

## OBSOLESCENCIA Y DESARROLLO PROFESIONAL-ORGANIZACIONAL

*Dr. Manuel Angel Morales*

### Definición de la Obsolescencia

La obsolescencia se refiere a una reducción en la efectividad de las ejecutorias de la organización cuando los empleados se quedan atrás en el manejo de técnicas, destrezas y conocimientos necesarios para mejorar las ejecutorias de la empresa. Cuando el conocimiento no es pertinente a los mejores propósitos de la corporación ocurre obsolescencia individual y organizacional y aumenta la incertidumbre en general.

El término "media vida" que se toma prestado de la física nuclear se utiliza como un indicador de la obsolescencia que ocurre a través de las ocupaciones. El mismo alude al tiempo que le toma a los individuos perder alrededor de la mitad de su competencia debido a cambios acelerados en la tecnología y el conocimiento. La "media vida" de los profesionales de la informática, ingenieros y científicos, puede ser tan corta como de cinco años. Los abogados, médicos, contables, gerentes y administradores que se quedan rezagados; por ejemplo, de las ciencias de la computadora, los cambios en la reglamentación gubernamental y la internacionalización de las industrias y las corporaciones experimentan obsolescencia y se hacen vulnerables a los cambios dramáticos que ocurren en sus respectivos campos. Toda esta situación se agrava por la peligrosa renuencia de las empresas en invertir en el desarrollo y la educación de sus recursos humanos. Entonces, adelantamos aquí una proposición de trabajo organizacional.

*\*Mientras menos invierta una empresa en el desarrollo profesional y tecnológico de sus empleados, mayor será la posibilidad de que experimente niveles considerables de obsolescencia organizacional.*

En un contexto donde las industrias están experimentando cambios rápidos, la obsolescencia representa un problema de costo y la negación de este problema puede aumentar más aún dichos costos. Por ejemplo, las decisiones equivocadas pueden espantar clientelas y empleados desmoralizados, pueden significar un costo muy alto para la corporación. Abordemos este asunto

desde una perspectiva mucho más psicológica. Hay evidencia considerable que establece que los costos psicológicos de sentirse obsoleto incluyen pérdida de estima propia, inseguridad y una alta tensión personal. Cuando tales costos son multiplicados por el número de ejecutivos, profesionales técnicos y operadores cuyas destrezas y conocimientos han declinado considerablemente, el costo para la empresa y la sociedad resulta espectacular.

Vamos a mencionar rápidamente algunas causas generales de obsolescencia que han sido tratadas y estudiadas en la literatura profesional y especializada. Las mismas son las siguientes:

1. La explosión de información y conocimientos y los cambios dinámicos estimulados por la revolución de los sistemas de inteligencia y comunicación general.
2. Características personales, particularmente aquellas de índole psicológica y organizacional.
3. El ambiente de trabajo y el clima organizacional.

Deseamos aclarar que la obsolescencia puede ser enfrentada constructivamente. Este esfuerzo envuelve desarrollo profesional, alteraciones considerables en las prácticas de la administración de recursos humanos y cambios considerables en las estrategias corporativas.

Las organizaciones interesadas en impulsar programas y políticas para superar esta condición deben examinar su filosofía de administración de recursos humanos y la cultura de la empresa en general. Siendo así, hay que plantearse las siguientes preguntas de trabajo: ¿Son los empleados interpretados como recursos que deprecian y que tienen una vida útil limitada? o ¿Son recursos que pueden seguir creciendo si se administran con creatividad?

### **El modelo de la depreciación de los recursos humanos**

Rechazamos tajantemente la teoría de la depreciación de los seres humanos que implica que el valor de las personas en la empresa llega a su punto culminante muy temprano en el desarrollo profesional. Luego se produce una estabilización considerable y declina rápidamente de ahí en adelante. De acuerdo con esta filosofía cualquier inversión de la empresa después de la mitad del tiempo de la persona en la organización no será efectiva en términos de costos. El modelo de depreciación humana no reconoce los costos de entrada y salida de personal (turn over) que incluye costos de reclutamiento, selección, socialización, desarrollo y compensación de nuevos empleados. Por ejemplo: En una división de la General Electric los costos de reemplazamiento de empleados se estimaron muy altos. General Electric descubrió que el reentrenamiento de un ingeniero podía

llevarse a cabo por menos de una tercera parte de los costos que significa reclutar un ingeniero nuevo. De acuerdo a unos sicólogos industriales las posibilidades son de cinco a uno que un empleado reclutado y recientemente graduado de la universidad abandone la organización en algún momento durante los primeros cinco años.

Las posibilidades son más favorables para que una persona de 40 a 50 años se quede en la organización los próximos 15 años.

### **Renovación de Recursos Humanos**

Las empresas modernas están adoptando la posición de que los recursos humanos son renovables y pueden seguir ejecutando efectivamente si se les administra con adecuación. Esta nueva filosofía requiere que la empresa tome las medidas necesarias para fortalecer uno de sus recursos más valiosos: la gente en la organización.

### **Programa de Mantenimiento Profesional y Organizacional**

Para trabajar en esta dirección recomendamos un programa producto de las actividades que han realizado distintas empresas como Multitech, General Electric e IBM, entre otras.

Abordemos el siguiente caso: Multitech es una corporación multinacional de alta tecnología que manufactura computadoras, fotocopiadoras y equipo de comunicación. Su diseño interno apunta a lo que se conoce por "una organización matrix". Esto significa que es una empresa que hace uso de equipos de proyectos y grupos flexibles de producción a partir de la participación de empleados de distintas divisiones. La corporación matrix es aquella que emplea un sistema de mando múltiple, sistemas y mecanismos de apoyo múltiples relacionados con la cultura y los patrones de comportamiento de esa empresa.

Esto quiere decir que científicos, ingenieros, analistas, financieros, especialistas de mercadeo y personal de producción se seleccionan de distintos departamentos para trabajar en proyectos específicos. Dichos proyectos pueden significar el desarrollo de una nueva computadora o un sistema de radar más complejo. Los equipos de trabajo pueden durar desde varios meses hasta cinco años. El trabajo es intensivo y a veces limita el tiempo disponible para el desarrollo personal y de los recursos humanos.

A partir de estas experiencias y otras, se puede desarrollar el siguiente programa.

### **La profesionalización de los recursos humanos**

El programa comienza con una evaluación de las necesidades de entrenamiento y desarrollo. Los insumos que se formulan para satisfacer

FIGURA I

**PROGRAMA DE MANTENIMIENTO  
PROFESIONAL—ORGANIZACIONAL**

<b>Auscultar necesidades de entrenamiento y desarrollo</b>
<p>Revisar estrategia (si alguna) de desarrollo humano de la empresa.</p> <p>Revisar los niveles de ejecución de los empleados.</p> <p>Conducir sondeos de necesidades.</p> <p>Crear un comité-unidad colateral de desarrollo profesional.</p>
<b>Diseño de programas de entrenamiento y desarrollo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrenamientos científicos y técnicos</li> <li>● Desarrollo gerencial y administrativo</li> <li>● Entrenamientos de producción</li> <li>● Programas comprensivos para toda la empresa</li> <li>● Programas de retiros</li> </ul>
<b>Actividades de evaluación</b>
<b>Proyecciones empresariales</b>

dichas necesidades son evaluación de ejecutorias, sondeos a ejecutivos, gerentes y administradores y recomendaciones de entrenamientos y ejercicios de desarrollo propuestos por un grupo o unidad especial.

La revisión de la estrategia de desarrollo de recursos humanos de la empresa provee el fundamento para la identificación de destrezas, la combinación de talentos y experiencias para la consecución de metas a corto y mediano plazo. La comparación de la distribución de destrezas de la fuerza trabajadora de una empresa con las proyecciones futuras, sirve de punto de referencia para las necesidades de entrenamiento futuro. Hay que examinar las aspiraciones y planes y los recursos gerenciales que, a partir de

motivaciones específicas, se pueden convertir en factores de gerencia y administración importantes para la organización. Estos son proactivos de administración.

La revisión de ejecutorias y resultados provee información en términos de necesidades. La intervención a tiempo a partir de estos datos evita problemas serios. Los sondeos de opinión, que pueden ser anuales o semestrales, envuelve la identificación de intereses y problemas por áreas.

Los empleados, frecuentemente, necesitan seminarios frescos sobre comunicación, solución de problemas y resolución de conflictos. La gente de producción solicita ejercicios de círculos de calidad y así por el estilo.

El comité o unidad de desarrollo profesional y organizacional puede componerse de representantes del departamento de recursos humanos, ejecutivos claves de distintos departamentos, gerentes de proyectos, representantes de la unión y un profesor universitario quien puede dirigir los esfuerzos curriculares de la empresa.

El comité se puede reunir todos los meses o trimestralmente para identificar las tendencias en las industrias, las implicaciones de las mismas y establecer necesidades de entrenamiento y desarrollo para el futuro, recomendar temas para seminarios y otros asuntos de mantenimiento corporativo.

En términos del diseño y desarrollo se pueden incorporar planificadores y oficiales de recursos humanos para identificar tópicos, estimados de presupuestos, prioridades y realizar planes que puedan contribuir a la consecución de metas y objetivos para la empresa.

En términos del diseño y desarrollo se puede incorporar planificadores y oficiales de recursos humanos para identificar tópicos, estimados de presupuestos, prioridades y realizar planes que puedan contribuir a la consecución de metas y objetivos para la empresa.

Nuevamente enfatizamos la idea de que es necesario formular actividades que se relacionen con las necesidades especiales de las distintas clasificaciones de empleados que tiene la empresa. También hay una serie de programas y talleres que se pueden hacer extensivos a todos los empleados de la organización. Una regla de diseño debe imperar: Cada programa, seminario, taller o ejercicio de mantenimiento profesional-organizacional, debe preparar a los empleados para ejecutar más efectivamente sus responsabilidades y capacitarlos para absorber mayores tareas en el futuro.

Es necesario realizar ejercicios para empleados técnico-científicos de manera que éstos estén al día en torno a los últimos adelantos en sus disciplinas. Por tal motivo, se les debe inducir a que participen en asociaciones profesionales y la empresa debe correr con estos costos. Por eso se puede desarrollar un programa para asumir los costos de suscripciones

profesionales a revistas y series especializadas con las ejecutorias de los empleados en la organización.

Otras actividades que se deben promover se relacionan con el financiamiento por parte de la empresa de viajes con propósitos de asistir a conferencias, convenciones, talleres y seminarios profesionales.

En la empresa se puede institucionalizar la idea de una conferencia mensual sobre temas científicos, administrativos y profesionales. No sería mucho pedir que cada empresa establezca una biblioteca profesional sobre asuntos pertinentes a sus mejores intereses. En el caso de la empresa Multitech se estableció un seminario que se tituló El Progreso de la Ciencia y se invitaron profesores, investigadores, universitarios, ingenieros, científicos y administradores en general.

Estas actividades son particularmente importantes para empleados que trabajan con unos calendarios apretados cuya posibilidad de exponerse a conocimientos nuevos resulta menor. Para encarar este problema, se pueden desarrollar seminarios contínuos de un día de duración y diseñar el equivalente de salones de clases corporativos para ofrecer este servicio durante todo el año. La empresa puede solicitar que los empleados participen en un mínimo de horas para actividades de actualización durante cada año fiscal. Algunos seminarios que se pueden desarrollar son los siguientes:

1. La administración de la empresa como un proceso de negociación
2. Tensión sicológica y tensión organizacional
3. Comunicación intra-corporativa: escrita y oral
4. Solución creativa de problemas
5. Planificación financiera y de ciclos de producción a través de la computadora

La industria se puede mover de los seminarios y cursos breves a ejercicios de más larga duración para ejecutivos particulares. La idea es exponerlos a casos y problemas que pueden surgir en sus empresas particulares. Asimismo, hay que fomentar que los gerentes y profesionales asistan a programas universitarios para ejecutivos y se relacionen con otras personas y ejecutivos que enfrentan problemas similares.

No se debe perder de perspectiva la importancia adicional del entrenamiento individualizado y la deseabilidad de que los empleados de la empresa establezcan planes para su desarrollo personal.

\*El desarrollo personal y profesional debe reforzarse en la misma forma que se hace para asuntos de ventas y de producción.

Cada empresa puede desarrollar un centro o unidad (según sean sus posibilidades) de entrenamiento, rotación, internados y experimentación con técnicas de trabajo para empleados.

Volvamos a tomar el t3pico de la Biblioteca Corporativa. La misma puede incluir libros, cintas de grabaci3n, pel3culas y materiales de instrucci3n propios para que los empleados est3n al d3a con los desarrollos nuevos. Los empleados pueden utilizar la biblioteca y los materiales en horas de almuerzo o al finalizar la jornada de trabajo. Tambi3n pueden pedir prestado los materiales para manejar los mismos en sus hogares. El 3nfasis en la rotaci3n de tareas e internados como t3cnicas de administraci3n de personal ayudan a superar barreras profesionales y generacionales. Lo mismo ocurre con las asignaciones de responsabilidades temporales que permite que distintos grupos se expongan a ciertos conocimientos y enfrenten conjuntamente problemas espec3ficos.

Para administrar la obsolescencia en cada empresa, el supervisor, superintendente, l3der de grupo, gerente o ejecutivo debe convertirse en un instructor de empleados nuevos.

\*Los retos de trabajos y tareas organizacionales de relacionan con el deseo de los empleados de aprender y continuar su desarrollo profesional.

A trav3s de estrategias administrativas de delegaci3n, asignaciones especiales y la inclusi3n de empleados claves en decisiones de las empresas, los ejecutivos y supervisores de cada nivel jer3rquico pueden contribuir al mejoramiento de las destrezas de los empleados. La idea es aunar esfuerzos para "profesionalizar" la empresa a distintos niveles de ejecuci3n.

Las organizaciones pueden establecer un Banco de Recursos Auxiliares compuesto, entre otros, por grupos de retirados que pueden contribuir y/o donar alg3n tiempo a los trabajos que hay que desarrollar. En esta misma direcci3n se puede desarrollar un Fondo de Devoluci3n Prospectiva que tenga como prop3sito preparar a los empleados para otros trabajos luego de su retiro, jubilaci3n o salida de la organizaci3n. Esta medida puede establecer un tope de dinero aportado que ser3 devuelto en servicios educativos, t3cnicos y profesionales dedicados a estos prop3sitos. Aquellos empleados que obtengan entrenamiento en 3reas cr3ticas para la empresa podr3n disfrutar de un empleo, consultor3a o asesor3a de post-retiro o post-salida de la organizaci3n.

A m3s largo plazo, las organizaciones pueden establecer nexos con las universidades para establecer programas m3s comprensivos de actualizaci3n y especializaci3n. En esta l3nea de acci3n se pueden establecer programas de sab3ticas industriales y corporativas. Empleados relacionados con asuntos de alta tecnolog3a o gerencia cr3tica o estrat3gica pueden disfrutar cada cierto n3mero de a3os de una sab3tica o licencia con sueldo para cursar estudios avanzados (equivalente a una especie de recertificaci3n educativa-profesional) en su 3rea de especialidad.

### RECOMENDACIONES

1. Identificar señales de obsolescencia en la empresa.
2. Mejorar las técnicas de selección y reclutamiento de personal para evitar la desarticulación entre profesionales y requerimientos del trabajo.
3. Hacer evaluaciones de capacidades y potenciales para desarrollo futuro de los recursos humanos (posibilidad de que cada Departamento de Recursos Humanos desarrolle programas de orientación profesional y ocupacional).
4. Establecer políticas de pensiones y retiro flexibles (distinguir entre edad geriátrica y cronológica de los empleados).
5. Rediseñar las responsabilidades de trabajo para hacer de las mismas actividades más excitantes y retadoras (aumentar la diversidad de tareas y enriquecer las exigencias de cada puesto en la empresa).
6. Estimular e incentivar a los empleados a partir de sus primeras responsabilidades en la organización.
7. Proveer para cambios en la asignación de tareas y evitar la especialización reducida.
8. Proveer para la posibilidad de cambios en intereses profesionales y técnicos que benefician a la organización.
9. Inducir el desarrollo a partir de la interacción entre grupos con distintos trasfondos técnicos y profesionales.
10. Seleccionar supervisores, gerentes y ejecutivos a partir de criterios de sofisticación educativa, profesional y técnica consonante con las tareas que se van a desempeñar en la empresa.
11. Crear un clima y una cultura organizacional que refuerce el crecimiento y el desarrollo profesional.
12. Diseñar programas corporativos flexibles para la actualización y la especialización del personal.
13. Creación de una unidad o centro empresarial para el estudio de errores y la obsolescencia organizacional.
14. Establecer nexos con el gobierno, la Universidad, fundaciones y otras organizaciones para el estudio compartido de problemas relacionados con la administración de los recursos humanos.

Las organizaciones pueden crear condiciones flexibles para el mantenimiento efectivo de la competencia de sus empleados. Recae en los empleados la responsabilidad del aprendizaje continuo y el desarrollo técnico y profesional.

*\*La inversión de las empresas en gestiones de crecimiento, desarrollo y mantenimiento de recursos humanos será directamente proporcional a los niveles de productividad, calidad y compromiso de los empleados y viceversa.*

*\*Los seres humanos encaran las organizaciones en las que trabajan con alguna noción de sus propios intereses y valores y viceversa. La administración se trata de establecer una correspondencia nítida y satisfactoria (aceptable) entre la persona y la organización.*

### BIBLIOGRAFIA

- Wayne Cascio, *Costing Human Resources*. Boston: Kent Publishing, 1982.
- H. G. Kaufman, *Obsolescence and Professional*. New York. Career Development. AMACOM. 1974.
- Fred E. Fiedler y Joseph E. García, "Comparing Organizational Development and Management Training". *Personnel Journal*. 1985.
- S. S. Dubin y D. M. Cohen, "Motivation to Update from a System Approach. *Engineering Education*. Vol. 60, enero 1970.
- Pantojas García, Emilio. *La Crisis del Modelo Desarrollista y la Reestructuración Capitalista de Puerto Rico en la Economía Hemisférica*. CEREP, Cuadernos de Investigación y Análisis. Núm. 9, 1984.
- Santana Rabell, Leonardo. *Planificación y Política Durante La Administración de Luis Muñoz Marín*. Santurce: Ed. Análisis, Revista de Planificación, 1984. 243 págs.
- US Department of Commerce. *Economic Study of Puerto Rico: Report to the President of the US*. Washington: US Dept. of Commerce, 1979. Vol. 2
- \_\_\_\_\_ *Federal Expenditures by State for Fiscal Year*. Fiscal Years: 1981, 1982, 1983 and 1984.
- Wannacot Paul y Ronald. *Economía*. Bogotá: Mc Graw Hill, 1979. 818 págs.