## Resumen

Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización. El dilema del área de RH es tratar a las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad, motivación, valores personales, etc.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, conocimientos, etc.). La segunda opción está ganando terreno. Como las organizaciones constan de personas, el estudio sobre ellas es fundamental para el área de RH.

Para entender la conducta es necesario aceptar que las personas viven y se mueven en un "campo psicológico" y que tratan de reducir sus disonancias en relación con el ambiente. Además, el estudio de la conducta debe tener en consideración la compleja naturaleza del ser humano (ser transaccional dirigido a objetivos y que actúa como sistema abierto). Entre los factores internos y externos que influyen en la conducta está la motivación; el comportamiento se explica con el ciclo motivacional que termina con la satisfacción, la frustración o la compensación de las necesidades humanas. Éstas se clasifican en una jerarquía que coloca las necesidades primarias en la base (necesidades fisiológicas y de seguridad), y a las secundarias (necesidades sociales, de aprecio y de autorrealización) en la cima. Esas necesidades actúan al mismo tiempo, con predominio de las secundarias o superiores. Por otro lado, la motivación se explica mediante la influencia de dos factores: los higiénicos o de insatisfacción, y los motivacionales o de satisfacción. Sin embargo, la motivación también se explica con un modelo contingencial: la motivación para producir depende de la instrumentalidad de los resultados intermedios (por ejemplo, la productividad) en relación con los resultados finales (dinero, beneficios, promoción, etc.). El estado motivacional de las personas establece el clima organizacional, y también recibe su influencia. En función de ello, la conducta en las organizaciones presenta características importantes para el área de RH, y el hecho de que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente la actividad de dicho departamento.

# Conceptos clave

Campo psicológico Frustración

Ciclo motivacional Jerarquía de necesidades
Compensación Motivación
Consonancia Necesidades
Disonancia cognitiva Percepción
Factores higiénicos Satisfacción

Factores motivacionales

# Preguntas de análisis

- 1. Explique la teoría de campo.
- 2. Explique la teoría de la disonancia cognitiva.
- 3. Explique la naturaleza compleja del ser humano.

- 4. Defina y explique el ciclo motivacional y su resolución en términos de satisfacción, frustración y compensación.
- 5. Explique la jerarquía de las necesidades y su dinámica.
- 6. Explique la teoría de los dos factores.
- 7. Explique el modelo situacional de motivación.
- 8. ¿Qué significa instrumentalidad? ¿Valor? ¿Resultados intermedios y resultados finales?
- 9. Explique el concepto de clima organizacional.
- 10. Señale algunas características de la conducta humana en las organizaciones.
- 11. Explique la concepción de hombre complejo.

# Ejercicio 2

Con el fin de que sus supervisores se actualicen en las prácticas de Recursos Humanos con sus subordinados, la mesa directiva de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), decidió inscribir a algunos en un curso de capacitación sobre estilos administrativos, el cual imparte una empresa consultora de desarrollo gerencial. Iba a ser un curso de tiempo completo durante una semana (cerca de 40 horas) entre clases, debates y actividades grupales, con la exigencia de que los participantes se alejaran por completo de sus actividades normales de trabajo. Se escogió a los cuatro mejores supervisores para premiarlos por su dedicación a la empresa. Una vez terminado el curso, el director industrial, Raimundo Coreira, hijo, se reunió con los cuatro supervisores para preguntarles respecto de sus impresiones del curso y cómo podrían aplicar en la práctica lo aprendido.

El primero que habló fue João Conrado, supervisor de almacenamiento de materias primas. Conrado fue categórico: nunca en su vida había participado en un curso tan brillante y tan bonito; no se había sentido como un simple alumno, sino como un participante activo e importante. Pero era muy pronto para opinar sobre las aplicaciones prácticas.

El segundo supervisor, Pedro Saldanha, del departamento de mantenimiento, coincidió con Conrado y no agregó ninguna observación.

El tercer supervisor, Jovêncio Batista, del departamento de cuentas por pagar, entró en detalles. Dijo haber aprendido cosas importantes sobre la naturaleza humana y sobre la motivación de la conducta, como la teoría sobre las jerarquías de las necesidades humanas y la teoría de los dos factores. En la práctica, tendría que aplicar esos conceptos de forma amplia y de acuerdo con las diferencias individuales de sus subordinados.

El cuarto supervisor, Henrique Bueno, del departamento de producción, reaccionó de manera completamente diferente e inesperada. Explicó que había aprendido que el ser humano es una criatura que tiene necesidades y también crea nuevas, que trabaja para satisfacerlas parcialmente, aunque no siempre lo logra. Como el ser humano es complejo, cada persona tiene sus propias necesidades individuales y lo que es bueno para una persona puede no serlo para otra. Dijo que le extrañaba la pregunta que les planteaba el director industrial, pues, como

simples supervisores de un departamento, no tenían facultades para modificar las políticas y los procedimientos de la empresa. Mencionó que quien podía responder a esa pregunta era el director o el gerente de Recursos Humanos, que eran quienes tenían facultades para determinar las políticas para el personal. Además, Henrique hizo notar que en el curso se habló poco o nada del salario; dijo que todas esas cosas bonitas, todos esos conceptos y teorías, no llenan el estómago de nadie.



www.chiavenato.com www.georgegroup.com www.weforum.org www.empreendedor.com.br

# Capítulo **3**

# Las personas y las organizaciones

# Lo que verá en este capítulo:

- · Reciprocidad entre individuo y organización.
- Las relaciones de intercambio.
- · Cultura organizacional.

# Objetivos de aprendizaje:

- Comentar la relación entre personas y organizaciones.
- Indicar cómo mejorar las relaciones de intercambio.
- Entender la cultura corporativa.

# Caso introductorio

# El desafío de Bruno

El mayor desafío de Guillermo Bruno, gerente de RH de Brenante, es transformar su empresa en el mejor lugar para trabajar. Para esto, Bruno sabe que necesita actuar en tres frentes, el primero de los cuales se relaciona con la empresa: mejorar la estructura organizacional y rediseñar el trabajo de manera creativa e innovadora mediante equipos. El segundo frente es renovar y revitalizar

la cultura de la organización para promover un clima democrático y participativo en la empresa. El tercer y último frente se refiere a las personas: capacitarlas para que adquieran nuevas habilidades, competencias y actitudes de modo que su comportamiento sea más social, creativo e innovador. ¿Por dónde debe empezar Guillermo Bruno?

La integración entre individuo y organización no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Asimismo, Max Weber planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos, pues despersonalizan el proceso de relación con los individuos.<sup>1</sup> Por su parte, Mayo<sup>2</sup> y Roethlisberger<sup>3</sup> analizaron el efecto de la organización industrial y el sistema de autoridad unilateral en el individuo. Criticaron el deshumanizado "enfoque molecular" impuesto por la administración científica de Taylor y sus seguidores. Poco a poco, el enfoque clásico —centrado en la tarea y en el método— cedió su lugar al enfoque humanista —centrado en el hombre y en el grupo social—. La importancia otorgada a la tecnología se sustituyó por la de las relaciones humanas. Ese intento de cambio radical ocurrió a comienzos de la década de 1930.4 Desde entonces se observó la existencia de un conflicto industrial, es decir, de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización, así como la necesidad de armonía basada en una mentalidad orientada a las relaciones humanas. Se escribió mucho, pero no se hizo casi nada.

Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones con el fin de lograr objetivos comunes. A medida que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren más personas para realizar sus actividades. Al ingresar a las organizaciones, esas personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de aquéllas. Eso hace que los objetivos organizacionales se alejen paulatinamente de los objetivos individuales de los nuevos integrantes.

De esta manera, tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, lograr objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etcétera). No obstante, los individuos, una vez reclutados y seleccionados, tienen objetivos personales por cuya consecución luchan, y muchas veces se sirven de la organización para conseguirlos.



# Objetivos individuales en comparación con objetivos organizacionales

En esa situación, la relación entre personas y organización no siempre es de cooperación, y mucho menos satisfactoria. Muchas veces la relación se hace tensa y conflictiva debido a que la consecución de los objetivos de una parte impide o trunca el logro de los objetivos de la otra. El conflicto entre los objetivos que la organización pretende alcanzar y los de cada integrante es ya muy antiguo. Según algunos autores,5 los objetivos organizacionales y los individuales no siempre son compatibles. Para que la organización alcance eficientemente sus objetivos, tiende a provocar en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso y conflicto, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas fueran desechables. Esto se debe a las exigencias que las organizaciones imponen a las personas, al medir su desempeño y confinarlas a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para la manifestación de sentimientos de independencia, responsabilidad y confianza en sí mismos. La frustración genera en las personas apatía y desinterés por su trabajo. Casi siempre, los objetivos organizacionales se contraponen a los personales: la reducción de costos va en contra de mejores salarios; el aumento de las ganancias, se opone a mejores beneficios sociales; la productividad no



Figura 3.1 Objetivos organizacionales e individuales.

- GOULDNER, ALVIN W. "Organizational analysis", en Merton, Robert K., Broom, Leonard y Cottrell, Leonard (eds.), *Sociology today*, Nueva York, Basic Books, 1959, p. 402.
- MAYO, ELTON. The Human Problems of Industrial Civilization, Boston, Harvard University Press, 1933.
- <sup>3</sup> ROETHLISBERGER, FRITZ J. y DICKSON, WILLIAM J. Management and the Worker, Cambridge, Harvard University Press, 1939.
- <sup>4</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw-Hill, 2006, pp. 115-117.
- ARGYRIS, CHRIS. Personalidade e organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema, Rio de Janeiro, Renes, 1968.

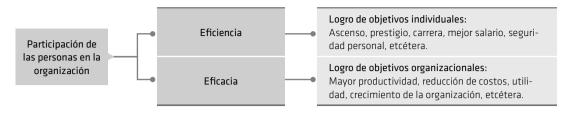


Figura 3.2 Eficiencia y eficacia, según Barnard.

compagina con el esfuerzo saludable; el orden no funciona con la libertad; la coordinación no se da con la autonomía, y lo que es bueno para una parte no siempre lo es para la otra. Ahí están el conflicto y el antagonismo de intereses. Si una parte obtiene ventaja, la otra por lo general queda insatisfecha, en caso de que la solución adoptada sea del tipo ganar-perder.

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que permite distintos puntos de vista. Barnard<sup>6</sup> hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. Esta doble preocupación se muestra en la figura 3.2.



# Eficiencia y eficacia individuales

De acuerdo con este enfoque, ser sólo eficiente no sirve de nada pues, al luchar únicamente por sus intereses, la organización evaluará al individuo de manera negativa y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, con el sacrificio de su familia y vida social. Es necesario ser eficaz para proporcionar resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida. La responsabilidad principal de la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración.7 Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados.



# Relación entre personas y organizaciones

En otras palabras, el vínculo individuo-organización no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria. Con frecuencia es algo tenso y conflictivo. Argyris<sup>8</sup> muestra el conflicto entre los objetivos que persiguen las organizaciones y los objetivos individuales que cada uno de sus integrantes pretende alcanzar. Según él, estos objetivos no siempre son compatibles. De acuerdo con Argyris, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, de conflicto y de fracaso, y una corta perspectiva de permanencia, a medida que se hace más formal y rígida. Esto ocurre en virtud de las exigencias que imponen las organizaciones formales a los individuos, al medir su desempeño y limitarlos a tareas carentes de oportunidad para expresar responsabilidad, confianza en sí mismos e independencia. Así, los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados. Argyris señala rumbos para que la integración individuo-organización sea en verdad efectiva. 9 Según él, la mayor responsabilidad en la integración entre los objetivos de la organización y los de los individuos recae en la alta administración. Así como los individuos persiguen la satisfacción de sus necesidades personales (salarios, tiempo de ocio, comodidad, horario de trabajo favorable, oportunidades de desarrollo, seguridad en el puesto, etc.), también las organizaciones tienen necesidades (dinero, edificios, equipo, desarrollo de capital humano, utilidades, oportunidad de mercado, etcétera). Entre las necesidades organizacionales destaca la del elemento humano, recurso indispensable e inestimable. De esta manera, la interdependencia entre las necesidades del individuo y de la organización es inmensa, pues tanto las vidas como los objetivos de ambos están intrínsecamente entrelazados. Mientras que el individuo contribuye con habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, así como con su actitud para aprender y un grado indefinido de desempeño, la organización a su vez tiene que imponer al individuo responsabilidades, algunas definidas y otras indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual, otras con la exigencia de un aprendizaje de mediano o largo plazo, pero que representen siempre un desafío.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> BARNARD, CHESTER I. As funções do ejecutivo, São Paulo, Atlas, 1971, p. 286.

LEVINSON, HARRY. "Reciprocation: The relationship between man and organization", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1965, v. 9, núm. 4, p. 373.

<sup>8</sup> ARGYRIS, CHRIS. Personalidade e organização, op. cit.

<sup>9</sup> ARGYRIS, CHRIS. A integração indivíduo-organização, São Paulo, Atlas, 1975.

Etzioni<sup>10</sup> apunta como dilema crucial de la organización las tensiones inevitables —que pueden reducirse— entre las necesidades de la organización y las de su personal, entre racionalidad e irracionalidad, entre disciplina y autonomía, entre relaciones formales e informales, entre la administración y los trabajadores. En otro texto, Etzioni ve como problemas fundamentales la búsqueda de equilibrio entre los elementos racionales y los no racionales del comportamiento humano. Según él, éste constituye el problema central de la teoría organizacional.<sup>11</sup>

La interacción entre personas y organizaciones es un tema complejo y dinámico. Barnard hace una diferencia interesante entre eficacia y eficiencia respecto de los resultados de la interacción de las personas con la organización. Según él, el individuo necesita ser eficaz (lograr los objetivos organizacionales mediante su participación) y eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.<sup>12</sup>

# Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad:<sup>13</sup> la organización hace ciertas cosas por y para los participantes, como remunerarlos y darles seguridad y estatus; a su vez, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad y, por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado las fortalece mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción se orientan por directrices que definen lo correcto y equitativo y lo que no lo es.<sup>14</sup> Algunos psicólogos se refieren a una "norma de reciprocidad", <sup>15</sup> y otros, a un "contrato psicológico".

Todo contrato representa dos aspectos fundamentales:16

1. *El contrato formal y escrito* es un acuerdo en relación con el puesto por ocupar, contenido del trabajo, horario, salario, etcétera.

- <sup>10</sup> ETZIONI, AMITAI. Organizações modernas, São Paulo, Pioneira, 1967, p. 68.
- $^{11}\,$  ETZIONI, AMITAI. Organizações complexas, São Paulo, Atlas, 1967, p. 15.
- <sup>12</sup> BARNARD, CHESTER I. As funções do executivo, São Paulo, Atlas, 1971, p. 286.
- 13 LEVINSON, HARRY, Idem.
- <sup>14</sup> JAQUES, ELIOTT. Equitable Payment, Nueva York, John Wiley & Sons, 1961
- <sup>15</sup> GOULDNER, ALVIN W. "The norm of reciprocity", American Sociological Review, 1960, núm. 25, pp. 161-178.
- SCHEIN, EDGAR H. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional, São Paulo, Edgar Blücher, 1972, p. 89.

2. El contrato psicológico es una expectativa de lo que harán y ganarán la organización y el individuo con esa nueva relación.

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que se establezca el trabajo por realizar y la recompensa correspondiente. Aunque no sea un acuerdo formal ni quede expresado con claridad, el contrato psicológico es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto de una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por el uso y la costumbre, respetado y observado por ambas partes. El contrato psicológico es un elemento importante en toda relación de trabajo que influye en el comportamiento de ambas partes. Es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. Cada persona representa sus propios contratos que rigen tanto las relaciones interpersonales como la relación que mantiene consigo misma (relación intrapersonal). Una fuente recurrente de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros y explícitos. Las personas no siempre expresan abierta y categóricamente lo que desean y lo que necesitan. La precisión de los contratos, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales, es importante para una experiencia interpersonal efectiva. Del mismo modo, tanto para la organización como para el individuo es de suma importancia que ambos exploren los dos aspectos del contrato y no sólo el formal.

Las personas forman una organización o ingresan en alguna porque esperan que su participación satisfaga ciertas necesidades personales. Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o inversiones propias (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la



# Concepto de contrato psicológico

El concepto de contrato surge en la psicología de grupo. De acuerdo con algunos autores, la vida como un todo es una serie de acuerdos y pactos (contratos) que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El contrato constituye un medio para la creación e intercambio de valores entre las personas. Toda organización puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Esos recursos se modifican continuamente, y sin duda no se limitan a recursos materiales, sino que comprenden ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se celebran contratos psicológicos entre personas y sistemas, personas y grupos, sistemas y subsistemas, en los que prevalece un sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que ofrece y lo que recibe a cambio. En ese continuo intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, el sistema se modifica.

## Lo que las personas esperan de la organización:

- · Un excelente lugar de trabajo.
- Oportunidad de crecimiento, educación v carrera.
- Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos.
- · Libertad y autonomía.
- · Apoyo: liderazgo renovador.
- · Capacidad de empleo y de ocupación.
- · Camaradería y compañerismo.
- · Calidad de vida en el trabajo.
- · Participación en las decisiones.
- · Distracción, alegría y satisfacción.

# Figura 3.3 Expectativas de personas y organizaciones.<sup>17</sup>

## Lo que la organización espera de las personas:

- · Enfocarse en la misión organizacional.
- Enfocarse en la visión del futuro de la organización.
- Enfocarse en el cliente interno o externo.
- · Enfocarse en las metas y resultados.
- Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos
- Enfocarse en el trabajo participativo en equipo.
- · Compromiso y dedicación.
- Talento, habilidad y competencia.
- · Aprendizaje constante y crecimiento profesional.
- Ética y responsabilidad social.

se establecen contratos psicológicos entre las personas y el sistema, las personas y los grupos, así como entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que se ofrece y lo que se recibe a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, el sistema se modifica.

> De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, al mismo tiempo, las de la sociedad mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un pago. Estas expectativas, cuando están equilibradas, se expresan con la ecuación siguiente:18

> > Satisfacción  $-\cos s = 0$

O, lo que es lo mismo:

$$\frac{\text{Satisfacción}}{\text{Costos}} = 1$$

satisfacción de sus necesidades sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos se evalúan mediante su propio sistema de valores.

Así, las expectativas recíprocas, cuando se satisfacen, conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones, y viceversa. En la práctica, las expectativas de las personas respecto de la organización y las expectativas de esta última respecto de las personas se resumen como se muestra en la figura 3.3.

# Todo sistema social puede verse en términos de grupos de per-

Relaciones de intercambio

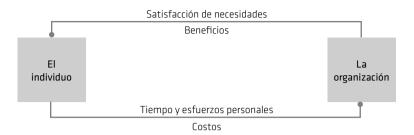
sonas ocupadas en el intercambio de sus recursos con ciertas expectativas. Esos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores. Además, en este intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales



Figura 3.4 Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamento organizacional: A dinâmica de sucesso das organizações, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2006, pp. 26-30

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> HICKS, HERBERT G. y GULLET, C. RAY. The Management of Organizations, Nueva York, McGraw-Hill, 1976, pp. 5-6.



**Figura 3.5** Participación del individuo: costos y beneficios personales en su relación con la organización.

Siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización; la forma de satisfacer los objetivos individuales determina la percepción de la relación, la cual será satisfactoria si las personas perciben que las recompensas recibidas exceden sus demandas. Un individuo entra en una organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean superiores a sus propios esfuerzos. Si cree que sus esfuerzos personales son superiores a las satisfacciones, estará propenso, si es posible, a abandonar la organización.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sea superior al costo de tenerlo en la organización. En otras palabras, la organización espera que el individuo contribuya con más de lo que ella le proporciona.



## Costo-beneficio de las inversiones

En realidad, cada parte hace inversiones y espera que la otra le proporcione las ganancias deseadas. Es ahí donde se evalúa el costobeneficio, inversión-rentabilidad del proceso de intercambio. Se trata sobre todo de un problema de comunicación y negociación: cada parte necesita comunicar de manera clara a la otra lo que quiere y puede invertir, y cuánto espera obtener como ganancia.

# Concepto de incentivos y contribuciones

La interacción entre personas y organizaciones se explica por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Las personas están dispuestas a colaborar siempre que sus ac-



# Equilibrio organizacional

El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización al "remunerar" a sus integrantes con incentivos adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones, lo que garantiza su supervivencia y eficacia. Según este concepto, la organización ofrece estímulos para inducir a una ganancia equivalente o mayor de contribuciones. Para que la organización sea solvente, es necesario que los incentivos sean útiles para los participantes, de la misma manera que las contribuciones lo sean para la organización. La esencia del problema es la siguiente: individuos y organizaciones se atraen y se seleccionan mutuamente; es decir, los individuos buscan las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y objetivos, en tanto que las organizaciones prefieren a los individuos más adecuados a sus expectativas. Éste es el primer paso. El segundo es el acoplamiento y adaptación recíprocos entre individuos y organizaciones: ambos aprenden a acoplarse entre sí. El tercer paso se refiere a los individuos que hacen carrera dentro de las organizaciones, y las utilizan como trampolín profesional, y las organizaciones que desarrollan a los individuos para emplearlos como trampolín para su subsistencia. El primer paso es una elección recíproca, el segundo, una adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco. Es tarea del área de RH asegurarse de eso.



**Figura 3.6** Percepción de la organización: beneficios y costos para mantener a las personas como miembros de la organización.

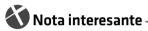
tividades en la organización contribuyan directamente a sus objetivos. De aquí surgen los conceptos de incentivos y contribuciones:

- a) Incentivos (estímulos) son los "pagos" de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etcétera). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.
- b) Contribuciones son "pagos" de cada participante a su organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, tenacidad, esmero, reconocimientos a la organización, etcétera). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la or-

ganización: la contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser por completo inútil para otra.

De los conceptos de incentivos y contribuciones resulta el concepto de equilibrio organizacional:

- a) La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas, las cuales son integrantes de la organización.
- b) Cada integrante recibe incentivos (recompensas) a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.
- c) Cada integrante seguirá colaborando con la organización sólo si los incentivos (recompensas) son iguales o mayores (en términos de los valores que representan para el integrante y de las opciones disponibles) que las contribuciones que se le exigen.



# ¿Qué hace la diferencia?19

De vez en cuando aparece una investigación para descubrir las causas del éxito de una empresa. Jim Collins, en la década de 1990, publicó su investigación en el libro *Hechas para durar*. Ahora Joyce, Tuck, Roserson y Nohria sacan a la luz su libro *Lo que (realmente) funciona*, publicado en Brasil por la editorial Campus. Durante más de 10 años monitorearon 160 empresas por medio de 200 herramientas de administración para conocer las prácticas de las compañías triunfadoras y las de las perdedoras. Las 40 empresas calificadas como exitosas superaron las expectativas en cuatro prácticas básicas: dirección, estrategia, cultura y estructura, así como en dos de los cuatro aspectos considerados secundarios por los autores: talento, innovación, liderazgo y alianzas estratégicas. Esta combinación resultó en la fórmula 4 + 2. No se trata de una teoría, sino de una brújula que orienta en cualquier ambiente empresarial.

- a) Desempeño: el secreto no está en seguir modas o privilegiar una herramienta en detrimento de otra. Lo que de verdad importa es cómo los ejecutivos administran las herramientas que eligen. Las mejores empresas se esmeraban por una aplicación ejemplar.
- Estrategia: lo que importa no es la estrategia (vender barato o proporcionar servicios óptimos), sino que sea clara para ejecutivos, empleados y clientes.
- c) Cultura: para los autores es un error que la administración de una empresa no tome en serio el desarrollo de una cultura corporativa. Las mejores empresas se dedican a la creación de una cultura orientada al desempeño, y no sólo entre los

- ejecutivos, sino entre todos sus empleados. De las empresas triunfadoras, 90% relacionaba recompensa económica con desempeño.
- d) Estructura: para los autores no hay ningún problema con la burocracia. El problema surge cuando procedimientos y protocolos, necesarios en cualquier empresa, toman proporciones asfixiantes.
- e) Liderazgo: no se encontró que las características personales del directivo (abierto o tímido, paciente o impaciente, visionario o detallista) fueran determinantes. Sin embargo, sí lo fueron otras cualidades, como construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás ejecutivos a hacer lo mismo, o detectar con claridad oportunidades y problemas.
- f) Talentos: las empresas triunfadoras desarrollan y conservan talentos. Una señal de progreso es que la empresa logre reemplazar fácilmente a los profesionales que se van a la competencia. En general, las perdedoras tardaron dos veces más que las triunfadoras en encontrar ejecutivos. Todavía es común que las empresas se preocupen por no perder un cliente, pero no muevan un dedo para conservar a un empleado.
- g) Innovación: significa tener valor y estar dispuesto a "canibalizar" productos o procesos antiguos en favor de uno nuevo, aun en los detalles más simples del negocio.
- h) Alianzas estratégicas: hacer alianzas estratégicas es una manera de crecer rápido. Las empresas que tienen éxito privilegian negociaciones menores y más frecuentes. En general, compran empresas de 20% de su tamaño, cada dos o tres años.

- d) Las contribuciones aportadas por los diferentes grupos de participantes constituyen la fuente de la que la organización se abastece y se alimenta de los incentivos que ésta ofrece a los participantes.
- e) La organización será solvente y seguirá existiendo sólo si las contribuciones son suficientes para generar incentivos en la cantidad adecuada para inducir a los participantes a que proporcionen contribuciones.<sup>20</sup>

# **Cultura organizacional**

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.<sup>22</sup> Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante.<sup>23</sup> Para Schein, es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.<sup>24</sup>

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un *iceberg*. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.<sup>25</sup>

# Aspectos formales y visibles

- · Estructura organizacional
- Títulos y descripción de puestos
- · Objetivos y estrategias organizacionales
- Tecnología y prácticas organizacionales
- Políticas y directrices de personal
- · Métodos y procedimientos de trabajo
- Medidas de productividad
- Medidas financieras

# Componentes visibles y públicamente observables, orientados a los aspectos organizacionales y de tareas cotidianas.

## Aspectos informales v ocultos

- Patrones de influencia y de poder
- Percepciones y actitudes de las personas
- · Sentimientos y normas grupales
- · Valores y expectativas
- Patrones de interacciones formales
- · Relaciones afectivas

Componentes invisibles y ocultos, afectivos y emocionales, orientados a los aspectos sociales y psicológicos.

Figura 3.7 El iceberg de la cultura organizacional.<sup>21</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> MARCH, JAMES G. y SIMON, HERBERT A. *Teoria das organizações*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1966, p. 104

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração nos novos tempos, op. cit., p. 173.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Ídem, p. 172.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Ídem, pp. 172-173.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> SCHEIN, EDGAR. Organizational Culture and Leadership, San Francisco, California, Jossey-Bass, 1992.

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Comportamento organizacional, op. cit., pp. 121-122.

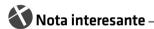


Figura 3.8 Los diversos estratos de la cultura organizacional.<sup>26</sup>

La comparación con un iceberg tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario observar todos esos niveles. En la figura 3.8 se

explican con claridad los diversos estratos de la cultura orga-

Cuanto más profundo es el estrato, tanto mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura. El primer estrato,



# Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización.

La cultura organizacional presenta seis características principales:27

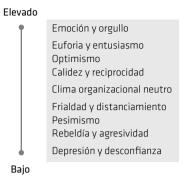
- 1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- 2. Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- 3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.

- 4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- 5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- 6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes. cómo es la relación con los proveedores, etcétera.

Cada característica se presenta con distintos grados y conflictos. Para comprender mejor las características culturales de cada organización, podemos destacar dos tipos extremos dentro de un continuum: el estilo tradicional y autocrático o el estilo participativo y democrático que veremos a continuación.

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Adaptado de HUNT, JAMES. Leadership: A New Synthesis, Thousand Oaks, California, Sage, 1991, p. 221.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> LUTHANS, FRED. Organizational Behavior, Nueva York, McGraw-Hill Higher Education, 2002, p. 123.



**Figura 3.9** *Continuum* de los niveles del clima organizacional.

lo que caracteriza físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar, pues consta de aspectos físicos y concretos: instalaciones, muebles y cosas fácilmente modificables. A medida que se profundiza en los demás estratos, se dificulta el cambio. En el nivel más profundo, el de las suposiciones básicas, el cambio cultural es más difícil, problemático y lento.

# Clima organizacional

Como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Vimos que las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y, aun en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede entenderse como un continuum que va desde una adaptación precaria, en un extremo, hasta una

excelente adaptación, en el otro. Una buena adaptación significa salud mental. Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

- a) Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b) Se sienten bien en relación con otras personas.
- c) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional está intimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar dentro del continuum de la figura 3.9.

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.



# Para analizar

## La ruptura organizacional<sup>28</sup>

Las organizaciones modernas están rompiendo totalmente (breakthrough) con los antiguos moldes tradicionales. La librería que más crece en el mundo, Amazon, no tiene ni un metro cuadrado de local. Nike, la mayor industria de tenis y ropa deportiva

en el mundo, no tiene ninguna fábrica. Microsoft llegó a valer cien veces su activo contable. Lotus fue vendida a IBM en 15 veces su valor patrimonial tangible. La filial estadounidense de Nokia sólo cuenta con cinco ejecutivos y factura 200 millones de dólares

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Adaptado de VIANNA, MARCO AURÉLIO FERREIRA. Capital intelectual: Um futuro que Já chegou, en http://www.guiarh.com.br/PAGINA21B. html.

anuales. La organización convencional, cuya representación es el organigrama tradicional —burocrático y jurásico—, está en proceso de una profunda transformación. Ya no es la de los viejos tiempos. Las organizaciones enfocan cada vez más sus energías, tiempo y recursos a lo que tiene más valor: su activo intangible que les proporciona inteligencia competitiva.

El capital intelectual señala una nueva manera de pensar y de actuar. Contabilizar, administrar, auditar, dirigir, planear, organizar, controlar y todos los demás verbos que formaban la antigua administración tradicional están destinados a representar apenas 20% del valor real de una empresa. El otro 80% que fortalecerá los cambios organizacionales depende de lo siguiente:

- 1. Las organizaciones van a operar cada vez más en redes (networks). Pequeños núcleos de grandes cerebros crearon negocios de tamaño considerable debido a su capacidad de concentración, formación de empresas en redes y desarrollo de marca. El activo intangible de esas redes será una parte cada vez menor del valor global del negocio estructurado.
- 2. El empleo tradicional tiende a disminuir drásticamente. El empleado con cartera asignada se convierte en un tercero junto con máquinas, herramientas de trabajo y equipos. Todo eso deja de contabilizarse en el centro de operaciones de la organización y se convierte en responsabilidad del socio que trabaja en la red.
- 3. La flexibilidad de horario será cada vez mayor y el trabajo tradicional se efectuará cada vez más en casa. Con el desmonte de las grandes empresas y del concepto tradicional de activo tangible disminuirá cada vez más el conjunto de bienes físicos de la organización, la cual será cada vez menos concreta v más virtual.
- 4. Los servicios adquirirán más importancia en la constitución de los PIB nacionales. Las previsiones apuntan que, en Estados Unidos, 2% de las personas produce todos los alimentos necesarios para el resto de la población. Otro 2% produce todos los objetos físicos que necesita la nación. Con esto, el trabajador del conocimiento aumentará cada vez más el valor agregado de la producción al incorporar inteligencia y no capital físico a las empresas. ¿Cómo contabilizar el cerebro de un trabajador intelectual?
- 5. Los megasoftwares revolucionarán la organización de las empresas. La parte tradicional de las organizaciones sufrirá un giro total, lo que dejará a la actividad burocrática humana prácticamente en ceros y la transferirá a las máquinas.

- 6. La competitividad la paradoja de la mejoría de la calidad con disminución de precios— será una preocupación constante. Las funciones de área (RH, finanzas, contraloría, etc.) se incorporarán a las unidades de operación, para aumentar el valor agregado y disminuir el valor físico tradicional.
- 7. La innovación constante será un factor crítico de éxito, si no es que de supervivencia de las organizaciones. Las mayores sumas se destinarán a la creación de productos, servicios, sistemas y procesos en un movimiento imparable rumbo a lo
- 8. La capacitación y el aprendizaje continuo —en el sentido más noble del aprendizaje organizacional (learning organization) — recibirán cada vez más recursos como estrategia para enfrentarse al desafío del cambio.
- 9. Una sólida cultura organizacional con la alineación de valores y principios, así como la determinación de una visión compartida, será cada vez más un factor de diferencia competitiva entre las organizaciones.
- 10. Frente a las enormes dificultades del ambiente externo, los talentos humanos serán cada vez más escasos. Dentro de la eterna ley de la oferta y la demanda, las personas talentosas escogerán la empresa que ofrezca el ambiente más humano y propicio para su desarrollo y que recompense su verdadero valor de manera más justa.
- 11. En el mundo del pluralismo y de la multiplicidad —en especial del comercio electrónico—, conservar y alimentar una marca reconocida y respetada será una estrategia cada vez más perseguida. Por eso Phillips Morris vale 50 mil millones de dólares en el mercado, mientras que sus activos fijos no rebasan los 2 mil millones de dólares.
- 12. En el mundo de la multiplicación del comercio virtual, la logística basada en una fuerte capacitación informática será cada vez más un atributo fundamental para el éxito. Cualquier producto está disponible en cualquier lugar del mundo que exija costos compatibles. La logística —disciplina que forma parte de la administración y que trata del flujo de productos desde los proveedores hasta los clientes finales — será fundamental. Siempre hay un producto o alguna versión transformada del producto que fluye dentro de alguna organización o hacia ella.

Todo esto comprende una nueva forma de administración v una manera diferente de ver a las personas. ¿Cómo explicaría la influencia de esto en la gestión de Recursos Humanos?

# De vuelta al caso introductorio

# El desafío de Bruno

A Guillermo Bruno le pareció mejor atacar al mismo tiempo los tres frentes de acción. Esto significa transformar la organización del trabajo, cambiar la cultura y mentalidad de los gerentes, y

modificar las ideas y habilidades de los empleados. Para realizar esta triple proeza, Bruno necesita todo el apoyo de la dirección de la empresa. Ese apoyo es imprescindible para realizar tales modificaciones con éxito. ¿Cómo puede convencer a la mesa directiva de que su plan mejorará la empresa?

# Caso final

## Natura: la fábrica transformada en comunidad<sup>29</sup>

En la nueva fábrica de Natura en Cajamar, São Paulo, los corredores externos circundan y unen el conjunto en un modelo de arquitectura que recuerda un museo de arte moderno. En el interior de los edificios, cerca de 3 mil personas trabajan en sincronía para colocar en el mercado 800 000 artículos de producción con la marca de la empresa. Máquinas, equipos y tableros electrónicos —descendientes directos del antiguo kanban japonés— están por todas partes. A pesar de todo, la fábrica de Natura, una de las mayores productoras de cosméticos del país, es silenciosa, limpia y abierta. Una potente red de cables de fibra óptica recorre toda la construcción. Por esta red circulan desde las órdenes para la producción hasta películas de cine. El proyecto modular permite duplicar la capacidad de producción en un fin de semana para obtener flexibilidad. No hay muros que cerquen a la nueva fábrica. En busca de integración y transparencia, sus estructuras translúcidas y minimalistas ofrecen a los empleados un ambiente laboral situado en medio del paisaje de una porción reservada de la selva atlántica, con árboles frutales nativos de Brasil (jabuticabeiras) y una vía de tren de principios del siglo pasado fuera de uso desde 1983. La idea es que, de vez en cuando, una locomotora transporte olas de visitantes a la fábrica.

El Nuevo Espacio Natura, como se bautizó a la fábrica, es una revolución frente a lo que en buena parte del siglo xx se llamó línea de producción. Las diferencias en su aspecto, si bien impresionantes, son el lado menos importante del cambio de modelo. La arquitectura es sólo un reflejo de los conceptos y creencias corporativas que deben marcar el tercer siglo de la industrialización. Las fábricas continuarán existiendo y proporcionando empleos mientras el mercado necesite artículos comunes, como ropa, coches, discos compactos, hornos de microondas, jabones y computadoras personales. Pero todo esto lo harán de manera diferente, con personas diferentes, y, en consecuencia, exigirán un nuevo modelo de administración y liderazgo.

"Las personas quieren sentir que son parte de algo mayor. Asimismo, tienen necesidad de compartir ideas, problemas y objetivos", menciona una inspectora y gerente del Espacio Natura. Su día nor-

mal consiste en procurar que los empleados trabajen en espacios adecuados; que las áreas de descanso funcionen y se conserven; que las personas, quienesquiera que sean, se reúnan y compartan experiencias. La existencia de una inspectora en la fábrica Natura es una señal de la necesidad actual de las empresas de transformarse en comunidades, con rituales propios, autenticidad, valores en común e interacción entre trabajo y vida personal. "Pasión, creatividad y compromiso son las cualidades más necesarias para una empresa que quiera triunfar en el nuevo mundo de los negocios", dice el estadounidense Jim Stuart, fundador de The Leadership Circle, programa de desarrollo para presidentes de empresas. Ésas son también las cualidades que más hacen falta en la mayoría de las corporaciones. Las personas aún se sienten parte de los medios de producción. ¿Por qué? "Porque los dirigentes los tratan así", apunta Stuart.

Los empleados de Natura trabajan hoy en una especie de miniciudad, donde dejan su ropa en la lavandería y a los niños en la guardería, van al banco, consultan libros en la biblioteca y los fines de semana asisten con la familia al club. El espacio está diseñado para recibir a cerca de 10 000 visitantes por año, un grupo formado por estudiantes, proveedores y revendedores de la marca. A los consumidores se les invita a probar los nuevos productos en ambientes que reproducen cuartos de bebés o clínicas de belleza. Los empleados dicen que las cosas cambian continuamente, pero eso no significa presión o sacrificio. Lo mejor de esa empresa es que todo mundo trata de hacer siempre lo mejor.

Para su construcción, Natura invirtió cerca de 200 millones de reales. Una fábrica convencional seguramente costaría mucho menos. Huertos de manzanos, piscinas, salas de capacitación y becarios representan un costo adicional. La razón de la inversión fue crear un ambiente que mostrara al público interno y al externo sus valores básicos: claridad, transparencia, equilibrio. En la fábrica del futuro no se considerará a los empleados medios de producción (recursos humanos), sino miembros de una comunidad con valores, objetivos y rituales en común.

La relación entre personas y organizaciones está cambiando con rapidez. Preste atención a eso.

# Resumen

Las personas se agrupan para formar organizaciones por medio de las cuales puedan lograr objetivos comunes imposibles de alcanzar individualmente. Las organizaciones que alcanzan esos objetivos compartidos, es decir, las que tienen éxito, tienden a crecer. Ese crecimiento exige más personas, cada una con objetivos individuales. Esto provoca un creciente distanciamiento entre los objetivos organizacionales (comunes a los que formaban parte de la organización) y los objetivos individuales de los nuevos participantes. Para superar el posible conflicto potencial entre esos objetivos, la interacción entre personas y organización se complica y dinamiza. Esa interacción funciona como proceso de reciprocidad basado en un contrato psicológico lleno de expectativas mutuas que rigen las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Por un lado, las organizaciones ofrecen incentivos o estímulos, y por otro, las personas brindan contribuciones. El equilibrio organizacional depende del intercambio entre incentivos y contribuciones como ganancia para la organización.

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> VASSALLO, CLÁUDIA, "O futuro mora aqui", *Exame*, 21 de febrero de 2001, núm. 734, pp. 35-54.

# **Conceptos clave**

Conflicto Contrato psicológico Cultura organizacional Objetivos individuales

Objetivos organizacionales Relaciones de intercambio Reciprocidad

# Preguntas de análisis

- 1. ¿Por qué existe conflicto entre los objetivos organizacionales y los individuales?
- 2. Explique el proceso de reciprocidad en la interacción entre personas y organizaciones.
- 3. ¿Qué es el contrato psicológico?
- 4. Explique las relaciones de intercambio.
- 5. ¿Qué son los incentivos y las contribuciones?
- 6. Explique el concepto de equilibrio organizacional.

# Ejercicio 3

Preocupado por el creciente problema de las relaciones con los empleados, y en virtud de las noticias sobre huelgas y tumultos en otras fábricas, Raimundo Correia, director presidente de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), convocó a una reunión de la mesa directiva para discutir el asunto y definir la forma de evitar problemas con el personal. Solicitó la presencia del gerente de Recursos Humanos, Alberto Oliveira, para que explicara algunos aspectos del problema desde el punto de vista humano.

Al prepararse para la reunión, Alberto Oliveira revisó algunos puntos fundamentales sobre los cuales apoyar su tesis: si hay sentimientos de reciprocidad, el personal de Mesarisa jamás estallará una huelga. Alberto conocía bien a la mesa directiva y las ideas que el director quería introducir por medio de una filosofía basada en la libre iniciativa y en el pleno respeto a los derechos humanos, pero sabía que esas ideas encontraban seria resistencia entre algunos directores. Un fuerte aliado del director presidente era su hijo, Raimundo Correia, director industrial. Pero la situación no era nada fácil para la empresa debido a la recesión en los mercados inmobiliario y automotriz, la fuerte elevación de los intereses, inflación elevada, dificultades para la exportación, ganancias cada vez menores, poca disponibilidad financiera y la propia situación de la empresa. Todo eso dejaba poco margen de maniobra para hablar de concesiones al personal. En realidad, todo indicaba que la empresa necesitaba recibir primero para después dar algo a cambio. Cualquier plan que ocasionara alguna salida o costo adicional se rechazaría fatalmente o se aplazaría para el futuro remoto.

Alberto Oliveira no sabía exactamente por dónde empezar. En su calidad de gerente de Recursos Humanos de la empresa, era el más indicado para proponer algún plan que mejorase las relaciones con los empleados y redujera o minimizara el riesgo de posibles huelgas o tumultos. Pero con ese plan no podría gravar las arcas de la empresa. ¿Cuál tendría que ser su propuesta?

# Paseo por internet

www.chiavenato.com www.strategicplannings.net www.i-businessplan.net www.ustyleit.com www.smetoolkit.org www.bitpipe.com/Strategic-Plan.html www.grove.com www.fastsearch.com www.sloanreview.MIT.edu www.whartonsp.com www.smetoolkit.org

www.GuideZBiz.com www,strategicplannings.com www.strategy-business.com www.devrydegreesonline.info www.bscol.com www.exed.hbs.edu www.ibgc.com.br www.strategicBusinessPlanning.com

www.ceo-europe.com www.corporateDealmaker.com www.businesscase.com

www.quantrix.com www.dci.com.br www.mackenzieassociates.com www.tenrox.com www.bambooweb.com www.i-businessplan.net www.ustyleit.com www.bitpipe.com/Strategic\_Plan.html www.imd.org

www.ustyleti.com/Strategic\_Planning\_ Tools.doc

# El sistema de administración de Recursos Humanos

Lo que verá en esta parte

Capítulo 4

La administración de Recursos Humanos

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:<sup>1</sup>

- 1. Alcance de los objetivos.
- 2. Por medio de personas.
- 3. Mediante técnicas.
- 4. En una organización.

Básicamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales —muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto—, como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

# Los recursos organizacionales

La organización constituye el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir, de recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.

Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza provee los materiales y las materias primas que se transforman en productos o servicios. El capital proporciona los medios de pago para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarios, y para la remuneración de la mano de obra. El trabajo representa la intervención humana o física en los materiales o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.

Obviamente, esta presentación peca de simplicidad y superficialidad exageradas, pues el proceso productivo es mucho más complejo y comprende gran cantidad de variables. Además, esta presentación se centra en el proceso productivo sólo visto como sistema cerrado, mientras que en la realidad presenta características de un sistema abierto debido al intenso intercambio con el ambiente.



# Recursos organizacionales

Antes los productos y servicios se producían con capital, materiales y tecnología. En la era de la información, estos factores tradicionales quedaron desplazados por un factor nuevo y diferente: el conocimiento. Hoy en día, productos y servicios se generan con capital, materiales, tecnología, personas y conocimiento. De estos cinco componentes, sólo las personas y el conocimiento crean una ventaja competitiva duradera. El conocimiento es un activo intangible e invisible que se halla en el cerebro de las personas o,

KAST, FREMONT E. y ROSENZWEIG, JAMES E. Organization and Management: A System Approach, Nueva York, McGraw Hill, 1970, p. 6.

en algunos casos, archivado en sistemas de información administrados mediante reportes, perfil de productos o servicios, diagramas de flujo, etcétera. La mayor parte de las organizaciones no se ha dado cuenta de esto ni de que las empresas exitosas son las que saben administrar el conocimiento y convertirlo en productos y servicios muy competitivos. En otras palabras, saben invertir y obtener ganancias del conocimiento corporativo. ¡Todo esto por medio de las personas!

Durante la era industrial predominó el concepto de que la organización es una empresa social por cuyo conducto se reúnen recursos diversos para lograr determinados objetivos; sin recursos no hay manera de alcanzarlos. Los recursos son los medios con que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, es decir, los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales. Pueden verse como los insumos necesarios para obtener el producto final o servicio prestado por la organización. Por lo general, cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de dinero, equipo, materiales y personas. Sin embargo, los recursos organizacionales son muy diversos y complejos.

Los recursos organizacionales se clasifican, de manera general, en cinco grupos, que se explican a continuación.

# Recursos físicos y materiales

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea ofrecer servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, tales como locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo encaminados a la producción de los bienes y de los servicios que ofrece la organización. Buena parte de lo que se verá sobre tecnología es aplicable al área de los recursos materiales y físicos de la organización; sin embargo, la tecnología no se limita sólo a éstos.

# Recursos financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se dispone de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. Comprende también el ingreso derivado de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización.

Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que se requieren. Hasta cierto punto, los recursos financieros son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, pues le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requiere para su operación. Es muy común expresar el desempeño de

la organización en lenguaje financiero, en términos de utilidades en valores monetarios o de liquidez en sus acciones. También es frecuente medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de la maquinaria y equipo de la organización, el valor de materias primas y productos acabados en almacén, etcétera.

# Recursos humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos -puestosdentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la

organización. Además, las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etcétera. En realidad, la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, más que un recurso, son copartícipes de la organización.

# Recursos mercadológicos

Constituyen los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización. Así, los recursos mercadológicos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado (sobre consumidores y competidores), toda la organización de ventas (que incluye previsión de ventas, ejecución y control), promoción, propaganda, distribución de los productos por los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etcétera. Sin los recursos mercadológicos, de nada sirven los demás recursos de la organización, pues, si se la despoja de sus clientes —consumidores o usuarios—, perdería su propia razón de existir. A los recursos mercadológicos se les llama

Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional	Conceptualización estadounidense
Materiales o físicos	<ul> <li>Edificios y terrenos</li> <li>Maquinaria</li> <li>Equipo</li> <li>Instalaciones</li> <li>Materias primas</li> <li>Materiales</li> <li>Tecnología de producción</li> </ul>	Naturaleza	Materials and machinery
Financieros	<ul> <li>Capital</li> <li>Flujo de dinero</li> <li>Crédito</li> <li>Préstamos</li> <li>Financiamientos</li> <li>Inversiones</li> </ul>	Capital	Money
Humanos	<ul> <li>Directores</li> <li>Gerentes</li> <li>Jefes</li> <li>Supervisores</li> <li>Empleados</li> <li>Obreros</li> <li>Técnicos</li> </ul>	Trabajo	Man
Mercadológicos	<ul> <li>Mercado de clientes, consumidores o usuarios</li> </ul>	No existe equivalente	Marketing
Administrativos	<ul><li>Planeación</li><li>Organización</li><li>Dirección</li><li>Control</li></ul>	Empresa	Management

Figura II.1 Clasificación de los recursos organizacionales.



Figura II.2 Recursos organizacionales y especialidades administrativas.

también recursos comerciales, como denominación restrictiva para distinguir sólo las actividades directamente relacionadas con las operaciones de venta, las cuales corresponden al término de marketing propio de los autores estadounidenses.

# Recursos administrativos

Comprenden todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Son todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración.

En la figura II.1 se esquematizan los cinco grupos de recursos.

En toda organización se presenta el fenómeno de la división del trabajo y de la especialización que genera la diferenciación, gracias a la cual todo conjunto de recursos similares se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización de las actividades, al que le denominamos diferenciación. A cada área de recursos le corresponde una especialidad administrativa, como se ilustra en la figura II.2.

Por esta razón, la administración requiere diversas especialidades pues cada recurso exige una especialización. En general, la situación de estas especialidades en la organización se aprecia teóricamente mediante un esquema simplificado, como el de la figura II.3.

Cada recurso se administra por un subsistema específico que se ocupa de los aspectos directamente relacionados con él, como se ve en la figura II.4. Con la terminología convencional tenemos.

Recursos materiales

→ Administración de la producción

Recursos financieros Recursos humanos

→ Administración financiera

→ Administración de Recursos Humanos

Recursos mercadológicos → Administración mercadológica

Recursos administrativos → Administración general

Los recursos organizacionales —materiales, financieros, humanos o mercadológicos- requieren procesos de administración complejos. Todos deben captarse del ambiente, aplicarse internamente al sistema, conservarse, desarrollarse y controlarse para que el sistema sea eficiente y eficaz.

Centraremos la atención en los recursos humanos. En los capítulos iniciales vimos que no hay organización sin personas; sin embargo, las organizaciones no existen sólo para tener personas. Es decir, tener personas no es el objetivo de las organizaciones. Las personas son medios, recursos con que las organizaciones logran sus objetivos. Por otro lado, las personas no son los únicos recursos, como ya vimos. Sin embargo, sí son los únicos recursos vivos capaces de procesar los demás



Figura II.3 Especialidades de la administración y recursos pertinentes.

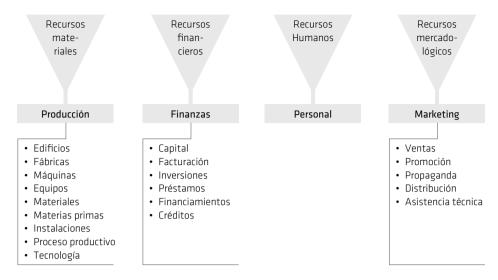


Figura II.4 Los recursos y su administración.

recursos inermes e inertes. Además, constituyen los recursos más complejos de los que dispone una organización: los recursos humanos. De esta manera, todos los demás recursos exigen la presencia de los recursos humanos para su procesamiento. Esto significa que los ejecutivos de la administración de la producción, administración financiera, administración mercadológica e incluso de la administración de Recursos Humanos necesitan personas para procesar sus recursos básicos. Como muestra la figura II.5, las personas son los únicos recursos que permean la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles.



## ¿Quién es el responsable?

De acuerdo con este concepto, administrar personas es una tarea común a todas las áreas y niveles de la organización. Administrar personas no es tarea exclusiva del profesional de RH, sino una responsabilidad presente en todas las áreas y niveles de la organización. Cada director, gerente o jefe, además de sus responsabilidades específicas, administra personas subordinadas directa e indirectamente.

# ¿Cuál es el valor en el mercado de una organización?

¿Ha considerado cuánto vale una empresa? ¿Cuál es el valor que alcanza en el mercado? Si su valor es sólo el patrimonial que el contador atribuye a los activos tangibles —como locales, máquinas, equipo, instalaciones, materias primas, artículos en almacén, etc.—, la empresa es sólo un puñado de elementos físicos y materiales sujetos a una depreciación creciente. Una simple suma de piezas y cosas usadas. Si fuera así, la empresa no incrementaría el capital financiero invertido. Todo lo hecho

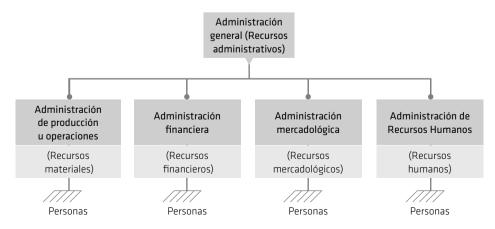


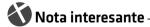
Figura II.5 Las personas como recursos que permean todas las áreas de la administración.

a lo largo del tiempo no le agregaría valor, ni siquiera alteraría la inversión inicial. Al contrario, si se contabiliza el desgaste de las máquinas y del equipo o su depreciación, la situación sería aún peor: habría una reducción del capital financiero inicial. Estaríamos ante una empresa que cada día que pasa pierde y cuyo valor de mercado se reduce poco a poco hasta llegar a cero. Al punto en el que no vale nada.

Los recursos físicos (máquinas, equipos, edificios, materias primas, tecnología, etc.) y financieros (capital inicial y capital de circulación) son inertes, estáticos y pasivos; no hacen nada por cuenta propia: necesitan la acción del hombre para su empleo y rentabilidad. Además, los recursos físicos están sujetos a la entropía. Cuando la empresa los ve como prioridad y fundamento, el resultado suele ser decepcionante. Las empresas que sólo ponen atención a los recursos financieros dejan de ser un buen negocio. Esto se debe a que el capital financiero cede su lugar al capital intelectual. El conocimiento —más que el dinero— se está convirtiendo en el recurso más valioso de la era de la información. El conocimiento produce innovación y riqueza. El conocimiento no ocupa lugar, no es finito ni puede robarse. Es el único recurso ilimitado y el único activo que aumenta con el uso. Es el combustible principal en la era digital.

# **Competencias organizacionales**

No basta tener recursos: es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos constan de activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca (brand equity). En el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para obtener una ventaja competitiva.



# Activos intangibles

Existe en la actualidad una migración de los activos tangibles y físicos a los intangibles y abstractos. Las empresas se preocupan por hallar indicadores para sus activos intangibles, como el capital humano (habilidades y competencias de sus empleados) y el capital estructural interno (sistemas internos) y externo (apoyo e interés de sus clientes e idoneidad y rapidez de sus proveedores). Las personas se convierten en la prioridad de las empresas.

Los activos organizacionales son tangibles o intangibles:2

- Activos físicos: terrenos, edificios, maquinaria y equipo, materiales e instalaciones que la empresa posee o controla.
- 2. Activos financieros: en forma tangible de dinero en caja e intangible como crédito.
- 3. *Activos de operación*: fábrica, instalaciones y maquinaria tangibles para la obtención de productos y servicios, e intangibles como sistemas y procesos.
- 4. Activos legales: como patentes y copyrights de la organización. McDonald's y Virgin tienen la reputación de acudir siempre a la justicia para proteger o defender sus derechos. Eso puede ahuyentar a la competencia.
- Activos humanos: el personal de la organización (tangible) y sus conocimientos, habilidades y competencias (intangibles).
- 6. Activos de marketing: son sobre todo activos intangibles, como las relaciones con consumidores y distribuidores intermediarios, el nombre de la marca y reputación, la lealtad del cliente y su ubicación actual en el mercado.

Las capacidades de la organización se refieren a su potencial para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades, que pueden ser:<sup>3</sup>

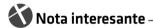
- 1. Capacidades estratégicas: funcionan como guía de orientación que influye en gran medida en el rumbo estratégico, y se refieren a la habilidad de la organización para aprender (adquirir, asimilar la información) y a la habilidad de los altos funcionarios para administrar la ejecución de la estrategia. Incluye, además, la capacidad de evaluación y juicio —que es la aptitud para identificar otras oportunidades— al seleccionar mercados adecuados aprovechando los recursos y capacidades actuales de la organización en conexión con los mercados en transición, abarcando diversas funciones (como operaciones, finanzas e IyD) y marketing.
- Capacidades funcionales: abarcan las capacidades de marketing, administración financiera y de gestión de operaciones. Es la capacidad de entender el ambiente externo, con clientes y competidores, además de los cambios del macroambiente.
- 3. Capacidades operacionales: son las tareas individuales importantes, como la operación de maquinaria, la aplicación de sistemas de operación o la conclusión del proceso de órdenes.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO y SAPIRO, ARÃO. Planejamento estratégico: da intenção ao resultado, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

³ Ídem.

Las capacidades pueden estar en los individuos, en los grupos o en el nivel corporativo:<sup>4</sup>

- Capacidades individuales: son las habilidades y especializaciones de los individuos de una organización. Comprende la habilidad de analizar críticamente y evaluar la situación (ya sea un presidente al valorar un problema estratégico o un obrero al estimar el efecto de una falla mecánica).
- 2. *Capacidades colectivas*: son las que reúnen habilidades individuales para la formación de equipos *ad hoc*.
- 3. Capacidades del nivel corporativo: son las habilidades de la organización en su conjunto para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional. Esto integra la habilidad de la organización para empaparse internamente de lo aprendido de modo que la información no sea sólo para unos cuantos individuos, sino para toda la organización.



# Activos intangibles

El problema actual no es sólo congregar órganos, personas, recursos, tareas y actividades para dirigirlos al logro de los objetivos organizacionales mediante una estrategia. Hoy en día, el problema es más grande; ahora se trata de definir objetivos organizacionales para formar competencias esenciales para el negocio. La arquitectura estratégica representa un puente hacia el futuro y debe basarse en la identificación de las competencias esenciales que deben crearse y formarse para la continuidad del éxito de la empresa. ¿Cómo debe ser esa arquitectura organizacional? Es claro que la respuesta es diferente para cada empresa. Si la empresa piensa organizarse en torno a productos y servicios, la respuesta es una, y si pretende privilegiar las competencias esenciales, otra muy distinta. La arquitectura necesita hacer la ubicación de recursos transparente a la organización entera y responder preguntas fundamentales. como:<sup>5</sup>

- ¿Cuánto tiempo puede preservar la competitividad de su negocio si no desarrolla esa competencia esencial específica?
- ¿En qué medida es fundamental esa competencia esencial para los beneficios que percibe el cliente?
- ¿Qué futuras oportunidades perdería la empresa si dejara esa competencia específica?

Prahalad y Hamel<sup>6</sup> —creadores del concepto de competencias esenciales de la organización— afirman que la arqui-

tectura organizacional necesita proporcionar coherencia en la ubicación de recursos y en el desarrollo de una estructura administrativa adecuada a esa ubicación a fin de crear una cultura administrativa dinámica, trabajo en equipo, capacidad de cambio y disponibilidad para compartir recursos y así proteger habilidades singulares y pensar en el largo plazo. Debido a todas estas razones, los competidores no pueden copiar con facilidad una arquitectura específica. Debe ser una herramienta para comunicarse con los clientes y con otros grupos de interés (*stakeholders*). Por esta razón no debe haber fronteras externas ni internas.

Sin embargo, si las competencias esenciales de la empresa son sus recursos críticos, y si la alta dirección tiene que garantizar que los portadores de esas competencias no queden aprisionados y paralizados en algunos de los negocios en particular, las unidades estratégicas de negocios (UEN) deben solicitar competencias esenciales de la misma manera que solicitan capital. Una vez que la dirección identifica competencias internas, debe aportar los proyectos y personas íntimamente relacionados con ellas. Eso da a la empresa una nueva identidad: las competencias esenciales son recursos de la corporación —y no de cada una de sus UEN—, y pueden reubicarse continuamente. Eso lleva a los gerentes de unidades a justificar por qué mantienen a su servicio personas portadoras de competencias esenciales.

Las competencias esenciales son la fuente generadora de nuevos negocios.

Al hablar de competencias esenciales es indispensable comentar los conceptos de Prahalad y Hamel.<sup>7</sup> Según ellos, la

# ¿Cómo reunir a los portadores de competencias esenciales?

En Canon, los portadores de competencias esenciales en óptica están distribuidos por todos los negocios (cámaras, copiadoras y equipos litográficos de semiconductores). Cuando Canon reconoció una oportunidad en impresoras digitales láser, permitió a los gerentes de las UEN buscar a personas talentosas en otras UEN y formar el grupo necesario para esa tarea. Esto se repite cada vez que se identifica una nueva competencia. La arquitectura organizacional de la empresa es fluida y maleable. Los gerentes se reúnen para identificar las competencias de la próxima generación, decidir la inversión necesaria y determinar cuál es la contribución en forma de apoyo de capital y equipo que cada división tiene que hacer. Esto genera un sentido de intercambio equitativo. Los portadores de las competencias se reúnen de forma periódica desde todos los puntos de la corporación para intercambiar ideas y observaciones con el fin de crear un sentimiento de comunidad entre ellos.

<sup>4</sup> Ídem.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> PRAHALAD, C. K. y HAMEL, GARY. A competência essencial da corporação, op. cit., en Montgomery, Cynthia A. y Porter, Michael (eds.), Estratégia: a busca da vantagem competitiva, op. cit., pp. 311-312.

<sup>6</sup> PRAHALAD, C. K. y HAMEL, GARY. A competência essencial da corporação, op. cit.

manera más segura de triunfar en la competencia global aún es invisible para muchas personas. En la década de 1980 se evaluaba a los altos ejecutivos por su capacidad de reestructurar, corregir confusiones y eliminar estratos jerárquicos en las organizaciones. Desde la década de 1990 se les evalúa por su capacidad para identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que posibiliten el crecimiento empresarial. En el pasado, la corporación diversificada podía fijar sus unidades de negocios en mercados específicos de productos para convertirse en líderes mundiales. Sin embargo, como las fronteras del mercado cambian cada vez más rápido, los objetivos son engañosos y fugaces: la cacería es casi siempre temporal. Han sido pocas las empresas capaces de inventar nuevos mercados al introducirse en mercados emergentes y modificar drásticamente la preferencia del cliente en los que ya están establecidos. Ese parece el camino al futuro. Hay mucho que aprender.



# Competencias esenciales

Los recursos son importantes, pero el éxito organizacional aumenta en función de las habilidades y competencias que posee o llega a poseer la organización para concretar su misión y visión. Una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente. Así, la competencia para que una organización produzca en un ciclo rápido se basa en un conjunto de habilidades integradas, como la habilidad de maximizar procesos comunes en una línea de producción, la flexibilidad para alterar la planeación y ejecución de la producción, la ejecución de sistemas de información elaborados, administración de existencias y desarrollo de un compromiso de calidad de los proveedores. Una competencia nunca estará basada en una sola persona o equipo.

Si una competencia afecta directamente la atención de las demandas de dos diferentes grupos de interés, se dice que es una competencia esencial o central (*core competence*). El efecto de una competencia esencial se manifiesta en tres aspectos de la organización:<sup>8</sup>

1. Valor percibido: las competencias esenciales son las que permiten ofrecer beneficios fundamentales a los clientes. Algunas veces estos beneficios no se perciben como fundamentales debido a que el cliente dedica su atención a beneficios adicionales, como descuentos o propaganda llamativa. La organización tiene que examinar cuáles son los elementos de valor del producto o servicio, es decir, por los que el comprador en realidad paga, cuánto está dispuesto a erogar para tener acceso a esos beneficios y cuál es la jerarquía de valor del cliente en relación con los beneficios.

S CHIAVENATO, IDALBERTO y SAPIRO, ARÃO. Planejamento estratégico, op. cit.

- 2. Diferenciación de los competidores: la competencia singular en relación con los competidores se considera una competencia esencial. En esta categoría existen muchas habilidades o recursos únicos de la organización, como marca, tradición, curva de aprendizaje, accesos únicos o administración más allá de los parámetros del sector.
- 3. Capacidad de expansión: las competencias que abren las puertas de la organización hacia nuevos segmentos se consideran competencias esenciales, que, al abrir nuevas oportunidades, tienen una fuerza competitiva muy grande, pues hacen posible ofrecer nuevos productos y servicios generados a partir de ella.

# Competencias asociadas

Los profesionales deben reflexionar sobre las competencias asociadas a los productos y servicios ofrecidos en el momento y verificar cómo se puede aplicar la competencia relacionada a diferentes categorías de productos y servicios. Nike, fabricante de tenis y ropa deportiva, creó un modelo de negocio basado en la terciarización de las operaciones de fabricación (no es en esto donde compite). Nike aplica maravillosamente sus competencias esenciales: design, logística y marketing.

Casi siempre las empresas parten de una cartera de negocios y no de una cartera de competencias. Por eso, en el corto plazo, la competitividad de la empresa deriva de sus atributos de precio y desempeño en productos, que los competidores imitan y con rapidez convergen a patrones similares y formidables en costo de producción y calidad, barreras mínimas para una competencia continua, pero para cada vez menos fuentes

# El efecto de las competencias esenciales

Una competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Es un elemento determinante y significativo para la satisfacción y beneficio del cliente que debe ser difícil de copiar por los competidores. Con tres características, observadas por Prahalad y Hamel (acceso, satisfacción del cliente y dificultad para ser copiada), es importante verificar si la competencia puede combinarse con otras capacidades para crear una ventaja única para los clientes. Puede ser que la propia competencia no satisfaga estos criterios, pero combinada con otras competencias se convierta en un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización. En el futuro, la habilidad crítica de la administración será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que posibiliten el crecimiento. Las competencias tienen que nutrirse y difundirse ampliamente en la organización como base para la estrategia; asimismo, precisa que la dirección esté de acuerdo con ellas para actuar de la misma forma.

de ventaja diferenciada. En estos términos, esa competencia es pasajera y fugaz.<sup>9</sup>

Las competencias esenciales de una empresa se identifican mediante cuatro criterios de elección: 10

- Capacidades valiosas: son las que ayudan a la empresa a neutralizar amenazas ambientales o a explorar oportunidades también ambientales; con esto generan valor para la empresa y permiten que formule o implante estrategias capaces también de generarlo para los clientes.
- 2. Capacidades raras: son las que ningún otro o pocos competidores actuales o potenciales poseen. Si una capacidad es común a muchas empresas, es poco probable que constituya una fuente de ventaja competitiva para cualquiera de ellas. La ventaja competitiva se da cuando una empresa desarrolla y explora capacidades diferentes a las de sus competidores.
- 3. Capacidades difíciles de imitar: son las que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad y rapidez. Una capacidad puede ser difícil de imitar por tres motivos, ya sean aislados o por una combinación de ellos.
- 4. Capacidades insustituibles: son capacidades que no poseen equivalentes estratégicos y no se pueden sustituir fácil-

mente. Cuanto más difíciles de sustituir, tanto mayor es su valor estratégico. Cuanto menos visibles, tanto más difícil es encontrar un sustituto por lo que es mayor el desafío para los competidores que traten de imitarlas. El conocimiento corporativo y las relaciones de trabajo basadas en la confianza son capacidades difíciles de identificar e imitar.

Las competencias esenciales son la base de la competitividad organizacional y casi siempre dependen del talento de las personas.

# Estilos de administración de Recursos Humanos

Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana influyen poderosamente en la administración de los Recursos Humanos. De igual forma, las organizaciones se diseñan y administran de acuerdo con las teorías dominantes, así como con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera de administrar sus recursos. La aplicación de esos principios y

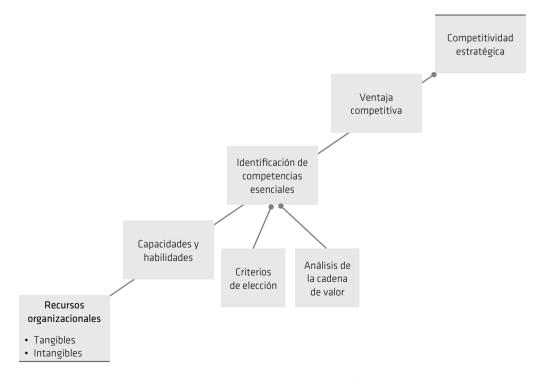


Figura II.6 Componentes del diagnóstico estratégico de la organización.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Ídem.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> BARNEY, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 1999, v. 17, pp. 99-120.

<sup>11</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO y SAPIRO, ARÃO. Planejamento estratégico, op. cit.

suposiciones determinan los condicionamientos para el comportamiento humano que deben imperar en las organizaciones. Así, es imprescindible conocer algunas teorías que limitan y orientan la visión de las personas en la organización.

# La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor<sup>12</sup> distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y la moderna (teoría Y). Veamos cada una.

# Concepción tradicional de la administración: teoría X

Predominó durante décadas. Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, a saber:

- El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).
- 2. Como la organización controla esos incentivos, el hombre es un agente pasivo al que la organización debe administrar, motivar y controlar.
- 3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.

# A dónde fueron a parar los recursos organizacionales en la era de la información

Como ya se mencionó, en la era industrial se tenía el concepto de que las organizaciones eran conjuntos integrados y coordinados para alcanzar objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz. Por supuesto, las organizaciones se reconocían por sus edificios y productos. Se veían como cosas. Eso cambió por completo en la era industrial. En estos tiempos de organizaciones virtuales, que no requieren espacio ni tiempo, las organizaciones se consideran conjuntos integrados y constantemente actualizados de competencias siempre listas y disponibles para aplicarse en cualquier oportunidad que surja, antes de que los competidores lo hagan. Así, el alma del negocio se convierte en un conjunto de competencias. ¿A dónde fueron a parar los recursos? Dejaron de ser los activos principales para convertirse en la base o plataforma sobre la que operan las competencias. Mientras que los recursos son inertes y estáticos, las competencias constituyen la inteligencia y el dinamismo que mueve a los recursos a la acción. ¿Y dónde están las competencias? La tecnología puede ayudar, pero los dueños de las competencias son los individuos que actúan en la organización. Todos los días, esas competencias ingresan por la mañana y salen por la tarde. La organización exitosa es la que sabe nutrir, compartir y aprovechar dichas competencias.

<sup>12</sup> McGREGOR, DOUGLAS M. "O lado humano na empresa", en Balcão, Yolanda Ferreira y Cordeiro, Laerte Leite (orgs.), *O comportamento humano na empresa*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

- 4. Las organizaciones pueden y deben planearse de manera que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen.
- 5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe estimulársele mediante incentivos externos.
- 6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
- 7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de autodisciplinarse.<sup>13</sup>

Dentro de este concepto tradicional del ser humano, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y control de la energía únicamente en dirección de los objetivos de la organización. El concepto de administración es entonces el siguiente:

- La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas, de acuerdo con sus intereses económicos.
- La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización.
- 3. Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización, o incluso se resistirían a ellas. Por tanto, hay que persuadirlas, recompensarlas, sancionarlas, obligarlas, controlarlas: se necesita dirigir sus actividades. Ésta es la tarea de la administración. Se suele afirmar que administrar es lograr que las cosas se hagan por medio de las personas.<sup>14</sup>



## Teoría X

Como sustento a esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales, menos explícitas pero muy difundidas, como:

- a) El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo menos posible y prefiere que lo dirijan.
- b) Le falta ambición: no le gusta la responsabilidad y prefiere que lo liberen de sus responsabilidades.
- c) Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización.
- d) Es ingenuo, no es muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- e) Su propia naturaleza lo lleva a resistirse a los cambios, pues busca la seguridad. 15

Según McGregor, estas suposiciones y creencias aún predominan en muchas organizaciones que piensan que las per-

<sup>13</sup> *Ídem*, pp. 46-47.

<sup>14</sup> Ídem, pp. 47-78.

<sup>15</sup> Ídem, pp. 46-47.

sonas tienden a comportarse de acuerdo con las expectativas de la *teoría X*: con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia y demanda excesiva de beneficios.

# 2. Nueva concepción de la administración: teoría Y

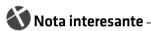
Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

- El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe desempeñarse voluntariamente) o una fuente de sanción (que debe evitarse en lo posible).
- El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación con el fin de lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- 3. Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significa-

- tivas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
- 4. En ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno, y no características inherentes y universales del ser humano.
- La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para resolver los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra muy distribuida entre la población.
- 6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan sólo de manera parcial.<sup>17</sup>

En otras palabras:

- 1. El ser humano no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización.
- Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.<sup>18</sup>



## Teoría Y

La *teoría Y* se refiere a un estilo de administración participativo y democrático basado en valores humanos, como:<sup>16</sup>

- Descentralización y delegación. Consiste en delegar decisiones a los niveles más bajos de la organización con el fin de que todas las personas participen más en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman la responsabilidad de las consecuencias, y con eso satisfagan sus necesidades individuales más elevadas relacionadas con la autorrealización personal.
- Ampliación del puesto y enriquecimiento del trabajo. La reorganización o rediseño y la ampliación del puesto aportan a las personas actividades adicionales, con lo que provocan la innovación y motivan la aceptación de responsabilidad en la base de la pirámide organizacional. Así se proporcionan oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y de autoestima.
- 3. Participación y administración consultiva. La participación en las decisiones que afectan a las personas, así como la consulta con vistas a obtener sus opiniones personales, tiene como finalidad motivar a las personas a que dirijan su energía creativa hacia los objetivos de la organización. Esto proporciona

- oportunidades significativas para satisfacer las necesidades sociales y de estima.
- 4. Autoevaluación del desempeño. Los programas tradicionales de evaluación del desempeño se orientaban a la concepción tradicional (teoría X), pues la mayoría de esos programas tiende a tratar a las personas como un producto que se inspecciona en la línea de producción. Algunas organizaciones experimentan como éxito la formulación, hecha por las personas, de sus propios objetivos y una autoevaluación periódica de su desempeño en comparación con esos objetivos establecidos. El superior jerárquico tiene una enorme importancia en este proceso porque funciona como orientador y estimulador del desempeño futuro y no como juez o inspector del desempeño pasado. Además, las personas se ven motivadas a asumir la responsabilidad de planear y evaluar su contribución al logro de los objetivos de la organización. Esto tiene efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización.

Si ideas como éstas no producen los resultados esperados, puede ser que la administración haya "comprado" la idea pero la haya aplicado según las concepciones tradicionales.

<sup>17</sup> Ídem, p. 54.

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Ídem, p. 55

Teoría X	Teoría Y
1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan.	<ol> <li>El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones.</li> </ol>
2. Todas las organizaciones tienen objetivos. A las personas que trabajan en las organizaciones se les tiene que obligar, controlar y hasta amenazar con sanciones para que se esfuercen en el logro de esos objetivos.	<ol> <li>El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.</li> </ol>
3. En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir.	3. Las recompensas por el trabajo se relacionan con los compromisos asumidos.
4. Las personas evitan las responsabilidades.	4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5. Las personas promedio tienen pocas ambiciones.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
6. Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.	6. El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de aprovecharse en su totalidad.

Figura II.7 Teoría X y teoría Y: concepciones diferentes de la naturaleza humana.

En el marco de esta concepción moderna del hombre, según la teoría Y, la tarea de la administración es mucho más amplia:

- 1. La administración es la responsable de organizar los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipos, personas) para obtener sus fines económicos.
- 2. Las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de la organización. Se pueden volver así por su experiencia en otras empresas.
- 3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento a los objetivos organizacionales son características presentes en todas las personas. La administración no las genera en ellas, pero tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.
- 4. La tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y los métodos de operación mediante los cuales las personas logren mejor sus objetivos personales y encaminen sus propios esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.<sup>19</sup>

Conforme a esta concepción, administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.

Hoy en día, las teorías X y Y se consideran los puntos extremos y antagónicos de un *continuum* de concepciones con varios grados intermedios. En otras palabras, entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen grados continuos y sucesivos.

## Teoría Z

Hace poco, Ouchi<sup>20</sup> publicó un libro sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en empresas estadounidenses. A esta concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, en referencia a la contribución de McGregor. Al retratar el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres), Ouchi muestra que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización.



# Teoría Z

En las empresas japonesas, el proceso de toma de decisiones es participativo y consensual (se consulta a todo el equipo para llegar a un consenso), resultado de una larga tradición de participación y compromiso de sus miembros en la vida organizacional. En Japón el empleo es vitalicio, existe estabilidad en el empleo y la empresa funciona como una comunidad humana en estrecha vinculación y participación mediante el trabajo en equipo. De esta manera, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no proviene de un trabajo más arduo, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. A diferencia de otros países donde existe una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las organizaciones, la teoría Z realza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional.

OUCHI, WILLIAM. Teoría Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês, São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

# Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar y comparar las distintas formas como las organizaciones administran a sus participantes, Likert adoptó un interesante modelo comparativo al que denominó sistemas de administración. <sup>21</sup> La acción administrativa asume distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Para Likert no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Para simplificar la metodología de Likert, utilizaremos sólo cuatro variables organizacionales: proceso de toma de decisiones, sistema de comunicación, relación interpersonal y sistemas de recompensas y de sanciones, como medios para la motivación del personal. El contenido de cada una de estas cuatro variables organizacionales es el siguiente:

- a) Proceso de toma de decisiones: define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones se centralizan o descentralizan, se concentran en la cúspide de la jerarquía o se dispersan en la periferia de la organización.
- b) Sistema de comunicación: define cómo se transmite y recibe la comunicación dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.
- c) Relación interpersonal: define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas; si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
- d) Sistema de recompensas y de sanciones: define cómo la empresa motiva a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y alentadora, o negativa e inhibidora.

Las cuatro variables se presentan de manera diferente en cada empresa. En su conjunto pueden constituir cuatro opciones que reciben el nombre de sistemas administrativos. Veamos cuáles son los cuatro sistemas administrativos de acuerdo con las cuatro variables de Likert.<sup>22</sup>

# a) Sistema 1: autoritario-coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características principales son:

1. Procesos de toma de decisiones: totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y se so-

- brecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran por completo las decisiones tomadas.
- Sistema de comunicación: muy precario y obstinado. La comunicación se da verticalmente, en sentido descendente; lleva sólo órdenes, y pocas veces, orientaciones o explicaciones. No existe comunicación ascendente y mucho menos lateral.
- 3. Relación interpersonal: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de las labores. La organización ve con enorme desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura reprimirlas al máximo. La comunicación informal es simplemente prohibida. Para evitar las relaciones humanas, los puestos y las tareas se diseñan de manera que aíslen a las personas.
- 4. Sistema de recompensas y de sanciones: se centra en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer las reglas y reglamentos internos, y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos en vigor.

# b) Sistema 2: autoritario-benevolente

Es un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema 1. En realidad es una variante del sistema 1, más condescendiente y menos rígido. Sus características principales son:

- 1. Proceso de toma de decisiones: centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior; así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.
- 2. Sistema de comunicación: relativamente precario, basado en comunicación descendente, aunque la cúpula se orienta con comunicación ascendente que proviene de los niveles más bajos.
- 3. Relación interpersonal: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia. A pesar de todo, la interacción humana es aún reducida y la incipiente organización informal aún se considera una amenaza para los intereses y objetivos de la empresa.
- 4. Sistema de recompensas y de sanciones: centrado en las medidas disciplinarias, aunque el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia, y menos recompensas de tipo simbólico o social.

# c) Sistema 3: consultivo

Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que al autocrático e impositivo. Representa una

LIKERT, RENNIS. A organização humana, São Paulo, Atlas, 1975.
 Ídem.

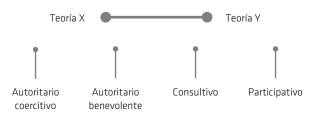
disminución gradual de la arbitrariedad organizacional. Sus características principales son:

- Proceso de toma de decisiones: es participativo y consultivo.
  Es participativo porque las decisiones son relativamente
  delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben
  orientarse por las políticas y directrices definidas por la
  dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque se toma en cuenta la opinión de los niveles inferiores
  para definir las políticas y directrices que los afectan. Las
  decisiones se someten a la aprobación de la cúpula empresarial.
- 2. Sistema de comunicación: las comunicación es vertical en sentido descendente (encaminada a la orientación general y no a órdenes específicas), ascendente y lateral (horizontal) entre los pares. La empresa desarrolla sistemas de comunicación para facilitar el flujo de información y como base para el logro de sus objetivos.
- 3. Relación interpersonal: la empresa crea condiciones favorables para una organización informal sana y positiva. La confianza en las personas es mucho más elevada, si bien no es completa ni definitiva. El trabajo permite la formación de equipos y grupos transitorios que privilegian las relaciones humanas.
- 4. Sistema de recompensas y de sanciones: se centra en las recompensas materiales (como incentivos salariales y oportunidades de promoción y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y estatus), aunque en ocasiones se presenten sanciones leves y esporádicas.

# d) Sistema 4: participativo

Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características principales son:

1. Proceso de toma de decisiones: se delegan por completo a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones. La cúpula empresarial define políticas y directrices, con lo que controlan sólo los resultados, y dejan las decisiones y acciones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. El consenso entre las personas es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.



**Figura II.8** El continuum autoritario-participativo en los cuatro sistemas y su relación con las teorías X y Y.

- 2. Sistema de comunicación: la comunicación fluye en todas direcciones (vertical, horizontal y lateral) y la empresa hace grandes inversiones en sistemas de información, pues son indispensables para su flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información es uno de los recursos más importantes de la empresa y debe compartirse por todos los miembros que la necesiten para trabajar, a fin de obtener la sinergia necesaria.
- 3. Relación interpersonal: centrada en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para las relaciones entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales (como descripciones de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etcétera). El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales.
- 4. *Sistema de recompensas y sanciones:* se da gran importancia a las recompensas simbólicas y sociales, si bien no se omiten las recompensas salariales y materiales. Rara vez hay sanciones, las cuales siempre se definen y deciden entre los grupos interesados.

En resumen, los cuatro sistemas de Likert se presentan como en la figura II.9.

Los cuatro sistemas administrativos no son irregulares ni discontinuos. No tienen fronteras claras y entre ellos existen variaciones intermedias. A medida que una administración se aproxima al sistema 1, tiende a ser del tipo tradicional, cerrado, burocrático, impersonal y autocrático. Si se aproxima al sistema 4, es una administración de tipo abierto, orgánico, participativo y democrático.

- El sistema 1 se encuentra en organizaciones que emplean mano de obra intensiva y que adoptan tecnología rudimentaria, en las que el personal tiene calificación profesional baja y nivel mínimo de educación. Es el sistema que se emplea, por ejemplo, en el área de producción de las empresas de construcción civil o de construcción industrial.
- 2. El sistema 2 se encuentra en empresas industriales que emplean una mejor tecnología y mano de obra más especializada, pero que conservan alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas. Es el que se observa en el área de producción y de montaje de la mayoría de las empresas industriales y en las oficinas de ciertas fábricas.
- 3. El sistema 3 se emplea en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, o en empresas industriales con tecnologías avanzadas y políticas de personal más abiertas.
- 4. El sistema 4 todavía no se encuentra mucho en la práctica; predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y en las que el personal es especializado y de-

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centrado en la cúpula de la organiza- ción, que monopoliza las decisiones.	Centralización en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicación	Muy precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario. Prevalece la comunicación vertical descendente sobre la ascendente.	Se facilita el flujo de comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.	La comunicación es vital para el éxito de la empresa. La información se comparte por completo.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre perso- nas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y se conside- ra perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Se toleran con alguna con- descendencia. La organiza- ción informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa fomenta la organización informal. Tra- bajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipo. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participa- ción y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (sobre todo salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones, y cuando se presentan, se deciden por los grupos.

Figura II.9 Los cuatro sistemas administrativos.

sarrollado, como agencias de publicidad, organizaciones de consultoría en ingeniería, administración, auditoría o procesamiento de datos, etcétera.



# Sistemas administrativos

Parece haber una estrecha relación entre la tecnología en la organización y las características de su personal, así como de los sistemas administrativos. Entre más desarrollada y compleja es la tecnología, tanto mayor la preparación humana y mayor la necesidad del sistema 4.

Los cuatro sistemas administrativos permiten identificar las diferentes opciones para administrar a las personas dentro de las organizaciones. En un extremo está el sistema 1, que se refiere al comportamiento organizacional arbitrario, autoritario, autocrático, que recuerda en muchos sentidos lo estudiado sobre la teoría X. En el otro extremo, el sistema 4 se refiere al comportamiento organizacional democrático y participativo, que recuerda a la teoría Y. En esta gama de posibilidades es donde situamos la manera de administrar a las personas en las organizaciones. El desafío es desplazar las características, continua e incesantemente, al lado derecho de la gráfica, es decir, al sistema 4. Y hacia allá se orienta la brújula de la administración moderna de personas.

No se trata de cambiar todo absolutamente, sino de desarrollar una especie de revolución silenciosa pero muy poderosa: un cambio en la manera de tratar a las personas y transmitirles amplia libertad de acción, pensamiento, formación, relaciones humanas, elección de los métodos y procedimientos de trabajo.

# Enfoque sistemático y contingencial de la administración

Las ideas de McGregor, Likert y demás autores conductistas visualizan a la organización a través del prisma de un sistema de intercambios, alicientes y contribuciones dentro de una compleja red de decisiones. El enfoque de estos autores aún está muy dirigido al "interior" de las organizaciones como si fueran unidades absolutas, totales y únicas. Con la teoría de sistemas se inicia una preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos que integren dinámicamente al ambiente y cuyos subsistemas operen en una compleja interacción tanto interna como externa. Los subsistemas que forman una organización están interconectados e interrelacionados, en cuanto el suprasistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización en su conjunto. En la teoría de la contingencia se da un desplazamiento de dentro hacia fuera de la organización, y la importancia se pone en el ambiente y en las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional. La perspectiva situacional destaca que las características ambientales son las que condicionan las características de las organizaciones. No existe una mejor manera (the best way) de organizar o de administrar una organización. Todo depende (it depends) de las características ambientales relevantes para la organización. Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan intensa y continuamente a las organizaciones, al tiempo que se encuentran en interacción dinámica y expuestos a su influencia recíproca. Las características organizacionales sólo se pueden atender por medio del análisis de las características ambientales, a las que tratan de adecuarse. La teoría de la contingencia es básicamente situacional, circunstancial y condicional: ni en las organizaciones ni en su administración existe

nada absoluto. Todo es relativo. La manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio (ambiente). Es lo que veremos a lo largo de este libro.

### Paseo por internet www.chiavenato.com www.cpeworld.org www.rhmagazine.com www.workforce.com www.wfpma.com www.shrm.org www.ccl.org www.purebusiness.com www.ameri.com.mx www.allbusiness.com www.inquisite.com www.apg.pt www.hrcertify.com www.worldatwork.com www.iftdo.org www.virtudedge.com www.worldatworksociety.com www.fiacyd.org www.kenexa.com www.abvq.org.br www.cipd.co.uk www.atg.com www.outsourcing.com www.ipm.co.za www.fastsearch.com www.abrh.org www.accert.org www.org.net www.bettermanagement.com www.iso.ch www.successFactorPress.com www.spiritOntheJob.com www.austin-hayne.com www.silkroadtech.com www.orgplus.com www.greatplacetowork.com www.eworkmarkets.com www.asis.org www.agilent.com www.asis.net www.ispi.org www.webex.com www.hrtechonologyconference.com www.wpsmag.com www.vuepointcorp.com www.cbtdirect.com www.haygroup.com www.sage.com www.virtualedge.com www.fidag.com www.abrh.com.br www.icims.com www.auri.org.ve