Igualmente, el trabajador no expresa necesariamente todo el conocimiento que posee y que va más allá del conocimiento profesional. “El conocimiento es todo lo que los trabajadores saben sobre sus clientes, productos, procesos, errores y aciertos, tanto si se trata de tácitos o de explícitos” (O’Dell, 2001:31).

Generalmente, en las organizaciones tradicionales, se le otorga más importancia al hacer y se deja en un segundo plano el conocimiento. Por otro lado, cuando se plantea la necesidad de darle relevancia a la experiencia no se trata de la manera tradicional, de confundir experiencia con hacer, actuar o participar en un proceso. En la idea de gestionar el conocimiento, se debe concebir la experiencia como el conocimiento que queda de lo que se ha hecho; por eso la experiencia constituye un factor insoslayable cuando se habla de gestión del conocimiento.

Gestionar el conocimiento significa crear los mecanismos para que fluya el aprendizaje en una gestión compartida dentro de la organización, a diferencia del tradicional adiestramiento significa aprendizaje, "...el adiestramiento es aprender a usar y respetar el reloj. En cambio la educación es aprender a usar y respetar la brújula" (Guédez, 2000:101). Se hace hincapié en el valor del conocimiento como elemento estratégico que configura la organización y condiciona la gestión gerencial, el desarrollo de la empresa, sus productos y servicios.

La visión estratégica de la gestión del conocimiento considera la sinergia entre lo tecnológico y lo humano; mediante los recursos informáticos se busca capturar, organizar y difundir tanto los contenidos que puedan necesitarse en un momento determinado como las fuentes a las que se puede acudir para ampliarlos o adquirir nuevos conocimientos. Este recurso de ninguna manera sustituye a la capacidad humana para asimilar o reconstruir el conocimiento. "La gestión del conocimiento es una estrategia consciente de dirigir los conocimientos apropiados a determinadas personas en el momento justo, y de ayudar a los empleados a intercambiarlos y a ponerlos en acción" (O'Dell, 2001:32). No es mera transmisión de información, interactúan los aprendizajes. "El aprendizaje organizacional es la conjunción de los aprendizajes personales" (Guédez, Ob. Cit:112).

Compartir aprendizajes entre los integrantes de la organización, facilita el intercambio de conocimientos y experiencias entre los trabajadores. Para que ello ocurra, es necesario fomentar la cooperación hasta que ésta llegue a formar parte de la cultura organizacional de la empresa. Gestionar el conocimiento es una práctica difícil que requiere de la participación y

cooperación de las personas. Para promoverlo, hay que crear un ambiente donde la cultura corporativa, los sistemas de evaluación y la infraestructura de la organización propicien la cooperación y promueva la participación.

La participación y la cooperación en la gestión del conocimiento constituyen una estrategia de aprendizaje que favorece el desempeño de las tareas de una manera más eficiente. Ello se debe a dos cosas fundamentales: la primera es que gestionar conocimientos en la empresa lleva implícito el desarrollo de la gente hacia el trabajo en equipo y la segunda, que el aprendizaje que elaboran las personas, como resultado de la transferencia de conocimientos y experiencias, las capacitan para ser flexibles y versátiles frente a los problemas que deben atender.

Participación y cooperación. Se entiende la participación y la cooperación como comportamientos sociales que se manifiestan de diversas formas en toda organización y de manera cotidiana en las organizaciones orientadas hacia el cambio. Cooperación y participación son dos conceptos estrechamente relacionados. Dentro del modelo planteado, se hace obligatorio inducir la participación, y la cooperación es la que puede facilitar una participación efectiva. Ella supone un proceso bidireccional donde cada parte influye positivamente en la capacidad de hacer de la otra y más que ayuda es intercambio.

La participación es muy importante para el desarrollo social de las personas a través de las relaciones sociales que establece. Un individuo solo, aislado de sus semejantes, tiene una capacidad limitada para obtener en los eventos de su vida, los beneficios sociales y psicológicos que le ofrece la participación. "...El hombre tiene una capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona..."

(Chiavenato, 2001). El equipo constituye, en la organización laboral, el ámbito propicio para la participación y la cooperación. A su vez, la participación constituye un atributo para el buen desempeño de los equipos de trabajo. Cuando la cooperación y la participación se convierten en un valor para la organización laboral, es posible la gestión del conocimiento: comunicación efectiva e intercambio de saberes; en consecuencia, el equipo logra desarrollar una labor comprometida con la misión de la institución.

La cooperación constituye una competencia genérica para trabajar en equipo; ello se manifiesta cuando el individuo involucra a otras personas en su área y en sus ideas; mantiene informados a los demás; hace uso de servicios de apoyo disponibles; utiliza las habilidades de los miembros del equipo; está abierto a ideas y sugerencias (Woodruffe, en Benavides, 2002). Lo que hace propicia la cooperación, y la participación de una manera fluida y comprometida tiene mucho que ver con dos condiciones inherentes a las organizaciones transformadoras.

Las condiciones necesarias para la participación se plantean en dos dimensiones. Esas condiciones no son otras que la información permanente y fluida en la organización y las oportunidades en las que se propicia la cooperación y la participación. Cuando esas condiciones no están dadas, deben ser desarrolladas; es posible que sea ello lo que haga falta para que se inicie un proceso de cambio organizacional en la empresa.

La información es una condición que requiere de ciertas competencias desarrolladas en el individuo y de aportes institucionales que van a ser fácilmente visibles en organizaciones

abiertas al cambio, transformadoras. El manejo compartido y uso adecuado de la información constituye un recurso básico para la toma de decisiones. En cuanto a oportunidades, la sintonía entre las competencias individuales y el DO es lo que va a favorecer que se den oportunidades para la cooperación y participación en la organización y que los individuos sepan identificar y aprovechar esas oportunidades.

4. El desarrollo ocupacional

En este modelo, el DO constituye la ruta que permite analizar el desempeño laboral, transitando por las condiciones físico-ambientales, las relaciones personales con lo institucional, las relaciones interpersonales, las conductas exitosas y no exitosas, las debilidades y fortalezas de la organización como tal y su repercusión en el trabajo de la gente, las fortalezas de las personas y de los equipos en relación a la institución y a los procesos de trabajo en el que participan y las competencias, los valores, los conocimientos y las creencias.

El desarrollo ocupacional es el resultado de organizar la participación comprometida en el análisis del desempeño. Es una condición que se instala y se convierte en permanente; el nivel óptimo de DO es el que hace posible nuevos cambios en búsqueda de la excelencia, una búsqueda que nunca acaba, puesto que el máximo desarrollo implica la instalación de la cultura del cambio en la organización, la presencia de nuevas expectativas, de modo que encaminarse en la ruta del DO significa incorporarse a un proceso continuo de análisis ocupacional, significa también disposición para aprender a aprender y a desarrollar la capacidad crítica y autocrítica frente al desempeño propio y el del otro.

La reorganización de la institución y la revisión del desempeño laboral requieren, además de la participación activa del personal para la reconstrucción de su práctica, el análisis crítico de la documentación que la sustenta. En esa dirección apunta una estrategia para la acción que combina la reconstrucción documental y la autogestión del cambio. Se promueve la enseñanza compartida entre los participantes, para ello este modelo se apoya en una concepción constructivista, el aprendizaje es producto de un proceso de construcción y reconstrucción de saberes y un proceso que requiere desaprender lo que dificulta el progreso del desempeño laboral, “para dar paso a un nuevo conocimiento se requiere redimensionar, superar, integrar u olvidar los conocimientos precedentes” (Guédez, 2003:42).

Los conceptos de planificación estratégica, gestión del conocimiento y participación, son válidos para esta ruta y ya fueron explicados al tratar el tema del Desarrollo Organizacional. Las ideas expresadas hasta este punto nos llevan al concepto básico de este modelo: el Análisis Ocupacional.

4.1. ¿Qué es el análisis ocupacional (AO)?

El Análisis Ocupacional (AO) es comúnmente utilizado como procedimiento o metodología para estudiar el comportamiento de las ocupaciones. Desde esta perspectiva se define como un procedimiento que permite examinar, desde diferentes ángulos la situación real de una o varias ocupaciones, dentro de un contexto socioeconómico determinado, para establecer el sentido de su existencia y las características y condiciones de su desempeño (Santacruz:1998). Generalmente se realiza una interpretación del mundo del trabajo a partir de las ocupaciones y de las personas que las practican. Se estudia

los datos que aporta el desempeño específico de las ocupaciones referidos a factores de carácter técnico (tareas, conocimientos y calificaciones requeridos), aspectos ambientales, conocimientos y habilidades personales y de las responsabilidades y requerimientos exigidos institucionalmente.

4.2. Niveles de acción del AO

El ámbito ocupacional puede ser tratado desde diferentes niveles y perspectivas. En cuanto a los niveles, tenemos que el mundo del trabajo requiere de una interpretación histórica de la cultura social a la que pertenece la ocupación o unidad ocupacional en estudio. A este nivel se busca entender y explicar el entramado de las ocupaciones en una estructura socioeconómica concreta; en este caso nos ubicamos a nivel microsociales; la estructura ocupacional no debe ser concebida como una sumatoria de cargos, de tareas o de puestos de trabajo, sino como una especie de red donde se entretrejen diferentes cadenas de ocupaciones, con un nivel de complejidad acorde con el nivel de desarrollo socioeconómico de la realidad en estudio. Los límites y posibilidades de acción de las ocupaciones dependen de la movilidad de la red ocupacional, lo cual está directamente relacionado con el nivel de desarrollo socioeconómico alcanzado en la sociedad. Hay otro nivel de análisis, donde se busca interpretar de manera operativa la interacción del hombre con los recursos y el ambiente de trabajo, nos referimos en este caso al nivel macrosociales, constituye un estudio detallado y concreto de una ocupación o varias ocupaciones en una unidad de producción; cualquiera sea el caso, es análisis holista del trabajador, empleo y trabajo. Ejemplos típicos de este tipo de análisis son las monografías ocupacionales, los perfiles ocupacionales y los análisis de cargos. Por último, nos podemos dedicar al estudio de las

ocupaciones desde la perspectiva del currículum escolar, se trata entonces del seguimiento curricular. Tiene el propósito de establecer el puente necesario entre educación y trabajo y facilitar en esas dos instancias la comprensión de los condicionantes de cada uno de ellas para el ingreso ocupacional.

4.3 Perspectivas del AO

Analizar el mundo de las ocupaciones puede hacerse con distintas visiones. El estudio se puede emprender desde: a) la perspectiva de la persona que desempeña la ocupación, b) los factores que se involucran en el desempeño laboral, c) la organización del trabajo, o, d) el ámbito institucional. Siempre va a referirse el AO a categorías que corresponden a aspectos inseparables en situaciones reales de trabajo y permiten comprender el significado del ejercicio ocupacional en profundidad, en el momento en que concentramos nuestro interés en cada uno de ellos.

Estos factores pueden ser observados en cualquiera de los tres niveles de análisis ya descritos y vale mencionar algunos de ellos con fines especialmente didácticos ya que, como dijimos antes, es muy difícil abordarlos por separado sin que se involucren unos a otros. Nos referimos a los factores siguientes:

a) El trabajo, es el esfuerzo ejercido por el hombre para transformar bienes tangibles o intangibles. Puede ser analizado desde diferentes perspectivas, acá nos interesa verlo como ocupación cargada de valoración individual y social y todos los factores del desempeño que se involucran en él.

b) El empleo, es el campo de ejercicio laboral ofrecido por el empleador, es analizado en cuanto a estructura y funcionamiento, relaciones establecidas con ocupaciones afines y con las

herramientas de trabajo; su análisis comprende el estudio de la actividad laboral y junto a la descripción de algunos aspectos vinculados con el trabajador, corresponde al puesto de trabajo.

c) El trabajador, es la persona vista de manera integral con sus condiciones personales y sus competencias ocupacionales; desde esta perspectiva de análisis se refiere al estudio holista de las ocupaciones en la persona que ejerce los cargos o puestos.

d) Unidad de producción, es la conjunción de la fuerza de trabajo y las relaciones de producción para la obtención de un producto o servicio; el equipo de trabajo es considerado como unidad de producción.

e) Las familias ocupacionales, son el conjunto de ocupaciones que por estar asociadas a los procesos de producción de un bien o servicio, mantienen una particular afinidad en función de la misión y objetivos organizacionales.

f) El campo ocupacional o profesional, es el subconjunto de actividades productivas que tienen cierta afinidad tecnológica y profesional, es decir, que agrupan conocimientos y saberes profesionales similares, aplicados a un campo específico o a tipos de procesos tecnológicos, o a tipos de producto o servicios.

De acuerdo a la propuesta que presentamos, nos ubicamos en un nivel microsociedad, aún cuando no corresponde exactamente a lo descrito anteriormente, ya que no se queda en el análisis de la situación sino que implica intervención. Acá abordamos el Análisis Ocupacional como estrategia de desarrollo, como modelo para llegar provocar cambios significativos, entendiendo que el carácter significativo tiene que ver con lo trascendente en la consolidación de una cultura del cambio en la organización. Tiene como propósito la creación de las bases

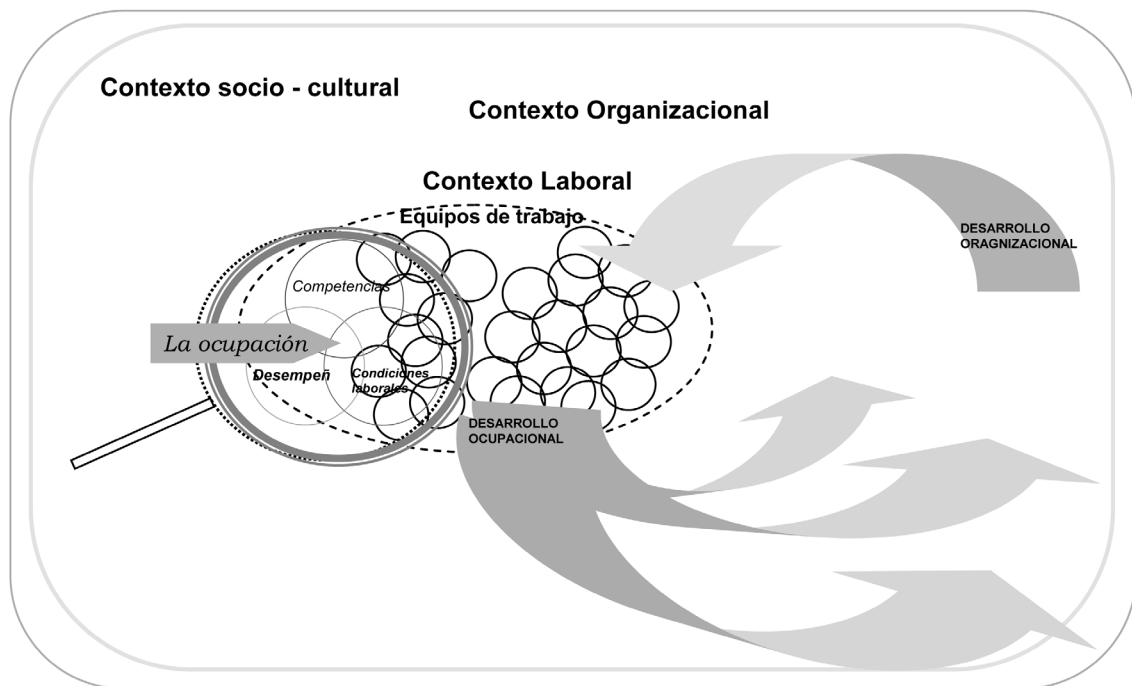
para el progreso de la organización y de las personas que laboran en la institución; a la vez que fortalecen las competencias genéricas para el óptimo desempeño en los equipos de trabajo.

Para concluir, podemos decir que resulta sumamente complejo incursionar en el Desarrollo Organizacional sin una visión holista de la ocupación y de la propia organización. Abordar de manera parcial o fragmentada la organización y los factores que intervienen en el desempeño laboral; podría resultar un mero ejercicio recreativo, con consecuencias

negativas para los diferentes recursos que se invierten para tal fin, y no nos referimos sólo al dinero sino al factor tiempo, al que algunas veces no se le da su justo valor.

En resumen, promover cambios en el desempeño ocupacional afecta directamente al contexto laboral e inmediatamente repercute en el contexto organizacional y viceversa (Figura 3). De este modo, hablar de desarrollo organizacional sin tomar en cuenta los múltiples factores que se han descrito anteriormente, resultaría impropio.

Figura 3 >>



El análisis ocupacional permite reconocer en cada ocupación, en los equipos de trabajo y en las familias ocupacionales que se organizan alrededor de los procesos, el grado de complejidad de las relaciones que puedan existir entre distintas ocupaciones y en términos de las capacidades requeridas para el desempeño laboral. Desde esta perspectiva se ha explicado el carácter integrador que tiene la aplicación del Análisis Ocupacional, con todos sus niveles y perspectivas, el cual sirve como herramienta para la evaluación del desempeño y, a la vez, para conocer y evaluar en profundidad la dinámica organizacional.

Igualmente, ha quedado expresamente expuesto que este modelo de análisis requiere de un plan de acción que permita la participación, de todos los involucrados: en el estudio de la realidad ocupacional, en la producción de los cambios y el compromiso de instalar una cultura del cambio en la organización, en la documentación de dichos cambios, en la gestión de conocimientos y experiencias, y en la toma de decisiones. Es por ello que se propone que este proceso sea planificado, de carácter estratégico y que estimule la participación y la cooperación.

Bibliografía >>

- BENAVIDES, O. (2001). *Competencias y competitividad*. McGraw-Hill, Colombia.
- CHIAVENATO, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia, McGraw-Hill.
- DRUCKER, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Norma S.A., Colombia.
- GUÉDEZ, V. (2003). *Aprender a emprender*. Planeta venezolana, S.A. Venezuela.
- GUÉDEZ, V., et al (2000). *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI*. UNIMET, Caracas.
- LEVY-LEBOYER, C. (2001). *Gestión de las competencias*. Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- O'DELL, C. (2001). *Si tan solo supiéramos lo que sabemos*. Griker y asociados, Madrid.
- SANTACRUZ, D. (1998). El análisis ocupacional. Estrategia de cambio en la enseñanza y eje para la orientación vocacional. En: *Revista de Pedagogía*. Escuela de Educación, UCV, Caracas.
- SARRAMONA, J. (2002). *La formación continua laboral*. Biblioteca Nueva, Madrid.
- SENGE, P. (2000). *La danza del cambio*. Gestión 2000, S.A. Barcelona.