

La influencia de los paradigmas mentales en la gerencia moderna. Un estudio de caso

Magda León Santos

Yadira Nieves Lahaba

RESUMEN

Se realizó un bosquejo teórico sobre los cambios, los paradigmas mentales, la capacitación como recurso para enfrentar la incidencia de los mismos en la cultura organizacional. También se trata lo referente a su inserción en las nuevas tendencias de la gerencia moderna. Se presentan algunos resultados de un estudio que demuestra cómo funcionan los esquemas mentales en profesionales de la información a través de indicadores de una de las herramientas gerenciales que se utilizan en la actualidad: la gestión de la calidad total.

ABSTRACT

It was carried on an study in order to know how the professional preparation could influence on changes and mental paradigms within the culture of the organization. It is also treated how can be taken in account this professional preparation, from the point of view of the new trends in modern management. Thought out indicators based in modern management tools, like total quality management, are given some results that demonstrate which are the mental approaches of information professionals towards this issue.

Introducción

El ritmo acelerado del cambio que tienen que enfrentar las organizaciones es la principal diferencia entre la gerencia de hoy y la de hace algunos años. La sociedad, la tecnología y los mercados cambian con rapidez, y las organizaciones necesitan estar al día con estos cambios si desean sobrevivir. A pesar de esto, las personas siguen siendo las principales responsables en llevar a cabo este proceso, pero esto no ocurre siempre de forma espontánea. La mayoría de las personas no se sienten cómodas con un índice de cambio demasiado alto y tiende a ser conservadora por naturaleza. La gerencia de las organizaciones no puede enfrentar sola el cambio, y debe asegurarse de que su personal se adapte a las nuevas formas de trabajo.

Estos elementos son: cultura, capacitación, y mejoramiento continuo. En los tiempos modernos se espera que las organizaciones cumplan con estándares de calidad más altos que nunca. El manejo y la capacitación de personal se encuentran en lugares priorizados de estas tendencias debido a la influencia

que tienen en el cambio de los esquemas mentales para el desarrollo o no de una estrategia exitosa.

Los modelos mentales son los que generan o no una oportunidad para el cambio.

Los modelos mentales son los que generan o no una oportunidad para el cambio. “Desempeña un papel importante con ellos la combinación de la imaginación con la acción. La cultura de una organización está constituida por los modelos mentales colectivos de una organización [1, p. 129]”.

Cultura organizacional

Existen muchas definiciones acerca de cultura organizacional pero hemos traído dos que podrían ilustrar de una manera más precisa qué se entiende por cultura organizacional. Ponjuán plantea que “la cultura organizacional es el conjunto dinámico de

valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos por las personas que integran una organización, los cuales regulan su funcionamiento dentro de la misma [2, p. 73]". Según Marvin Bower, director administrativo de una empresa de asesoría gerencial, cultura organizacional es "la forma en que hacemos las cosas aquí [3, p. 5]".

La cultura de una organización no puede separarse de la cultura de la sociedad dentro de la cual está ubicada, y para comprender y quizá tratar de cambiar la cultura que prevalece dentro de una organización también debemos tomar en cuenta la cultura social relevante [4].

En principios podríamos comparar la cultura de una organización con la cultura de una nación o una sociedad. Los individuos y grupos se comportan de manera diferente en cada sociedad debido a que las reglas de conducta no escritas son distintas. Las organizaciones, en especial las grandes, se consideran como sociedades en miniatura, y poseen una cultura propia. Tales culturas, a su vez, son únicas y ejercen gran presión para amoldar a los individuos o grupos a patrones de comportamiento esperados. La cultura de una organización no puede separarse de la cultura de la sociedad dentro de la cual está ubicada, y para comprender y quizá tratar de cambiar la cultura que prevalece dentro de una organización también debemos tomar en cuenta la cultura social relevante [4].

En la actualidad, compañías importantes en países occidentales industrializados han empezado a tomar en serio el tema de la cultura y el cambio. Anteriormente, se consideraba un tema que no tenía gran importancia para los gerentes, los cuales se concentraban en temas como el capital y los sistemas. Ha sido una sorpresa para muchos gerentes occidentales darse cuenta de que los japoneses, por ejemplo, toman la cultura muy en serio, y que esto contribuye a la productividad y al éxito de sus organizaciones.

Nuestro país también se ve afectado por asuntos de esta índole, es cierto que los términos y las herramientas utilizadas en la actualidad sobre asuntos de gerencia son prácticamente nuevos en todos los sectores y mucho más en el sector de la información donde incluso en otros países del área también resultan novedosos. Incorporarlos a nuestro vocabulario resulta sencillamente fácil, pero evidentemente incorporarlos a nuestros esquemas mentales y aplicarlos de forma natural es aún un paso bien difícil y lento.

Quizá no sea fácil encontrar las respuestas a estos elementos, pues es posible observar las acciones, pero es muy difícil vislumbrar los valores, modificar las actitudes y variar las creencias.

Estos aspectos se encuentran fuera de la vista, en lo más interno de las personas, de modo que muchas organizaciones recurren cada vez con mayor frecuencia a encuestas de actitud entre sus empleados para medir si estos aspectos cambian realmente e intentan manejar directamente la conducta mediante estímulos y sanciones. Aunque existen pocas dudas de que sea posible cambiar el comportamiento de esta forma a corto plazo, esta estrategia no se gana los corazones y la mente, y a menos que se gane su corazón y mente, los empleados no se comprometerán con el cambio de la forma requerida por el ambiente altamente competitivo actual.

La gerencia tratará de cambiar "la forma en que se hacen las cosas aquí", mediante técnicas y herramientas que permitan insertarse en los nuevos estilos de trabajo, pero resulta evidente que si los miembros de la organización en todos sus niveles no han sido capaces de variar su forma de pensar, su conducta, sus creencias, sus valores y hábitos en correspondencia con los nuevos enfoques que plantea la gerencia moderna, resultará totalmente imposible lograr el cambio deseado.

El cambio de cultura no tiene que ser para siempre. Muchos dicen que el cambio de cultura, aunque posible, toma un largo tiempo porque las creencias profundas y los valores de la compañía están demasiado cubiertos y atrincherados para manejarlos fácilmente [5].

Debe aceptarse que el cambio de cultura toma tiempo, casi siempre varios años. Y, además, involucra a todos los miembros de la organización sin excepción, como se planteaba anteriormente. Muchos programas de cambio cultural han fracasado debido a que creyeron que era suficiente hacer que la gerencia adoptara las nuevas formas de hacer las cosas, cuando

en realidad es necesaria una campaña efectiva en toda la organización.

Cuando se pretende implementar un proceso de calidad y mejoramientos continuos se precisa de un cambio en la cultura organizacional y este cambio evidentemente está en dependencia de un cambio en los esquemas mentales de los miembros de la organización. La carencia de este último elemento llega, incluso, a frenarnos en el camino que en ocasiones pensamos haber vencido.

Si se requiere un cambio en la cultura de una organización cualquiera que sea, es preciso que el cambio tenga lugar en todos estos niveles de la organización, en la conducta de los individuos que la conforman, en las creencias, en las actitudes, en los valores.

El cambio

En 1973, se le solicitó a 13 eminentes autoridades que especularan sobre cuáles asuntos y problemas de significación se podrían desarrollar a través de sus subsiguientes informes era la preocupación por la capacidad de las organizaciones para dar respuesta al cambio en el entorno. Un experto en el tema escribió “Una aceleración en la razón de cambio resultará en una necesidad creciente de reorganización. La reorganización es temida usualmente porque significa un disturbio en el *status quo*, una amenaza a los intereses creados en su trabajo y un trastorno de las formas establecidas de hacer las cosas. Por estas razones la reorganización necesaria casi siempre se pospone con la resultante de pérdida de efectividad y un aumento de los costos [6]”.

Si se requiere un cambio en la cultura de una organización cualquiera que sea, es preciso que el cambio tenga lugar en todos estos niveles de la organización, en la conducta de los individuos que la conforman, en las creencias, en las actitudes, en los valores.

Son muchos los factores que intervienen en el proceso de cambio de una organización. Vale aclarar que en ocasiones las organizaciones confunden el proceso de cambio con la transición. Estos dos elementos están vinculados, pero en ellos existen diferencias que los hacen identificables. Un cambio es un giro en el mundo que nos rodea. Una transición es el proceso interno por el que pasamos en respuesta a ese giro. Los cambios son acontecimientos y situaciones; las transiciones son experiencias. Como todos los cambios de trascendencia, provocará un sinnúmero de cambios secundarios: los estilos gerenciales cambiarán, los esquemas mentales, la cultura de la organización cambiará. Y cada uno de estos cambios pondrá en transición a la gente antes de llegar al final.

Con independencia del cambio que la ocasione, la transición contiene una forma previsible. Mientras que el cambio tiene dos etapas, un viejo estilo y un estilo nuevo, la transición tiene tres etapas:

- 1) Una etapa final, durante la cual uno se separa y rompe con la vieja identidad de cómo eran en la organización.
- 2) Una etapa intermedia denominada zona neutral, donde uno está en medio de dos formas de hacer y de ser, luego de haber perdido la vieja forma y todavía sin encontrar una manera de vivir con la nueva.
- 3) Un nuevo principio, después del cual uno nuevamente se siente a gusto y productivo con una nueva identidad basada en las nuevas condiciones.

En tanto que el cambio se debe planear y manejar con referencia al resultado que producen los acontecimientos del cambio, la transición se debe planear y manejar con referencia a este proceso de tres fases por el que pasa la persona en transición. No es suficiente solo describir el resultado y decir: ahora hazlo. Es necesario manejar en forma efectiva el final y el sentimiento de pérdida que produce; es necesario atravesar la difícil zona neutral; y es necesario sentirse a gusto en la nueva situación.

Uno de nuestros defectos es que siempre hemos estado listos para hacer cambios sin darle demasiada importancia a las transiciones que estos provocarán. Suponemos que si las personas comprenden el resultado del cambio y aceptan la necesidad del mismo, se ajustarán a él. Si no se ajustan, hablamos de que todo el mundo se resiste al cambio. De hecho, las personas se resisten al cambio mucho menos de lo que creemos. A lo que se resisten es a la transición. Esto es, se resisten a tres inquietantes experiencias:

- 1) Se resisten a decirle adiós al mundo que les ha dado su identidad y sus sentimientos de suficiencia.
- 2) Se resisten a la confusa zona neutral, donde todo está libre y nadie sabe cuáles son las reglas.
- 3) Se resisten a arriesgarse a intentar algo completamente desconocido y a jugarse tanto en una forma de ser y actuar que no han probado.

Peter Drucker plantea que lo primero que hay que hacer para cambiar los hábitos es definir qué resultados son necesarios [7].

Abandonar una vieja idea probada y a la cual estamos acostumbrados no será tan difícil si nos preparamos adecuadamente y con paciencia. Uno no puede pasar directo del viejo estilo de trabajo al nuevo; es como pasar del viejo estilo a una tierra de nadie donde parece que no hay caminos. Cuando lo haga, se sentirá perdido, pero este tipo de vacío es importante y significativo. Esta zona neutral —el tiempo entre dos realidades que es a la vez el que nos produce gran confusión—, requiere de mucha creatividad. Es la hora de prepararse, de estudiar, de concientizar los beneficios o inconvenientes que puede reportar para la organización un determinado estilo de gestión o una posición como profesional dentro de la organización, con una mentalidad flexible y adaptable al momento en que se vive, donde las organizaciones son cada vez más competitivas y en donde si no nos insertamos en los nuevos estilos, con las nuevas herramientas y técnicas, y con una filosofía de calidad pereceremos en la batalla. Por ello, se impone la búsqueda constante de mecanismos de capacitación continua y de implantación de esos conocimientos que ayuden a nuestros profesionales a variar su forma de pensar, actuar y hacer, incorporando las nuevas tendencias a sus modelos mentales.

El adiestramiento

Muchas veces los profesionales y los gerentes de las organizaciones se deciden a implementar nuevas técnicas de gestión para alcanzar el éxito, incluso sus organizaciones invierten en el adiestramiento y capacitación de su personal; también se da el caso de que por el simple hecho de estar a la moda y presentarse ante su gerencia u organizaciones competidoras con frases que implican modernidad, pasan cursos y entrenamientos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que transformar la información recibida en conocimiento de una manera eficaz para el desempeño exitoso de la organización está altamente influenciado por los esquemas mentales de

los individuos y la flexibilidad que cada uno de ellos le pueda aportar.

Se impone la búsqueda constante de mecanismos de capacitación continua y de implantación de esos conocimientos que ayuden a nuestros profesionales a variar su forma de pensar, actuar y hacer, incorporando las nuevas tendencias a sus modelos mentales.

La capacitación es una parte integral de la administración de personal. Esta ofrece un proceso mediante el cual las organizaciones mejoran los niveles de conocimiento y capacidades de sus empleados hasta el punto en que alcancen una alta productividad, calidad de producción y costos más bajos que permitan lograr una ventaja competitiva y prestar un servicio excelente.

La capacitación se ha definido por algunos como “el impulso sistemático del patrón de comportamiento de actitudes-conocimientos-capacidades que necesita un individuo a fin de realizar en forma adecuada una tarea o trabajo determinados” [8, p. 16]

En la actualidad, el énfasis ha cambiado a un planteamiento más integral que trata a la organización como un todo, como planteamos al comienzo, ya que se dispone que la capacitación no se programa para un ambiente estático en el que las capacidades se especifican en forma rigurosa. Es preciso que las capacidades se actualicen de manera continua, conforme se presentan los cambios, o sea, una capacitación flexible de acuerdo con los requerimientos de la organización y acorde con los cambios que ocurren en el ambiente.

La realidad señala que la mayor parte de las organizaciones entre las que se encuentran las de información —que en su mayoría se encuentran rígidas ante el cambio, atadas a métodos tradicionales— se niegan a invertir en la capacitación de sus empleados. Las razones que dan es que la capacitación no demuestra un beneficio a corto plazo y que cualquier inversión en capacitación se perderá

cuando los empleados se vayan a otras organizaciones. Esto da lugar a un perfil de capacitación inadecuado que pone a los empleados de una organización en desventaja con empleados de otras organizaciones. En países altamente desarrollados como Alemania y Japón, los gerentes invierten, para beneficio mutuo, grandes cantidades en la capacitación. Así, el mejoramiento de los recursos humanos se integra a la estrategia de la organización.

La realidad señala que la mayor parte de las organizaciones entre las que se encuentran las de información —que en su mayoría se encuentran rígidas ante el cambio, atadas a métodos tradicionales— se niegan a invertir en la capacitación de sus empleados.

Según Ponjuán [1, p. 129] “Los modelos mentales que rigen el hacer de aquellos que se desempeñan en los servicios de información y bibliotecas no son sencillos de modificar”, pues se han creado determinados mecanismos o esquemas para las actividades que se desempeñan en la profesión, por ejemplo, los reglamentos que rigen la conducta a seguir para el préstamo, los servicios, etc. Para ellos, “estas necesarias transformaciones en el hacer del Profesional de la Información exigen un alto nivel de convencimiento, de voluntad, de disciplina, modificación de hábitos y enfoques, así como la aceptación de determinados estímulos que puedan contribuir a administrar los cambios [1, p. 129]”.

Una evidencia...

La gestión de la calidad total como herramienta gerencial que presupone un cambio en la cultura organizacional empezó a formar parte del vocabulario de los gerentes hace algunos años y ha tenido grandes progresos en el desempeño de las organizaciones en el mundo contemporáneo. Sin embargo, algunas organizaciones toman la gestión de la calidad total (CGT) como una novedad pasajera y la dejan a un lado cuando no resulta ser el “remedio

rápido” que buscan para solucionar las deficiencias gerenciales de la organización. Es una lástima, porque los conceptos fundamentales de la CGT son muy importantes y relevantes para las empresas modernas. Estos conceptos abarcan la filosofía de trabajo de una organización y tratan de agrupar todos los aspectos de la organización, lo mismo hacia afuera como hacia adentro. Las organizaciones que no tomen en serio la calidad, pronto se volverán poco competitivas.

La CGT se basa en una política de “productividad mediante la gente”, adopción de una cultura organizacional apropiada y una inversión importante en capacitación, y esto es aplicable a todo tipo de organizaciones. La productividad de la gente está altamente condicionada, entre otras cosas, por sus paradigmas mentales, los cuales, como ya hemos comentado anteriormente, son un elemento primordial e influyente en el cambio de la cultura organizacional y es por eso precisamente que hemos tomado como referencia para este trabajo datos que se obtuvieron a partir de información suministrada por Profesionales de la Información que pretenden insertarse en las nuevas tendencias de la gerencia moderna a partir de la capacitación, ya que nos hemos estado refiriendo a la capacitación del recurso humano para lograr el cambio eficiente en los paradigmas mentales de los profesionales que se acogen a los estilos de trabajo que plantea la gerencia moderna

Los datos...

Se realizó un monitoreo partiendo de las opiniones de Profesionales de la Información que recibieron el curso sobre “Gestión de la Calidad Total y Benchmarking” impartidos en la vicedirección de Desarrollo Organizacional que tiene entre sus funciones fomentar el desarrollo Profesional en Ciencias de la Información para determinar los componentes que se consideraban importantes y los que se encontraban presentes en sus organizaciones.

Se tomó como muestra la matrícula de 61 estudiantes del curso en cuestión impartido en tres ocasiones.

Se dividieron en dos grupos. Los que habían cursado con anterioridad cursos de Gestión (24, para 41%) (grupo 1) y los que por primera vez se enfrentaban a los aspectos relacionados con la gerencia (36, para 59%) (grupo 2), o sea, los que no habían pasado cursos de Gestión con anterioridad. El método utilizado para determinar los datos fue mediante un trabajo individual en una sesión de clase (Anexo 1).

Resultados

Liderazgo

Relacionado con este aspecto, considerado, además, el elemento impulsor del éxito en las organizaciones y la base catalizadora para la implicación de todos los integrantes de la organización a la hora de lograr el éxito, ambos grupos 1 y 2 confirmaron su importancia en el desenvolvimiento y logro del éxito de una organización con 92 y 94% respectivamente; si embargo, entre 36 y 42% ratificaron su pobre presencia en las organizaciones de información donde laboran.

Enfoque al empleado

El segundo componente a medir, y no por ello menos, importante fue el compromiso hacia los empleados.

En el grupo 1, solo 30 % de los encuestados manifestaron su importancia dentro del funcionamiento de las organizaciones de información, o sea, menos de la mitad, y percibieron su presencia en la organización 28%. Mucho más bajo fue el resultado de los que no habían pasado una capacitación previa en este sentido (grupo 2) con 8,3% de importancia y presencia. Un resultado prácticamente nulo. Esto demuestra, además, que ni siquiera los propios empleados de la organización han interiorizado la necesidad imperiosa de sentirse reconocidos dentro de la organización al darle niveles tan bajos de importancia a este componente.

Compromiso de los empleados

Solo 40% de los profesionales encuestados consideraron importante y presente este componente, lo que nos demuestra que más de la mitad de ellos no se sienten comprometidos con la actividad que realiza su organización.

Reconocimiento y recompensa

En el grupo 1 solo consideraron importante y presente este componente entre 16% y 20% de los encuestados, mientras que 5% del grupo 2 lo consideró importante y 22% presente. Estos bajos índices indican como los Profesionales de la Información en nuestras organizaciones de Información no tienen incorporado en sus modelos mentales la necesidad de un reconocimiento y una recompensa para motivar el desempeño de la organización. Y no estamos hablando precisamente de recompensas materiales, sino de un elemental reconocimiento a la labor bien hecha y a resultados satisfactorios.

Adiestramiento

Los datos obtenidos en cuanto a este componente también ponen en evidencia que a pesar de considerarlo presente en las organizaciones ambos grupos, 80% solo entre 24% y 30% lo consideraron importante. Estos datos demuestran que los Profesionales de la Información no tienen una cultura de desarrollo profesional sustentada en el adiestramiento.

Enfoque hacia el usuario/cliente

Los porcentajes que denota este componente son altos, por encima de 90%. Tomando en cuenta los valores ínfimos que se observan en los restantes componentes pudiéramos decir que las respuestas se derivaron de la tan conocida frase de que “Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades crecientes de los usuarios” y no de una concientización de lo que pretende un enfoque al usuario/cliente.

Planificación estratégica

Este componente se comporta entre 68% y 64% en cuanto a importancia y presencia se refiere entre los Profesionales de la Información que han pasado cursos de Gestión con anterioridad. No comportándose igual entre los que por primera vez han pasado estos cursos que le proporcionan un nivel de importancia de 47% y 36% de presencia en la organización.

Siendo la planificación una de las funciones de la gerencia resulta evidente la falta de un enfoque gerencial en las organizaciones y los esquemas mentales de los profesionales de la información que fueron encuestados. Teniendo en cuenta que la planificación estratégica implica un cambio ya que acerca a la organización paulatinamente al destino deseado y convierte la planeación en un reto profesional para cada individuo u organización.

La transición y el cambio

Este componente también presenta bajos niveles de importancia para los profesionales de la información que fueron encuestados, 24% y 25%, respectivamente en los grupos 1 y 2.

La transición, el cambio, o ambos, son elementos primordiales en la época que estamos viviendo en la actualidad si, además, tomamos en cuenta que son elementos que afectan a todos los ámbitos de la sociedad, desde la política, la familia, las costumbres, la religión y por supuesto las empresas y cualquier otro tipo de organización. Las organizaciones de información no son una excepción en este aspecto, si no por el contrario: estamos viviendo una etapa donde

la información ha pasado a ser un recurso primordial para el avance de todas las esferas de la sociedad.

Benchmarking

El *benchmarking* es una técnica gerencial que se emplea para evaluar servicios, productos y procesos de trabajo de las organizaciones que son representantes de las mejores prácticas, en otras palabras, son líderes en sus funciones. Comparar sus prácticas con las de nuestra propia organización con el fin de tomarlas o adaptarlas.

Es una herramienta gerencial que nos ayuda a optimizar nuestras funciones y a mantenernos actualizados en las mejores prácticas. Muchas organizaciones líderes en el mundo han logrado el éxito a través de esta herramienta gerencial, además de ser uno de los pasos a medir para obtener el premio Baldrich de calidad.

A pesar de todo lo anteriormente expuesto, este componente prácticamente carece de importancia entre los encuestados, pues presentó niveles muy bajos de importancia y prácticamente nulos de presencia en las organizaciones.

Diseño de productos y servicios

Solo 4% de los encuestados del grupo 1 consideraron importante y 48% confirmaron su presencia en la organización. Sin embargo, 30,5% los que por primera vez pasaban cursos de Gestión lo consideraron importante y 39% de este mismo grupo, lo consideró presente en sus organizaciones. Existe una inconsistencia entre el grupo 1 y 2 puesto que, aunque ambos resultados fueron bajos, el resultado evidentemente debería ser al revés.

Estos bajos resultados se tornan preocupantes si tomamos en cuenta que una de nuestras funciones fundamentales es diseñar y crear nuevos servicios y productos que satisfagan la creciente demanda de nuestros usuarios/clientes y que se ajusten a nuestras realidades.

Recolección de datos y su análisis

Es bien sabido que nuestras organizaciones de información no cuentan con datos suficientes para evaluar y analizar necesidades, desempeño y cumplimiento de tareas. Esto, además, lo evidencian los bajos porcentajes de importancia y presencia de este componente en la organización.

Hace aproximadamente dos años en investigaciones realizadas se demostró la ausencia de datos en las organizaciones de información y hoy corroboramos,

además de su ausencia, que ni siquiera es considerado importante.

La evaluación del sistema

La evaluación es una de las herramientas más utilizadas en la actualidad en la gerencia, por lo que las organizaciones deben constantemente estar evaluando sus funciones para determinar su comportamiento y las estrategias a seguir. Es evidente que si en las organizaciones no existen datos suficientes, la evaluación no resultará efectiva.

La evaluación sirve para calificar y medir el logro y la forma de satisfacer los objetivos de determinado sistema y tiene como propósito descubrir las principales debilidades del sistema y sugerir formas en la cual la actividad podría ser mejorada [10].

Sin embargo, a pesar de su necesaria implantación por los beneficios que resultan de ella, solo de 20% a 30% en ambos grupos consideró importante y presente este componente en su organización.

Conclusiones

El éxito de cualquier gestión de cambio está condicionado en gran medida por las transformaciones de los paradigmas mentales que no se ajustan a las nuevas realidades. En la gerencia moderna, la capacitación es un factor determinante e imprescindible para esta tarea, pero tendrán que adecuarse no solo a la transmisión del contenido si no encontrar mecanismos efectivos que varíen los esquemas mentales que dificultan y empobrecen las cualidades de los profesionales y de la profesión ante las nuevas exigencias y retos que nos impone la contemporaneidad [11].

Los datos anteriores evidencian la necesidad imperiosa de variar nuestra realidad. Muchos de los indicadores son repetidos como eslogan, sin haber interiorizado realmente lo que significan, lo que evidencia que si estas personas pretenden implantar la GCT en sus organizaciones, solo llegarán al fracaso. Uno de los mayores desafíos de la GCT es que la organización transite de un viejo estilo a un nuevo estilo y si no contamos con una mentalidad flexible y abierta en concordancia con los nuevos tiempos no se logrará absolutamente nada. La falta de presencia de estos indicadores podría achacarse a un período de transición o a un comienzo donde aún no se vislumbran los resultados, pero lo que resulta alarmante es la poca importancia que se le concede a estos indicadores, además de que se analizan de forma

aislada y no como indicadores interrelacionados que permita la mejora continua en la organización.

Las organizaciones que quieran demostrar que están realmente comprometidos con la calidad van a necesitar algo más que consignas y carteles sobre la misma. El entrenamiento y la preparación son factores importantes para llevar a cabo con éxito cualquier tarea.

La capacitación es costosa, pero una capacitación no efectiva cuesta aún mucho más. Quien espere que se producirá un cambio en los paradigmas mentales inmediatamente después de un curso, está errado.

La capacitación tiene como misión poner en marcha el motor que llevará a la organización hacia una nueva forma de pensar y actuar, o sea, una nueva cultura organizacional, por lo que se necesita no solo de personas conocedoras si no capaces de transformar e incidir de una manera efectiva y eficiente en los propósitos de la organización y en el propio desarrollo de la profesión.

Convertir la etapa de transición en una oportunidad y no desecharla como una amenaza como suele ocurrir con frecuencia significaría una estrategia ideal. Debe ser una etapa para comprender, para interiorizar, para prepararse, entrenarse y capacitarse, aunque no debemos olvidar que este debe ser continuo, pues lograr el éxito no es un objetivo ni un final: es un proceso para el mejoramiento y la innovación, y ambos dependen en gran medida de la preparación de sus empleados y del cambio en los modelos mentales para que puedan traducir esos conocimientos y esa información en usos creativos.

Nuestra profesión requiere un cambio en los paradigmas mentales si queremos insertarnos en la gerencia moderna y esto tomará su tiempo, pero contribuirá, entre otras cosas, a engrandecer el papel del Profesional de la Información y de la profesión.

Es recomendable continuar profundizando en estos temas y elaborar estrategias que permitan darle un vuelco a la profesión y a la imagen del profesional de la información.

Referencias

- 1) Ponjuán, Gloria. El desarrollo Profesional en ciencias de la Información y sus aportes al cambio. *Ciencias de la Información* (La Habana) 28(2):127-136, junio, 1997.
- 2) Ponjuán, Gloria. Gestión de Información en las organizaciones. Principios,

Conceptos y Aplicaciones. CECAPI, Chile, 1997, 203p.

- 3) Cowling, A. Administración del personal. México, Prentice Hall. 251 p. Citado por Ponjuán, Gloria. Gestión de Información en las organizaciones. Principios, Conceptos y Aplicaciones. CECAPI, Chile, 1997, 203p.
- 4) Egan, Gerard. Cultivate your culture. *Management Today* 3(1):38-42. April, 1994.
- 5) Kotter, John P. y Leonard A. Schlesinger. Choosing strategies for change. En John J. Gabarro (selecc.) *Managing people and organizations*. Boston, Harvard Business School Publications, 1992.
- 6) El Dilema de la Cultura. P. Drucker vs. Edgar Schein [en línea]. FLC - Fundación Latinoamericana para la Calidad. << <http://www.calidad.org/articles/jul97/1jul97.htm> >>. 1 de julio de 1997. [Consulta: 5 de mayo de 1999.]
- 7) Drucker, Peter. Citado por Bridges, William. Cómo crear nuevas oportunidades. México, Prentice Hall. 357 p.
- 8) Suárez, Enrique. La enseñanza postgraduada y los cambios en los modelos mentales de los profesionales de la Información. Un enfoque a partir de la reingeniería de procesos. *Ciencias de la Información* (La Habana) 28(2):101-106, junio, 1997

Bibliografía

- Aguado, R. La decisión del cambio [en línea]. México, 1998. http://www.calidad.org/disc3_toc.htm > [Consulta: 5 de mayo de 1999.]
- Basualdo, Juan. ¿Por qué fracasan los programas de calidad? [en línea]. Argentina, 1998. <http://www.calidad.org/disc3_toc.htm> [Consulta: 10 de enero de 1999.]
- Farson, Richard. Administración de lo absurdo. Las paradojas del Liderazgo. México, Prentice Hall, 1997, 167 p.
- Lazzati, Santiago. Conceptos y herramientas del Management [en línea]. 1997. <http://www.calidad.org/disc3_toc.htm> [Consulta: 10 de enero de 1999.]

Nieves, Yadira. Aplicación de la calidad total en algunas instituciones de información. Tesis para optar por el título de licenciada en ICT-B. Tutora: Gloria Ponjuán Dante. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. 1997. 85 p.

Anexo 1.

Componentes	Cursos de Gestión		Sin cursos de Gestión	
	Importante (%)	Presencia (%)	Importante (%)	Presencia (%)
Liderazgo	92	36	94,4	47,2
Enfoque hacia el empleado	36	28	8,3	8,3
Compromiso de los empleados	48	36	42	42
Reconocimiento y recompensa	16	20	5,5	22,2
Adiestramiento	24	88	30,5	80,5
Enfoque hacia el usuario/cliente	100	80	92	64
Planificación estratégica	68	64	47,2	36,1
La transición o el cambio	24	60	25	42
La gestión del proceso	12	24	14	5,5
El <i>benchmarking</i>	8	0	14	5,5
Diseño de productos y servicios	4	48	30,5	39
Recolección de datos y su análisis	32	32	22,2	22,2
La gestión	20	20	14	47,2
Contactos con los usuarios/clientes	4	40	25	50
La calidad de los suministros	8	4	3	8,3
Responsabilidad corporativa	0	36	8,3	19,4
Evaluación del sistema	28	28	30,5	19,4
Total general de encuestados (61/100%)	25/41%		36/59%	

Recibido: 15 de mayo del 2000.

Aprobado: 19 de julio del 2000.

Magda León Santos

Centro Internacional de La Habana SA
 Calle 41 No. 1003 e/ 9. y 11, Miramar. Playa,
 Ciudad de La Habana, Cuba
 Correo electrónico: <cih@etcesa.ip.cu>