

UNIDAD
DIDÁCTICA

10

EL SISTEMA HUMANO DE LA EMPRESA *

Objetivos de la unidad

1. Concepto y estructura del sistema humano
2. Del modelo de organización científica del trabajo al modelo psicosocial o de gestión de los recursos humanos
 - 2.1. La corriente clásica o mecanicista
 - 2.2. Las corrientes psicosociológicas del trabajo
 - 2.2.1. La teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo)
 - 2.2.2. Los planteamientos psicosociológicos del trabajo humano en la empresa
3. El comportamiento humano en la empresa. Principales enfoques: teorías X, Y, Z
 - 3.1. Teoría X
 - 3.1.1. Propositiones
 - 3.1.2. Presupuestos sobre la conducta de los seres humanos
 - 3.2. Teoría Y
 - 3.3. Teoría Z
4. Teorías sobre la motivación del factor humano de la empresa
 - 4.1. Teoría de la pirámide ascendente de necesidades de Maslow (1954)

* En la elaboración de esta unidad didáctica ha colaborado Ramiro Cea Moure (profesor de la UDIMA).

- 4.2. Teoría de la motivación de la tecnoestructura de J. K. Galbraith (1967)
- 4.3. Modelo de E. Lawler y L. Porter (1969) sobre el desempeño humano
- 4.4. Teoría de las necesidades aprendidas de D. C. McClelland (1961)

5. La dirección de recursos humanos. Políticas de personal

Conceptos básicos

Actividades de autocomprobación

Actividades de repaso

Ejercicios voluntarios

Preguntas de discusión

Referencias bibliográficas



OBJETIVOS DE LA UNIDAD

«Las personas son el principal activo de la empresa» o «lo mejor de una empresa es conseguir la implicación de su personal». Frases de este estilo pueden escucharse en cualquier ambiente, reunión o declaración empresarial. Muestran el creciente protagonismo que tienen los empleados dentro del mundo de la empresa, así como la importancia de una dirección eficaz de los recursos humanos respecto a la consecución de los objetivos empresariales.

Esta unidad didáctica trata las cuestiones relativas al sistema humano de la empresa, arrancando con una exposición de las características generales de este (concepto y estructura). Aborda después la evolución histórica del papel asignado al sistema humano de las empresas. Luego se exponen los principales enfoques sobre el comportamiento humano y su incidencia en la gestión empresarial, haciendo un especial hincapié en la motivación de los seres humanos dentro de las organizaciones, para concluir con los principales cometidos que debe desarrollar la dirección de recursos humanos en las empresas en términos de eficacia y de eficiencia.

En resumen, la presente unidad didáctica desarrolla la problemática general del sistema humano de la empresa moderna, encajada en el enfoque multidisciplinar y como pieza del «pentagrama organizativo» que sigue el conjunto de esta obra de dirección de empresas.

1. CONCEPTO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA HUMANO

La empresa como organización es un sistema sociotécnico abierto compuesto de cinco elementos principales o aspectos organizativos: sistema técnico, sistema humano, sistema de dirección, sistema cultural y sistema político (o de poder) en el que se persiguen unos objetivos básicos (Bueno 2004, p. 74). Conceptos que se han introducido en la unidad didáctica 2. Se puede añadir que cada uno de los mencionados sistemas o aspectos organizativos tienen objetivos característicos que son precisamente los principios básicos que permiten el equilibrio de la organización como un todo, es decir, de la empresa como sistema armónico en suma.

En esta unidad didáctica se pretende describir a grandes rasgos el sistema humano de la empresa, para el que Bueno (2004) establece los siguientes rasgos específicos:

- **Objetivo.** Satisfacción de los individuos o miembros de la organización.
- **Principio básico de equilibrio.**
- **Definición.** Satisfacción como grado de vinculación, motivación y participación en las tareas empresariales, basado en un buen equilibrio entre contribuciones y compensaciones personales.
- **Aspecto dominante.** Relaciones interpersonales y procesos de adaptación al trabajo.

El concepto de **sistema humano** de una empresa podemos definirlo como:

«El conjunto de personas que integran la organización (empresa), con sus características individuales, comportamientos, motivaciones y relaciones» (Bueno 2004, p. 467).

En esta definición pueden observarse dos cuestiones esenciales:

- Se habla de los empleados o plantilla de personal, a todos los niveles y con relación contractual de carácter laboral con una empresa y concretamente de sus

rasgos o características personales y laborales (estructura de la plantilla): edad, género, nivel formativo o titulación, categoría de los puestos de trabajo que ocupan, destino o adscripción departamental, antigüedad en la empresa, etc.

Dicho de otra manera, en una empresa de cierta dimensión y complejidad su plantilla de personal constituye una estructura de personas con rasgos variados, de características formativas o competencias profesionales diversas y que desempeñan tareas o asumen responsabilidades muy distintas, pero que deben unirse de manera armónica y coordinada para alcanzar los objetivos perseguidos por la organización (empresa) a la que pertenecen. Todo ello, bajo la dependencia en primer término del responsable del núcleo u órgano funcional de la empresa al que estén respectivamente adscritos, y en último término y para el conjunto de la plantilla, bajo el control y dependencia de la dirección de personal o de recursos humanos de aquella.

Ahora bien, el sistema humano de la empresa, enfocado como estructura, no es solo su plantilla personal en la manera descrita (rasgos de composición y características personales y laborales de sus miembros), ni tampoco lo son las actuaciones en materia de dirección de personal o recursos humanos, sino que lo más importante es la estructura de relaciones humanas que se establecen entre los miembros que la componen.

- Los comportamientos, actuaciones y relaciones interindividuales y de grupo que existen, se desarrollan y afectan a las personas que trabajan dentro de una misma organización.

Esta es la verdadera configuración estructural que interesa conocer, así como también las condiciones que compete crear y estimular a la dirección de recursos humanos no solo para favorecer la consecución de los objetivos convencionales de las empresas (rentabilidad, expansión), sino también para satisfacer los objetivos psicosociales de sus miembros, que son parte esencial de la vida de los seres humanos (sentimientos de autorrealización y de identificación con los objetivos de la sociedad a la que sirven).

Las características propias del sistema humano se condensan en los siguientes rasgos:

Objetivo	Satisfacción de los individuos.
Aspecto dominante	Relaciones interpersonales y ambiente de trabajo.
.../...	

.../...	
Enfoque de análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisciplinar. • Énfasis en las relaciones interpersonales.
Técnicas de análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de dirección de personal. • Dinámica de grupos.
Papel de los datos y juicios de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Poca importancia de los datos cuantitativos. • Importancia de la información sobre necesidades y comportamientos individuales.
Programas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Programa psicosocial (1) • Programa decisional (2)
<p>(1) Datos y juicios de valor sobre conducta o comportamiento individual.</p> <p>(2) Hace hincapié en la función directiva como proceso de toma de decisiones en régimen de racionalidad limitada.</p>	
Fuente: Bueno (2004).	

Por consiguiente, desde estas premisas, los principales planos que deben constituir el objeto de estudio, o sea, el sistema humano de la empresa, deberían referirse a:

- **Conducta o comportamiento de los seres humanos** (teorías X e Y –McGregor– y teoría Z –Ouchi–).
- **Motivaciones del ser humano.** Importante para la dirección de personas y políticas de recursos humanos.
- **Comunicación.** Sistema de información/comunicación para mantener las relaciones interpersonales, realizar el cambio y dirigir la cultura de la organización (Schein 1965).
- **Liderazgo y política de personal.** Proceso de influencia en los miembros de la organización para estimular sus esfuerzos hacia la misión y objetivos de la empresa bajo la visión estratégica que tiene su liderazgo y dentro de unos esquemas culturales propios que lleven a identificar los objetivos psicosociales de sus empleados con las metas de la organización.

Antes de tratar estas cuestiones, se efectúa en el epígrafe siguiente una exposición panorámica acerca de la evolución experimentada en los grandes modelos teóricos sobre el papel de los recursos humanos en la empresa y su encaje dentro del sistema de dirección de la empresa.

2. DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO AL MODELO PSICOSOCIAL O DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dentro de la evolución histórica sobre el estudio del factor humano en el proceso económico empresarial se perciben dos grandes corrientes u orientaciones:

- La corriente clásica o mecanicista del trabajo en la empresa basada en la llamada organización científica del trabajo (taylorismo)¹.
- Las corrientes o teorías psicosociológicas del trabajo.

2.1. LA CORRIENTE CLÁSICA O MECANICISTA

Esta corriente representa un estudio científico del trabajo en la empresa. Las tareas de los puestos de trabajo deben ser competencia de la dirección de la empresa (*management*). Deben establecerse a través de un análisis científico o racional de la organización de la empresa, por lo que los cometidos que deben cumplir los empleados en sus distintos niveles y actividades funcionales deberían venir dados de antemano y fijados de manera coercitiva por la dirección. Los empleados deberían cumplir escrupulosamente las tareas marcadas por la dirección (basadas en el estudio de tiempos y movimientos), desempeñando un mero papel pasivo, a modo más o menos de autómatas de un trabajo que les vendría predeterminado, en donde no tendrían por tanto ninguna participación ni autonomía.

Los empleados, en suma, estarían desvinculados de los objetivos de la organización y su relación con la empresa sería eminentemente retributiva (su remuneración estaría vinculada a la eficacia y a la productividad mostrada en el desempeño de las respectivas tareas señaladas a cada empleado, ciertos incentivos si mejoran su rendimiento asignado). Se trataba, pues, de una relación economicista «pura y dura», ajena por tanto a cualquier planteamiento o necesidad psicosocial del empleado, que forma parte indiscutiblemente de la persona humana.

¹ Aunque en la literatura económica sobre la materia se adjudica a F.W. Taylor: *The principles of scientific management* (1911), evidentemente sobre esta concepción participan otros muchos autores. En general, fue la corriente explicativa más influyente en las primeras décadas del siglo XX, con todas sus derivaciones de la cadena de producción, del estudio de tiempos y movimientos, etc. (Bueno 2004).

El planteamiento «taylorista» es puramente mecanicista, bajo una visión exclusivamente individualista y egoísta del ser humano (*homo economicus*). Se pretende adaptar de la manera más racional y rentable al hombre a sus tareas (en el caso del trabajo industrial con la máxima expresión del modelo, a la máquina o cadena de producción) para que proporcione el mayor rendimiento o productividad a su empresa.

En consonancia con ello, la motivación del empleado o trabajador con relación a su empresa debe ser exclusivamente retributiva o pecuniaria, es decir, se prescinde de otras connotaciones motivacionales como individuo o como miembro de un grupo humano con fines comunes.

En otras palabras, en el planteamiento «taylorista» puro sobre el empleado (en y para la propiedad de la empresa), faltan cosas esenciales que interesan sin duda a la persona, es decir, al factor humano vinculado o incorporado a una empresa. Se prescinde, en definitiva, de elementos o necesidades psicosociales que están sin duda en los esquemas motivacionales del hombre, como individuo y como miembro de un grupo (en este caso la empresa con unos fines conjuntos) como, por ejemplo:

- La participación de los empleados, en mayor o menor medida, en los fines de la empresa (identificación con los fines y voluntad de influir en ellos, participación en una cultura común de empresa, etc.).
- Las relaciones humanas entre los empleados y los mecanismos de comunicación entre ellos.
- La búsqueda de la autorrealización.
- La sensación de pertenencia a un equipo o grupo humano o de compartir unos mismos esquemas culturales.

A continuación se presentan las corrientes o teorías psicosociológicas del trabajo más importantes:

2.2. LAS CORRIENTES PSICOSOCIOLOGICAS DEL TRABAJO

2.2.1. La teoría de las relaciones humanas (Elton Mayo)

La primera reacción frente al «taylorismo» viene representada por la llamada teoría de las relaciones humanas, encarnada por Elton Mayo, a partir de sus trabajos experimen-

tales sobre el rendimiento del trabajo desarrollado en los talleres Hawthorne de la General Electric en Chicago entre los años 1924-1927.

Los experimentos de Mayo le llevaron a las siguientes conclusiones generales (Vroom & Deci 1970):

- El trabajo es una actividad de grupo humano (y no actuaciones individualistas).
- El mundo social del adulto se moldea principalmente a través de su actividad laboral.
- La necesidad de reconocimiento, seguridad y el sentido de pertenencia a un grupo humano con fines comunes tiene mayor importancia para determinar la moral y la productividad del empleado que las condiciones físicas bajo las que desempeña su trabajo.
- Una queja no es una mera enunciación objetiva de unos hechos, sino por lo general un síntoma que manifiesta el malestar o desagrado respecto al estatus del puesto de trabajo.
- El empleado es una persona cuyas actitudes y eficacia están condicionadas por las demandas sociales surgidas dentro y fuera de la propia empresa.
- Dentro de la empresa existen grupos informales que ejercen controles sociales fuertes sobre los casos o costumbres laborales y sobre las actitudes de los empleados individuales.
- El cambio desde una sociedad antigua establecida a una sociedad moderna (de la vida en la sociedad tradicional a la vida propia de una sociedad atomizada de individuos urbanos) tiende a perturbar o romper la organización del trabajo en una planta industrial.
- La cooperación en un grupo no ocurre por casualidad, sino que debe ser planificada y desarrollada en tal sentido. Si se alcanza la colaboración de grupo, las relaciones laborales en la planta de trabajo pueden alcanzar una cohesión suficiente que resista los efectos perturbadores de una sociedad proclive al individualismo y al aislacionismo.

2.2.2. Los planteamientos psicosociológicos del trabajo humano en la empresa

En general, arrancan del hecho evidente de que la persona es un ser (individual y sobre todo social) con emociones, con aspiraciones, con hábitos, con inclinaciones a

compartir objetivos de equipo y no solo individuales, con deseos e ilusiones de poder ver incorporadas sus opiniones dentro de la dinámica de las relaciones del grupo donde desempeña su vida laboral y social.

Obviamente, la persona no es un autómatas o una máquina que presta sus servicios, programados de antemano y ajenos a él o a sus opiniones, ni sirve solo a su empresa por una remuneración pecuniaria, sino que tiene otras motivaciones y aspiraciones dentro de su actividad laboral, tanto individuales (promocionarse, desarrollarse como persona, aumentar su formación técnico-laboral, identificarse y autorrealizarse con los objetivos de la organización e incluso influir con sus criterios en el desarrollo de esta, etc.) como de grupo (compartir vivencias, experiencias y objetivos como miembro de un equipo humano que sirve a objetivos, identificarse con los signos distintos o cultura de su empresa, etc.).

Así pues, el factor humano en la empresa no es solo un problema técnico y retributivo, sino que importan, y mucho, otros componentes de la motivación humana, como individuo y como miembro de un grupo social (su empresa), con un fin de interés colectivo junto con otras aspiraciones de naturaleza psicosocial que están dentro de los seres humanos.

La gestión o dirección de los recursos humanos ha de tener en cuenta estas cuestiones psicosociales que rigen la relación empresa-empleados, de tal manera que la satisfacción global retributiva y psicosocial de los empleados serán determinantes en el desarrollo de los objetivos de la organización y, por supuesto, también en los de los integrantes de su sistema humano.

Surgen, pues, numerosas cuestiones psicosociológicas que afectan al sistema humano de cualquier empresa, de cierta dimensión al menos, las cuales han de estar presentes y ser resueltas convenientemente por parte de la dirección de personas o de recursos humanos. La lista que se muestra en esta unidad didáctica no es exhaustiva, pero sí es suficientemente expresiva de lo que hoy forma parte de la agenda habitual de los responsables del sistema humano de la empresa actual, destacando como importantes las siguientes:

- Fomentar la cooperación e integración voluntaria del empleado.
- Identificación de los empleados con los objetivos de la empresa.
- Indentificación con la cultura de la empresa.
- Participación de los empleados en los procesos de decisión a los niveles correspondientes, como expresión de sus aspiraciones de autorrealización personal y como miembros de un equipo o grupo.

- Propiciar las relaciones humanas dentro de la empresa.
- Favorecer la carrera laboral de los empleados: mecanismos de formación continua, de promoción o ascenso en la escala laboral.
- Mejorar las condiciones laborales y la prevención de los riesgos.
- Mejorar el clima laboral dentro de la empresa.
- Facilitar la conciliación entre vida laboral y familiar.
- Participar en programas de voluntariado social.
- Establecer sistemas justos y apropiados de evaluación del rendimiento y mecanismos de compensación satisfactorios vinculados a los objetivos conseguidos.

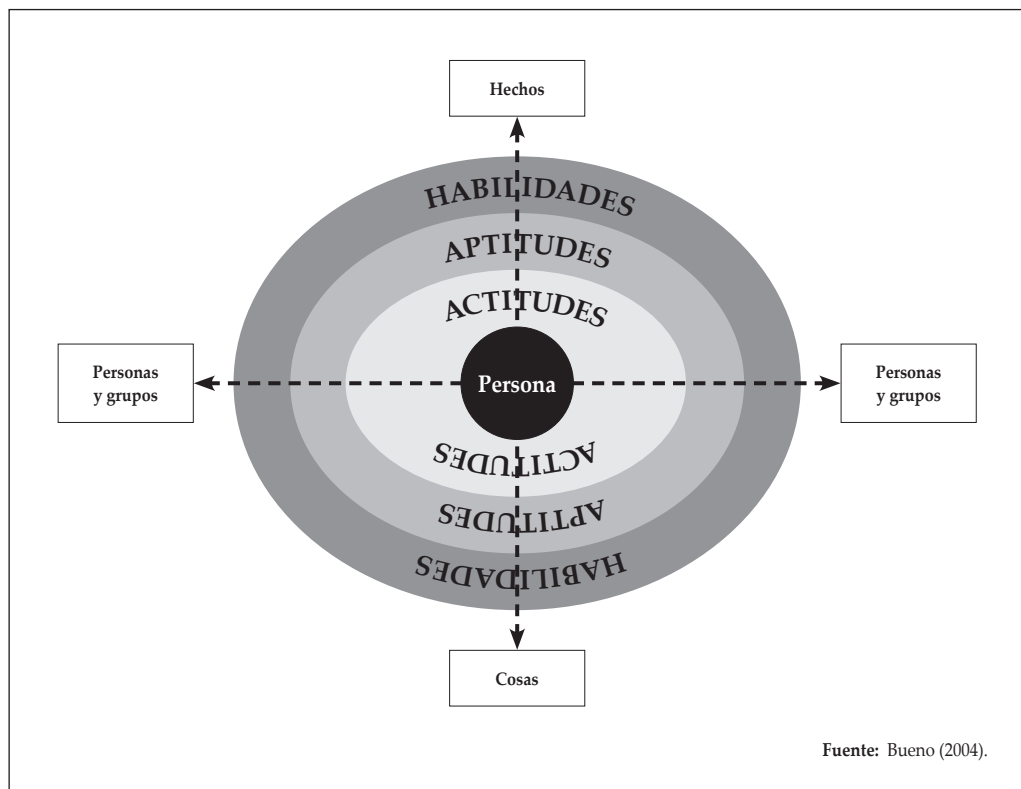
3. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA. PRINCIPALES ENFOQUES: TEORÍAS X, Y, Z

Para poder dirigir debidamente el subsistema humano de la empresa (plantilla de personas y relaciones laborales y humanas que se generan) es preciso conocer los principales patrones de conducta por los que se rigen los seres humanos, según los planteamientos doctrinales más extendidos o aceptados sobre la materia.

Para conocer el cómo y el porqué actúan los miembros de una organización (plantilla de una empresa), según Bueno (2004), hay que considerar estas cuestiones, las cuales se recogen gráficamente en la figura 1:

- **Sus actitudes.** Disposición de ánimo que tiene cada persona para realizar unas determinadas tareas (en este caso propias de un determinado puesto laboral). –Nivel psicosocial–.
- **Sus aptitudes.** Capacidades, nivel de conocimientos genéricos o grado de idoneidad que tiene una persona para alcanzar un desempeño satisfactorio de las tareas propias de un determinado puesto de trabajo. –Nivel de conocimientos–.
- **Sus habilidades.** Destrezas, capacidades o conocimientos específicos que tiene una persona para negociar o conseguir unos objetivos a través de la negociación con las personas, bien en relaciones individuales o frente a relaciones de grupo. –Nivel del arte y de las experiencias personales–.

Figura 1. Factores que se deben considerar



De otra parte, habría que hacer referencia someramente a los principales patrones de comportamiento con arreglo a los que pueden actuar las personas que forman parte de una organización.

Schein (1965), por ejemplo, identifica cuatro modelos de conducta humana como miembro de una organización (en nuestro caso sería una empresa):

- **Modelo de comportamiento racional-económico.** Las personas actuarían fundamentalmente por retribuciones o incentivos pecuniarios. Supuesto que, en esencia, coincide con la teoría X expuesta por McGregor, que veremos a continuación.
- **Modelo de comportamiento social.** Las personas actuarían en gran medida impulsadas por elementos o necesidades de naturaleza social o

psicosocial, por lo que su pertenencia a un grupo y las relaciones creadas en su seno son fuerzas determinantes de su conducta. Lo que afecta al grupo (intereses y objetivos comunes) está presente en la mente de sus integrantes, los cuales actúan con visión unitaria para alcanzar metas de grupo. El conocimiento de las reglas que rigen la dinámica de grupos constituye un referente importante para favorecer la gestión del factor humano en las organizaciones.

- **Modelo de comportamiento de autorrealización.** Este modelo supone que la conducta o las actitudes de los sujetos dentro de las organizaciones responde al esquema de jerarquía de las necesidades humanas (luego se hablará de esto en el apartado relativo a la motivación), donde las necesidades de autorrealización del sujeto influyendo en las decisiones o en las actuaciones de su organización son un fuerte elemento motivador como miembro de esta. Este planteamiento encaja dentro del esquema de conducta de la teoría Y expuesta y defendida por McGregor para una gestión eficiente del subsistema humano principalmente en las empresas de cierta dimensión, como luego se verá.
- **Modelo de comportamiento complejo.** La mente de las personas es compleja y variable. Sus deseos de autorrealización a través de su pertenencia a su empresa están presentes en su conducta, con lo que aspira, no solo a participar en las decisiones y en las actuaciones de grupo, sino también a desempeñar trabajos de mayor complejidad, creatividad y a asumir responsabilidades superiores para recibir un mayor estatus social y recibir mayores compensaciones (monetarias y de otro tipo). Este modelo de conducta se aproxima a los planteamientos de la teoría Z formulada por Ouchi, que luego se considera.

En definitiva, conocer los posibles patrones de conducta de los empleados de la organización empresarial es crucial para formular unos esquemas de dirección general y de dirección de recursos humanos que permitan alcanzar, no solo los mejores logros de la organización, sino también la mayor satisfacción de sus empleados, a través de su incorporación e integración voluntaria en ella y su coparticipación en las decisiones que les correspondan respectivamente a cada uno de ellos según su núcleo de actividad normal y su nivel de responsabilidad dentro de la empresa.

Dentro de la literatura que ha tratado el comportamiento humano en las organizaciones destacan las aportaciones de McGregor (1957), con sus teorías X e Y, y la ulterior aportación de Ouchi (1982), con su teoría Z.

3.1. TEORÍA X

McGregor señala dos posibles esquemas o patrones básicos sobre el comportamiento humano, enunciados respectivamente como teoría X y teoría Y. La teoría X sería el patrón negativo o «malo» del comportamiento humano en las organizaciones, al que responderían los planteamientos «tayloristas» sobre el factor humano en la empresa, contrapuesta a la teoría Y, que sería el patrón positivo o «bueno» propio de las corrientes psicosociológicas sobre la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos en la empresa que pueda conducir a la mejor consecución de los objetivos empresariales y a la mayor satisfacción de los empleados de la empresa. Evidentemente, McGregor apoya una gestión general de la empresa y en particular de la dirección de sus recursos humanos basada en los postulados de la teoría Y.

McGregor formula la teoría X desde tres proposiciones *a priori* que resumen la teoría tradicional sobre el factor humano en la empresa, junto con cinco presupuestos o creencias, poco demostradas, sobre la conducta de los seres humanos:

3.1.1. Proposiciones

- La dirección (*management*) debe ser el órgano responsable de organizar los recursos (materiales y humanos) de la empresa, en interés de los objetivos económicos de la empresa (de la propiedad sobre todo).
- Respecto a la gestión de las personas, se trata de dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones, modificar sus comportamientos para ajustarlos a los fines de la organización.
- Sin la intervención activa de la gestión, las personas serían pasivas e incluso se mostrarían reacias a los fines de la organización. Por consiguiente, deben ser convencidas, recompensadas, penalizadas, controladas y dirigidas en sus actividades. La tarea de la dirección es subordinar a los subordinados y mandos intermedios a la alta dirección de la compañía.

3.1.2. Presupuestos sobre la conducta de los seres humanos

- El hombre medio es por naturaleza indolente –trabaja lo menos posible–.
- Carece de ambición, rechaza la responsabilidad y prefiere ser dirigido.
- Es egocéntrico por naturaleza e indiferente a las necesidades organizativas.

- Es reacio al cambio.
- Es necio, apenas brillante, una verdadera mezcla entre el charlatán y el demagogo.

Estos planteamientos fueron los que sirvieron para defender el modelo clásico de la dirección empresarial con relación al factor humano (taylorismo), en donde el dirigente fijaba el papel de los trabajadores y de sus respectivos puestos de trabajo, los cuales debían limitarse a cumplir lo que les venía dado. Es cierto que el papel de la dirección podría ser más o menos coercitivo en su ejercicio, pero el papel de los empleados era prácticamente pasivo, sin integración ni participación de las metas colectivas de la empresa a la que pertenecían.

McGregor, apoyándose en las ciencias sociales y en la psicología del ser humano, puso en evidencia los errores de este enfoque sobre la gestión empresarial basada en los planteamientos de la teoría X sobre el ser humano dentro de las organizaciones, la cual «confundía las causas con los efectos».

3.2. TEORÍA Y

En tal sentido, McGregor, apoyado en las reflexiones de Maslow, que se expondrán posteriormente, sobre la escala de necesidades humanas como factor motivador de la actuación de los seres humanos, señala que la teoría de la motivación humana basada en la coerción («en el palo y la zanahoria») no funciona una vez que el hombre ha alcanzado un nivel de subsistencia satisfactorio, ya que entonces actuarían como factor motivador necesidades de índole superior (en la mencionada escala de Maslow: autoestima, respeto de los demás, autorrealización de la actividad laboral en su lugar de trabajo, etc.).

Por tanto, la gestión eficaz de la empresa y sobre la plantilla de empleados implica potenciar y estimular los mecanismos del ser humano, con tal tipo de necesidades e inquietudes, hacia los objetivos de la empresa. Surge así la teoría Y sobre la gestión del sistema humano de la empresa, basada en los verdaderos presupuestos de la naturaleza humana y sobre sus factores motivadores reales.

McGregor destaca los siguientes rasgos de la teoría Y para formular un modelo satisfactorio de gestión de los recursos humanos:

- La dirección (*management*) debe ser el órgano responsable de organizar los recursos (materiales y humanos) de la empresa, en interés de los objetivos económicos de la empresa (de la propiedad, sobre todo).

- Las personas no son pasivas por naturaleza, ni se oponen a las necesidades de la empresa. Han llegado a ser lo que son como resultado de las experiencias obtenidas dentro de sus empresas.
- La motivación, la disposición hacia el desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades hacia las metas de la organización están presentes en los seres humanos (empleados). La gestión no los ha puesto allí por que sí. Es responsabilidad de la dirección hacer todo lo posible para que sus empleados reconozcan y desarrollen estas características humanas naturales.
- La principal tarea de la dirección es establecer unas condiciones organizativas y unos métodos de trabajo de tal forma que su personal pueda alcanzar de la mejor manera posible sus metas dirigiendo sus propios esfuerzos para conseguir los objetivos de la empresa.

Este es un proceso que debería implicar, entre otras cuestiones, la creación de oportunidades, eliminar obstáculos, estimular el crecimiento, proporcionar guías o pautas de actuación al personal, etc. En palabras de Peter Drucker (1970), y frente al modelo de gestión de personal basado en la teoría X, bajo la lógica de la teoría Y habría que establecer «una gestión por objetivos en vez de una gestión de férreo control con respecto al personal de las organizaciones».

En resumen, frente al dirigismo y el control riguroso externo sobre el personal (teoría X), confianza ciega sobre el autocontrol y la autodirección (teoría Y). McGregor lo resume de manera gráfica: «En vez de tratar a las personas como niños, tratarlos como personas adultas y maduras».

A partir de los planteamientos de la teoría Y sobre el comportamiento del personal de las organizaciones surge un conjunto de ideas innovadoras en favor de una gestión más eficaz y eficiente sobre el sistema humano de las empresas (Bueno 2004). El propio McGregor propone algunas de ellas:

- Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades (*empowerment*), bajo la óptica de la dirección por objetivos o grupos de personas que desarrollan funciones o actividades comunes dentro de la empresa.
- Agrandamiento o extensión de las tareas clásicas de los puestos de trabajo para evitar la rutina y el aburrimiento y para estimular las necesidades sociales y de autoestima, incluso en los niveles inferiores (*job enlargement*).
- Enriquecimiento del trabajo añadiendo tareas asociadas al sentido del reto, la creatividad y la responsabilidad de los empleados para estimular las necesidades de autoestima y de autorrealización (*job enrichment*).

- Dirección participativa y consultiva.
- Incorporación de los equipos humanos en las tareas de evaluación del desempeño o de los resultados obtenidos en su actuación.

En resumen, la teoría Y de McGregor condensa su visión sobre lo que denomina una gestión de los recursos humanos basada desde «el lado humano de la empresa».

3.3. TEORÍA Z

Desde la observación de las prácticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por las principales empresas japonesas y por el éxito espectacular alcanzado por tales empresas en cuanto a crecimiento, expansión internacional, rentabilidad, etc., Ouchi formula la llamada teoría Z (u organización tipo Z), intentando reflejar de modo condensado el comportamiento seguido por las empresas japonesas con relación a su sistema humano. Este enfoque parte de una concepción de la dirección basada en la toma de decisiones en equipo y en la importancia del grupo.

Bajo esa visión «integralista» entre la dirección y los equipos constituidos –formal o informalmente– dentro de las empresas, se pretende conseguir el concurso y el consenso de las personas del grupo, es decir, la toma de decisiones en el seno de los grupos y en concordancia con la dirección, con el fin de alcanzar la mayor identificación e integración del personal con su empresa y una armonización satisfactoria entre la misión de la empresa y los intereses de los empleados y de los directivos.

En síntesis, siguiendo a Bueno (2004), este modelo de comportamiento con respecto al sistema humano (de autorrealización trascendente), inicialmente introducido por las grandes empresas japonesas y más tarde por diversas empresas norteamericanas de primer nivel, requiere que las personas de la organización respondan a la teoría Z, es decir, deben cumplir estos aspectos:

- Comprender la filosofía Z y el papel que la persona tiene en esta organización.
- Analizar la filosofía (visión y misión) concreta de la empresa.
- Definir el estilo de dirección deseado e involucrar al líder en la organización.
- Poner en práctica la filosofía creando las estructuras e incentivos adecuados.
- Desarrollar las habilidades para las relaciones humanas.

- Evaluar los resultados de su propio rendimiento (autocontrol) y los resultados del sistema de dirección.
- Involucrar en la teoría Z a los sindicatos.
- Procurar que el empleo se vuelva más estable.
- Tomar decisiones colegiadamente empleando un proceso lento de evaluación y de promoción.
- Ampliar los horizontes profesionales (desarrollar las aptitudes y habilidades).
- Prepararse para aplicar la teoría Z en el primer nivel o más bajo de la organización.
- Buscar lugares o ambientes adecuados para poner en práctica la participación de las personas.
- Permitir el desarrollo de relaciones «integralistas» o de intensificar la solidaridad, adhesión y participación de las personas en los grupos.

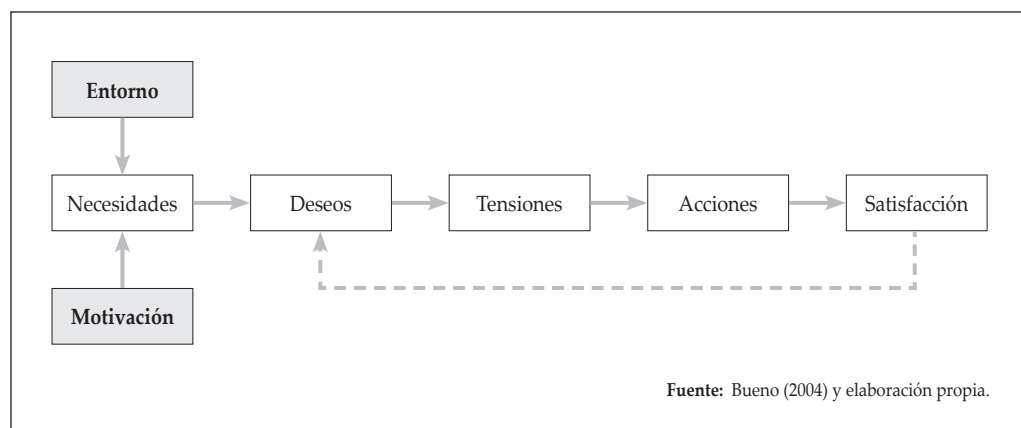
4. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL FACTOR HUMANO DE LA EMPRESA

Una cuestión directamente ligada a los patrones de conducta o del comportamiento humano dentro de las organizaciones que se acaba de exponer sería el conocimiento del cuadro motivacional que rige la relación entre empleados y empresa, es decir, explicar cuáles son las motivaciones por las cuales los miembros de la empresa deciden incorporarse de forma voluntariamente a ella, cuyos objetivos no tienen por qué ser lógicamente los mismos que los suyos personales como personas individuales, ni incluso como miembros de una colectividad política (Estado, etc.).

Sin duda, realizar una síntesis de las principales teorías sobre la motivación humana, surgidas sobre todo en el área de la psicología general y trasladadas al ámbito específico de la organización de empresas, representa un punto de partida importante para guiar la gestión del subsistema humano de las empresas, al permitir el conocimiento de los impulsos, aspiraciones, deseos, necesidades y fuerzas que están dentro de la mente de los seres humanos y bajo cuyos condicionamientos los empleados de las empresas prestan sus servicios. Desde tal panorama, la dirección de recursos humanos de las empresas deberá formular sus respectivas políticas específicas de personal que mejor encajen con los mecanismos motivadores de los seres humanos como empleados de una empresa, para así poder lograr una vinculación o cooperación más fructífera de estos con los objetivos de la empresa.

Antes de entrar en la enunciación sucinta de las principales teorías explicativas sobre las reglas que parecen regir la motivación de los miembros del sistema humano de una organización empresarial, se hará una breve alusión, siguiendo a Bueno (2004), al concepto de «cadena o proceso de la motivación humana», según las necesidades se perciben de una manera jerárquica, influidas por el entorno en el que el ser humano se mueve y por las relaciones que mantenga el ser con el entorno (elementos «motivadores»: personas, grupos, hechos y cosas o elementos físicos). Estas percepciones de necesidades se traducen en unos deseos de satisfacerlas y, de no lograrse, producen tensiones para el sujeto, lo que determinará ciertas acciones del sujeto para lograr la satisfacción de tales deseos, tal y como se recoge en la figura 2

Figura 2. Cadena de la motivación humana



Así, pues, la **motivación** es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo, mientras que la **satisfacción** es el resultado o el propio placer de lo logrado.

Existen diversas teorías que explican la motivación de los seres humanos que integran la organización (empresa), de las cuales algunas son referentes reconocidos no solo por la consistencia de su formulación, sino también en varios casos por la evidencia empírica que las soporta. A continuación se presenta una síntesis de algunas de las más conocidas.

4.1. TEORÍA DE LA PIRÁMIDE ASCENDENTE DE NECESIDADES DE MASLOW (1954)

Esta teoría sostiene que el ser humano siente una verdadera jerarquía de necesidades de contenido y significación distintas, formando una pirámide ascendente en el grado

de su satisfacción, de tal manera que cuando se cubren satisfactoriamente las de una categoría inferior se aspira a satisfacer las de la categoría superior y así sucesivamente.

Establece cinco grupos de necesidades básicas del ser humano en orden ascendente:

1. **Necesidades fisiológicas.** De mantenimiento de la vida humana (alimento, agua, calor, abrigo y sueño).
2. **Necesidades de seguridad.** Cobertura de daños físicos y del temor a perder propiedades, alimento o empleo.
3. **Necesidades afectivas o de aceptación social.** Aceptación y afecto por los demás (entorno familiar, la gente en general y su grupo de amistades en particular).
4. **Necesidades de estima.** Autoestima personal y reconocimiento en el plano social (poder, prestigio y estatus).
5. **Necesidades de autorrealización.** Deseo de la persona de convertirse en lo que uno puede ser o incluso de autosuperación de su potencial intelectual o de responsabilidad en cada momento.

En las grandes empresas actuales de las sociedades avanzadas, las necesidades psicológicas de los más altos niveles constituyen un fuerte elemento motivador para sus empleados (particularmente a partir de los niveles intermedios de la escala laboral), lo que respalda la apuesta hacia un modelo participativo, dialogante y de grupo para la gestión del sistema humano.

4.2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE LA TECNOESTRUCTURA DE J. K. GALBRAITH (1967)

Este autor ofrece una visión sugestiva sobre el poder de decisión en las grandes compañías de lo que llama el «nuevo estado industrial», en manos de lo que denomina la «tecnestructura»¹, y sobre los mecanismos motivadores que hacen que en los procesos de

¹ «El grupo decisorio es muy grande; abarca desde los empleados más importantes de la compañía hasta todos los que aportan conocimiento especializado, talento o experiencia en la elaboración de las decisiones de grupo. Es el cerebro de la empresa. No existe nombre en ese grupo de todos los que participan en la elaboración de decisiones. Propongo llamar a esa organización tecnestructura». *Op. cit.* (unidad 3).

toma de decisiones de este tipo de compañías los miembros de la tecnoestructura releguen sus fines personales y den preferencia a la consecución de los fines de su organización.

En concreto, Galbraith habla de cuatro factores o motivos por los que el ser humano actúa en actividades no individuales, sino de grupo:

- **Motivo coerción: obligado por la fuerza.** Evidentemente, esto no cuenta en la colaboración voluntaria dentro de organizaciones empresariales.
- **Motivo remuneración.** Cuando lo único que se persigue es recibir una remuneración satisfactoria por los servicios prestados a la organización. Esto puede ser característico de los niveles de empleo más bajos de la empresa.
- **Motivo identificación.** Cuando se estima que los objetivos organizativos son superiores a los de los miembros de la organización, junto con otros motivos o razones que llevan a valorar la pertenencia a ese núcleo selecto (tecnoestructura) como el prestigio, la influencia, el poder, etc.
- **Motivo adaptación.** Cuando se sirve a la organización por la perspectiva o la esperanza que tienen los miembros de la tecnoestructura de acomodar los fines de la organización a sus visiones o preferencias personales.

Finalmente, Galbraith sostiene que en las grandes compañías modernas, dominadas por la tecnoestructura organizada en comités de decisión, predominan los motivos de identificación y adaptación, lo que explica el predominio de los componentes de naturaleza psicosociológica inherentes a los núcleos o equipos que constituyen su tecnoestructura y donde, por tanto, es consecuente con esto que se impongan de forma natural los objetivos de la empresa.

4.3. MODELO DE E. LAWLER Y L. PORTER (1969) SOBRE EL DESEMPEÑO HUMANO

Este modelo establece que el desempeño humano y, por tanto, los logros alcanzados por la organización, dependen de tres variables esenciales:

- **El esfuerzo desarrollado por los miembros.** Este, a su vez, es el producto de dos factores, ya señalados por V. H. Vroom (1964):
 - El valor que tiene para el sujeto el sistema de recompensas que puede obtener.

- La probabilidad subjetiva de alcanzar esas recompensas (o sea, que dependan del esfuerzo desarrollado).

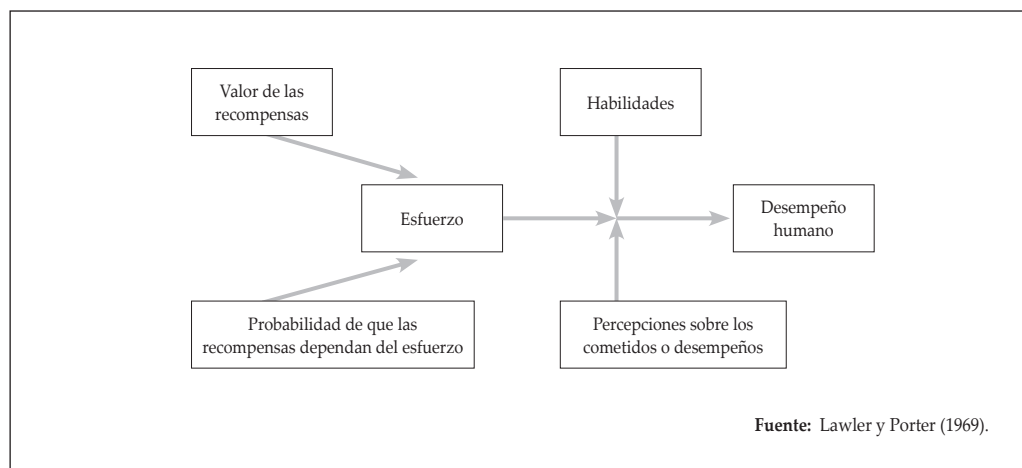
Así, las recompensas serán valoradas por el empleado en la medida que considere que le proporcionarán satisfacción con relación a sus necesidades de seguridad, de estima social, de autonomía y de autorrealización.

Su tesis respecto al esfuerzo desplegado en el trabajo es que este será tanto mayor cuanto más grande sea el valor otorgado al sistema de recompensas y cuanto mayor sea la probabilidad subjetiva de alcanzar las recompensas merced al trabajo prestado a la organización.

- **Las habilidades o capacidades del empleado, incluidos los rasgos de personalidad:** características estructurales del sujeto tales como inteligencia, habilidades manuales, rasgos de personalidad, etc.
- **Las percepciones que el propio empleado tiene sobre los cometidos funcionales que debe desempeñar.** No dependerán solo de los citados cometidos y responsabilidades intrínsecas del puesto, sino también, y sobre todo, de las percepciones psicológicas (atractivos personales del desempeño de las funciones asignadas).

La combinación positiva de los factores o variables antedichas multiplica los resultados en el desempeño del puesto o cargo laboral de los miembros de la organización, en especial de aquellos que ocupan puestos intermedios o altos dentro de la organización, como se muestra en la figura 3:

Figura 3. Variables del desempeño



Por consiguiente, para una adecuada gestión del sistema humano, orientada a mejorar los resultados de la organización, es preciso establecer unos mecanismos laborales atractivos que estimulen el esfuerzo humano, que potencien las habilidades y capacidades de los empleados para desempeñar sus respectivos trabajos (actividades de formación continua), que favorezcan las percepciones psicológicas de los empleados con respecto a los cometidos que desempeñar en sus trabajos y que asimismo reciban el reconocimiento debido por parte de la organización.

4.4. TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS DE D. C. MCCLELLAND (1961)

Esta propuesta se centra en el comportamiento de los directivos de las empresas, donde se sostiene que el comportamiento se ve impulsado por distintas necesidades motivantes surgidas durante el aprendizaje de la infancia y dentro del ambiente en el que se creció (familiar, social, cultural, ético, etc.).

Siguiendo a Porret (2005), se pueden señalar cuatro tendencias básicas en su cuadro motivacional:

- **Motivación de logro.** Impulso que se manifiesta en muchas personas que necesitan alcanzar el éxito, especialmente si tienen la percepción de que su esfuerzo será reconocido. Además procuran rodearse de personas técnicamente competentes y no les importan demasiado los aspectos sociales en que deben relacionarse.
- **Motivaciones de afiliación.** Personas que necesitan sentirse amadas y aceptadas por los demás; por ello, cuidan las relaciones sociales y les incentiva el reconocimiento de los demás por la actitud positiva de colaboración que desarrollan.
- **Motivación por la satisfacción interna.** Buscan conseguir la calidad o excelencia máxima en su actividad, son creativos y hábiles en solucionar problemas, sobre todo para su propia satisfacción, aunque no desprecian el reconocimiento de los demás.
- **Motivación de poder.** Personas preocupadas por ejercer influencias en los demás y por ejercitar el liderazgo, modificando situaciones importantes gracias a su intervención. Están dispuestas a correr riesgos con tal de ostentar el poder y dejar huella en la organización.

En resumen, las teorías o posiciones expuestas acerca de la motivación humana aplicada a las organizaciones, aparte de su singularidad propia, tienen en común que evidencian que los componentes psicosociales son un elemento esencial de las motivaciones de los seres humanos con relación al desarrollo de sus actividades laborales dentro de las empresas y, en particular, sus necesidades psicológicas de estima y de autorrealización, sobre todo, cuando se ocupan cargos intermedios o superiores y no solo los componentes retributivos o de seguridad en el puesto. La necesidad de ser tenidos en cuenta en los procesos de decisión más relacionados con su área funcional, el trabajo en equipo, la asunción de tareas con cierta variedad o donde de algún modo se rompa la rutina o se pueda manifestar cierta creatividad, etc., son ingredientes necesarios para favorecer la disposición de los empleados hacia la consecución de los objetivos de su empresa.

Todo ello quiere decir que las políticas concretas que debe diseñar y poner en práctica una dirección y gestión de recursos humanos eficiente deben responder en buena medida a todas esas aspiraciones o motivaciones psicológicas que están presentes en los seres humanos que constituyen las plantillas de personal de cualquier empresa de cierta dimensión.

5. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. POLÍTICAS DE PERSONAL

La dirección de personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo, diseñando y poniendo en práctica distintas políticas, las cuales deben realizarse en congruencia con los objetivos de la empresa y con respeto a los trabajadores y a la comunidad a la que sirve la empresa.

La realización de todas estas actividades cae dentro de la responsabilidad de la dirección de personal o de recursos humanos de la empresa, que constituye un departamento de enorme trascendencia en las empresas de cierto tamaño. Naturalmente, los planteamientos estratégicos respecto al componente humano (liderazgo, cultura, creación y transmisión de conocimientos dentro de la organización –capital humano y procesos de aprendizaje–, estilos y sistemas de dirección –por objetivos, por políticas, etc.–) en otras palabras, las cuestiones claves de la configuración organizativa global y del ejercicio de su operatoria general de negocio, corresponden esencialmente a la dirección general de la compañía, sobre todo, en cuanto a sus funciones de planificación y control, aunque las responsabilidades de ejecución de tales políticas y por supuesto los deberes de comuni-

cación y coordinación con la dirección general pueden caer en manos de la dirección de recursos humanos de la compañía.

No resulta sencillo enumerar las áreas o funciones principales que deben formar parte de la dirección de personas o de recursos humanos.

Según Bueno (2004), bajo una perspectiva eminentemente formal y para contextualizar el tema, se proponen seis grandes áreas o núcleos de cuestiones relativas al personal:

- **Definición de la estrategia sobre recursos humanos**, que comprende el análisis y desarrollo de la función de liderazgo, papel de las personas dentro de la estrategia global de la empresa, cambio de cultura y la comunicación entre los miembros del sistema humano.
- **Planificación de los recursos humanos que desarrolla esta estrategia:** conocimiento de las actitudes, aptitudes y habilidades y datos funcionales de la plantilla, planteamiento de los objetivos en los que se incluyen ampliaciones, cambios o ajustes de la plantilla, y cómo se pueden ejecutar o alcanzar dentro de los plazos previstos.
- **Organización y valoración de los puestos de trabajo:** relación de personas con las tareas que ejecutar dentro del puesto asignado, relaciones jerárquicas y funcionales, responsabilidades y remuneración.
- **Contratación, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos:** reclutamiento y selección de personal, integración en el puesto de trabajo y en la organización, motivación y participación, comunicación interna, evaluación de resultados, planes de formación y de actualización, carreras profesionales de los empleados en la organización, rotación y enriquecimiento de tareas del puesto ocupado, ambiente y clima laboral, etc.
- **Relaciones industriales y laborales:** cuestiones jurídicas relativas al personal, o sea, negociaciones de los convenios colectivos, comunicación y negociación con los representantes sindicales, sistemas de contratación, prevención de riesgos y medidas de seguridad e higiene en el trabajo, etc.
- **Gestión administrativa de personal:** asuntos de nóminas e incentivos, control de horarios, productividad, movilidad geográfica, vacaciones, servicios médicos y sociales, etc.

Según Porret (2005), y bajo una perspectiva más próxima a las rutinas administrativas, se enuncia el siguiente esquema de funciones y actividades (políticas de personal) de un departamento tipo de recursos humanos de una empresa:

- **Función de empleo.** Actividades:
 - Planificación de plantillas.
 - Descripción de los puestos de trabajo.
 - Reclutamiento de personal.
 - Procesos de selección.
 - Acogida e incorporación de nuevos empleados.
 - Reducción de plantillas (estudios derivados de planteamientos estratégicos o por necesidades económicas –jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas, expedientes de regulación de empleo–).

- **Función de administración de personal.** Actividades:
 - Gestión de los contratos de trabajo.
 - Elaboración de nóminas.
 - Elaboración de documentación de la Seguridad Social.
 - Liquidaciones de impuestos sobre el trabajo.
 - Calendarios laborales.
 - Control de presencia.
 - Bajas de enfermedad común, accidente laboral o enfermedad profesional.
 - Otras funciones de gestión y cálculo.
 - Estudios salariales y costes.
 - Sistemas de retribuciones.
 - Incentivos y primas.
 - Tiempos y métodos.

- **La función de dirección y desarrollo de los recursos humanos.** Actividades:
 - Comunicación y participación.
 - Formación.
 - Promoción y desarrollo.
 - Evaluación del desempeño laboral.
 - Evaluación del potencial de promoción (ascensos).

- Establecimiento de planes de carreras laborales.
 - Motivación laboral.
 - Diagnóstico y tratamiento del clima laboral.
 - Sistemas y desarrollo del liderazgo.
 - Calidad de la prestación del trabajo o servicio laboral.
- **Función de relaciones laborales.** Actividades:
 - Comités de empresa y delegados de personal.
 - Delegados sindicales y secciones sindicales.
 - Comisiones paritarias y mixtas.
 - Comités de seguridad y salud.
 - Negociación de conflictos colectivos, paros y huelgas.
 - Contenciosos jurídico-laborales.
 - **Función de servicios sociales.** Actividades:
 - Actividades sociales y recreativas.
 - Servicios de comedores y cafeterías.
 - Asesoramiento jurídico-familiar.
 - Servicios médicos de empresa.
 - Ayudas económicas y sociales.

La anterior relación de funciones o cometidos básicos reproduce la agenda clásica de la dirección de recursos humanos de cualquier organización empresarial de cierta envergadura. Naturalmente, en un curso introductorio a la economía de la empresa no es posible desmenuzar los cometidos concretos de cada una de las funciones y actividades enumeradas (políticas de personal).

En todo caso, siguiendo a Gómez Mejías *et al.* (2002), hay que constatar también la incorporación relativamente reciente a la agenda de la dirección de nuevas facetas o cometidos que han ido surgiendo ante las principales transformaciones que vienen produciéndose en el panorama económico-social actual y que están suponiendo nuevas actividades o políticas dentro de la gestión del sistema humano de las empresas. A continuación se mencionan algunas de las actividades más significativas:

- Las nuevas formas de prestación del trabajo ante las nuevas tecnologías de la información, de la comunicación y del conocimiento (TIC).

La informatización creciente en las sociedades modernas está dando paso a modalidades de prestación de trabajo no presencial o a distancia con respecto a diferentes tareas o actividades empresariales (administrativas, contables, de información general, de asesoría, de manejo y reparaciones de instrumentos).

- La prestación de servicios laborales bajo regímenes distintos de la relación contractual fija y a tiempo completo. Entre las alternativas surgidas, deben señalarse:
 - La contratación de servicios bajo la fórmula de trabajo temporal, bien directamente o bien concertadas con empresas especializadas de tal naturaleza.
 - La subcontratación externa creciente de determinadas actividades o servicios laborales (*outsourcing*), como fórmula adecuada al entorno económico general enormemente inestable y cambiante en que se vive.
- Mayor sensibilización sobre la responsabilidad de las empresas ante cuestiones de interés social. Apuntamos algunas de las cuestiones más significativas:
 - Conciliación de la vida laboral y familiar. La incorporación del hombre y de la mujer (familia) al trabajo, las separaciones matrimoniales crecientes, la extensión de la maternidad voluntaria e independiente, personas en dependencia, etc., han abierto un espacio nuevo de compatibilización de los deberes laborales con la atención a familiares en situación de dependencia, que debe encontrar respuesta adecuada en el ámbito de las políticas de gestión de los recursos humanos.
 - Participación del personal de plantilla en determinados programas de «voluntariado social», promovidos por la propia empresa o por organismos externos de atención social.
 - Asignación de cupo de plantilla destinado a personas discapacitadas o para colectivos con discriminación social o excesivamente vulnerables (personas maltratadas, reinserción de reclusos, grupos étnicos discriminados).

En todo caso, aparte de la mencionada agenda de las cuestiones típicas que conforman el quehacer habitual de la dirección y gestión de recursos humanos de las empre-

sas (en su dimensión clásica, o bien en su dimensión ampliada actual al incorporar las nuevas facetas indicadas), se encuentran asimismo las cuestiones de carácter estratégico o más global con relación a la dirección del sistema humano de la empresa, ligadas a los planteamientos que tiene la alta dirección sobre la misión, visión y objetivos de la empresa, esto es, sobre aspectos estructurales o a largo plazo, donde se plantean programas de actuaciones sostenidas de gran trascendencia que tienen como destinatario al equipo humano de la organización. Entre estas cuestiones estratégicas, se encontrarían:

- **Cultura de la empresa** (programas o procesos de creación, de extensión y de identificación de los empleados con los esquemas y signos culturales de la organización).
- **Aprendizaje organizativo:** formación y difusión del conocimiento dentro de la empresa (programas de creación de capital humano o de gestión del talento y del conocimiento).
- **Implantación de fórmulas o sistemas de dirección orientados al logro eficaz y eficiente de los objetivos** de la empresa y que estimulen la participación de los empleados (dirección por objetivos –DPO–, dirección por políticas –DPP–, dirección por valores –DPV–, etc.).
- **Diseño del ejercicio de habilidades directivas y de mecanismos de decisión o de trabajo en grupo.**

Indudablemente, cada una de estas cuestiones está ligada al ejercicio de la función de liderazgo de la compañía. El contenido intrínseco de cada una de ellas ha sido objeto de tratamiento propio en anteriores unidades didácticas, en particular, en las que se refieren al proceso de dirección y administración de empresas; caso de las unidades didácticas 7, 8 y 9.



CONCEPTOS BÁSICOS

- **Actitud.** Disposición de ánimo de algún modo manifestada por la persona que supone cierto modelo de comportamiento.
- **Agrandamiento del puesto.** Factores y técnicas que hacen que la tarea sea lo más variada posible.
- **Aptitud.** Capacidad de la persona para lograr un buen desempeño de un empleo o tarea. Suficiencia o idoneidad para el citado desempeño.
- **Capacidad o proceso motivacional.** Reacción que lleva a relacionar las necesidades percibidas con los deseos, tensiones, acciones y satisfacción de dichos deseos.
- **Comportamiento o conducta.** Forma de actuar de la persona o patrón de actuación que emplea el individuo en la realización de sus actividades.
- **Dinámica de grupos.** Formas de estudiar y de resaltar las relaciones interpersonales de cara a la comunicación, cambio y ajuste continuo entre las relaciones de los componentes de un grupo.
- **Enriquecimiento del puesto.** Factores y aspectos que pretenden añadir mayor sentido de reto y de logro.
- **Factor de mantenimiento o higiénico.** Factor motivacional asociado al puesto de trabajo, por ejemplo, el sueldo o el estatus.
- **Factor de satisfacción.** Factor motivacional en sentido genérico, como es el reconocimiento social o el éxito profesional.
- **Habilidad.** Destreza o gracia para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir unos objetivos con las personas, en grupo o individualmente.
- **Motivación.** Impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas que hacen que la persona desempeñe mejor su tarea.
- **Motivador.** Elemento y relación del sistema de motivación que influye en el individuo (personas, grupos, hechos y cosas).
- **Relaciones industriales o laborales.** Conjunto de aspectos y factores relativos al enfoque jurídico y contractual de las relaciones entre empleadores, trabajadores e instituciones reguladoras e influyentes en las mismas.

- **Teoría X.** Modelo tradicional sobre el comportamiento pasivo y con aversión al trabajo y a la responsabilidad del individuo.
- **Teoría Y.** Modelo de recursos humanos sobre el comportamiento activo y con deseos de autorrealización, asumiendo responsabilidad y compromiso de acuerdo con las compensaciones de todo tipo que perciba el individuo.
- **Teoría Z.** Modelo adaptado en algunas empresas estadounidenses del japonés, de tipo integralista (trabajo y decisión en grupos), por el que se logra la máxima participación, autorrealización y armonización entre la misión de la organización y los intereses de las personas.
- **Valoración de puestos.** Descripción funcional o de la capacidad, determinación de su responsabilidad y relación jerárquica y explicitación de la renumeración asociada al puesto de trabajo.



ACTIVIDADES DE AUTOCOMPROBACIÓN

Enunciado 1

Universal Studies quiere contratar diez nuevos directores para una zona preferentemente de otras empresas competidoras del sector o, de no poder ser así, de compañías extranjeras. El departamento de dirección de personas de Universal Studies pretende potenciar las capacidades comerciales, de dirección de personas y de estrategias de negocios. Para llevar a cabo una selección, diseña un perfil de acuerdo a la siguiente escala: 1 (nivel mínimo), 5 (nivel normal) y 9 (nivel óptimo) en función de los siguientes atributos:

Atributos	Escala de valoración								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Planificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9

.../...

Atributos	Escalas de valoración								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
.../...									
Control	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Evaluación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Motivación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Delegación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Capacidad de juicio en el planteamiento y resolución de problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9

1. Definir y comentar cada uno de los aspectos más relevantes destacados en este perfil.
2. Valorar cómo una persona debería rellenar la tabla si estuviese encuadrado dentro de la teoría X y cómo la rellenaría si estuviese encuadrado dentro de la teoría Y o dentro de la teoría Z.
3. Con base en la teoría anteriormente comentada, definir el perfil organizativo¹ de una persona si perteneciese a las teorías X, Y, y Z.

Enunciado 2

En el área comercial de la empresa zamorana Eléctrica Reunida, SA, donde trabajan las siguientes personas: un director, dos vendedores (vendedor A y vendedor B) y una administrativa o secretaria, la dirección comercial de la empresa está elaborando un sistema de incentivos variables:

¹ El perfil sirve para determinar las capacidades de las personas respecto a su puesto laboral y se diseña contrastando los atributos de la persona contra una escala de valoración.

- Ventas realizadas: 60 % del incentivo o prima total.
- Nuevos clientes: 25 % del incentivo o prima total.
- Calidad del servicio y mejora de prestaciones: 15 % del incentivo o prima total.

El departamento de recursos humanos ha efectuado el diagnóstico de su plantilla de recursos humanos de acuerdo al enfoque de McGregor:

- Director: tipo X.
- Vendedor A: tipo Y.
- Vendedor B: tipo X.
- Administrativa o secretaria: tipo Z.

¿Cómo cree que valora cada uno de dichos incentivos en una escala motivacional con base en una escala de 1 (menor valor) a 3 (mayor valor)?, y, en consecuencia, ¿cómo deberían ser reestructuradas sus proporciones?

Solución 1

1. Se trata de definir cada concepto y cada uno de los aspectos más relevantes destacados en este perfil y se podría contrastar cada uno de ellos en una escala de 1 (nivel mínimo), 5 (nivel normal) y 9 (nivel óptimo), con cada uno de los siguientes objetivos. Unas definiciones aproximadas pueden establecerse de la siguiente manera:

- **Planificación.** Estudio y fijación de objetivos y metas, tanto referentes al sistema total, como a cada subsistema, aspecto, función y unidad organizativa, incluyendo los cursos de acción que los desarrollan a largo y a corto plazo.
- **Organización.** Sujeto o entidad que se hace referencia. Proceso o función de la organización, encargado de diseñar la estructura organizativa y de lograr una actividad (acción), de forma eficiente y eficaz respecto a los objetivos pretendidos. Asimismo, hace referencia a la teoría o conocimiento que estudia y explica los significados precedentes.
- **Control.** Proceso de observación y medida a través de la comparación sistemática de los objetivos previstos con los resultados obtenidos. También es la capacidad de dominio o de regulación del sistema para alcanzar dichos objetivos.
- **Evaluación.** Proceso en el que se valoran una serie de tareas en función de un determinado proceso de toma de decisiones.
- **Motivación.** Impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas, que hacen que la persona desempeñe mejor su tarea.
- **Comunicación.** Información que relaciona dos elementos de la organización (emisor y receptor) a través de un determinado canal y con la posibilidad de retroalimentación o contraste entre ambos.
- **Toma de decisiones.** Proceso más o menos racional en el que se decide qué se debe hacer. Existen los siguientes procesos en el programa de toma de decisiones: programada (situación que se refiere a problemas repetitivos y estructurados o que se presentan un número suficiente de veces en la gestión empresarial, por lo que se requieren una solución estándar) y no programada (situación que se refiere a problemas nuevos, complejos o no repetitivos, por tanto, no estructurados y que requieren una solución específica).
- **Delegación.** Cesión de cargo o jurisdicción a otra persona para que lo represente.
- **Planteamiento y resolución de problemas.** Sistema que sirve para gestionar y para resolver problemas de la manera más racional que sea posible.

2. Con base en la tabla anteriormente comentada, valore cómo debería responder en cada uno de la serie de atributos si el trabajador perteneciese a las teorías X (rojo), Y (azul oscuro) y Z (verde).

Atributos	Escalas de valoración								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Planificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Organización.....	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Control	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Evaluación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Motivación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Delegación	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Capacidad de juicio en el planteamiento y resolución de problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9

3. Con base en la tabla anteriormente comentada, diseñe el perfil organizativo si el trabajador perteneciese a las teorías X (rojo), Y (azul oscuro) y Z (verde).

Atributos	Escalas de valoración								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Planificación									
Organización.....									
Control									
Evaluación									
Motivación									
Comunicación									
Toma de decisiones									
Delegación									
Planteamiento y resolución de problemas ..									

Solución 2

	Tipo X (director y vendedor B)	Tipo Y (vendedor A)	Tipo Z (administrativa o secretaria)
Factores	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas realizadas: 60 % del incentivo o prima total (3) • Nuevos clientes: 25 % del incentivo o prima total (2) • Calidad del servicio y mejora de prestaciones: 15 % del incentivo o prima total (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas realizadas: 60 % del incentivo o prima total (3) • Nuevos clientes: 25 % del incentivo o prima total (1) • Calidad del servicio y mejora de prestaciones: 15 % del incentivo o prima total (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas realizadas: 60 % del incentivo o prima total (1) • Nuevos clientes: 25 % del incentivo o prima total (2) • Calidad del servicio y mejora de prestaciones: 15 % del incentivo o prima total (3)

Las proporciones permanecerán intactas:

- 60 % (ventas realizadas).
- 25 % (nuevos clientes).
- 15 % (calidad del servicio y mejora de prestaciones).

Variarán en función de si la persona pertenece a la teoría X, Y, y Z, como muestra la tabla anterior.



ACTIVIDADES DE REPASO

1. ¿En qué se diferencian los conceptos de actitud, aptitud y habilidad?
2. ¿Cuáles son las diferencias conceptuales básicas entre la teoría X e Y sobre el comportamiento humano?
3. ¿En qué se diferencian los planteamientos tayloristas de los de la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo?
4. ¿Cuáles son los factores motivacionales básicos de McClelland?



EJERCICIOS VOLUNTARIOS

1. Acceda a un informe de responsabilidad social corporativa reciente de una empresa española cotizada (por ejemplo, del sector eléctrico o energético). Lea el contenido de dicho informe (capítulo o apartado) dedicado a personal o empleados. Valore dicha información y si los asuntos tratados revelan puntos importantes de las políticas de personal desarrolladas.
2. Acceda al texto de un convenio colectivo de dos grandes empresas españolas, una pública (por ejemplo, Renfe) y otra privada (por ejemplo Telefónica). Haga un análisis de las principales figuras retributivas (en dinero o en especie, inmediatas o diferidas), formulando una opinión personal comparativa sobre los regímenes remunerativos respectivos. Nota: Normalmente se puede acceder a los convenios colectivos de numerosas empresas mediante petición dirigida a ellas, o través de las organizaciones sindicales o, incluso, a veces a través del texto publicado en el BOE.
3. Acceda a la legislación básica en materia de prevención de riesgos laborales (o sobre seguridad e higiene en el trabajo) vigente en España. Después de su lectura redacte un pequeño informe o resumen de los principales requerimientos legales sobre la materia.
4. En el libro de Maslow *Motivación y personalidad*, lea el capítulo relativo a la jerarquía de necesidades que representa el referente más conocido sobre la jerarquía ascendente de necesidades que siente el ser humano. Redacte una nota personal en donde consigne la relevancia y la innovación de lo expuesto por el autor en tal capítulo y su trascendencia en cuanto a la política de personal de las empresas.
5. Usted es el gestor de la empresa Ladrillos españoles, una empresa relevante del sector de la construcción a nivel nacional. Gracias al *boom* inmobiliario, la empresa está en constante crecimiento. Además, las innovaciones tecnológicas han mejorado la productividad de los empleados (pasando de 5 bloques de unidades producidas por jornada a 6,5, frente a las 4 de media en el sector). Asimismo, la plantilla tiene una tasa baja de rotación de personal (5%), en comparación con la competencia (7,5%).

Por ello, la empresa necesita contratar nuevas personas para el departamento de fabricación, lo que hace a partir de las siguientes estimaciones:

	Trabajadores	Unidades producidas	Total unidades	Rotación (%)	Contrataciones
Trimestre 1	225	5	1.125	5 %	
Trimestre 2		5,5	1.250	5 %	
Trimestre 3		6	1.400	5 %	
Trimestre 4		6,5	1.600	5 %	

Con base en ello, realizar una primera estimación de las contrataciones necesarias. Pasado el primer semestre los gestores se dan cuenta de que no están acertando con sus previsiones. Teniendo en cuenta los nuevos datos modificados de la tabla inferior, rectifique la planificación de contratación de trabajadores con el fin de satisfacer la demanda de ladrillos.

	Trabajadores	Unidades producidas	Total unidades	Rotación (%)	Contrataciones
Trimestre 1	225	5	1.125	5 %	
Trimestre 2		5	1.250	5,5 %	
Trimestre 3		5	1.400	6 %	
Trimestre 4		5	1.600	6,5 %	

6. Gestión por competencias de Microsoft.

Desde que fue fundada en 1975, una de las mayores ventajas competitivas de Microsoft ha sido la calidad de sus personas. La exitosa empresa de *software* se caracteriza por contratar personas con alta capacidad intelectual. Una de las razones por las cuales el personal de Microsoft necesita niveles tan altos de competencias se debe a la naturaleza tan cambiante de la industria en la que compete.

Bill Gates y otros ejecutivos de Microsoft concluyeron que la compañía necesitaba lanzarse a internet e incorporarlo en todos los productos y servicios. Como resultado, los diseñadores y vendedores de *software* necesitan adquirir rápidamente nuevas habilidades.

Antes de que el proyecto empezara, Microsoft había definido ciertas competencias, pero estaban desarrolladas a un nivel básico. Sobre el nivel básico existen las competencias locales o únicas. Son habilidades avanzadas que se aplican a un tipo de trabajo en particular. Un analista de red, por ejemplo, podría necesitar una competencia de diagnóstico de fallos para las redes de

área local. El siguiente nivel de competencias es global y estaría presente en todos los empleados que desempeñan una función particular. El nivel más alto en la estructura de la competencia es el universal; es decir, aplicable a todos los empleados dentro de la compañía.

Dentro de cada uno de estos tipos de competencias encontramos otros dos tipos diferentes. Las competencias explícitas involucran la experiencia asistida por herramientas específicas o métodos, por ejemplo, Excel o SQL 6.0. Las competencias tácitas involucran un pensamiento más abstracto y habilidades de razonamiento, existiendo un total de 137 competencias tácitas y 200 explícitas.

Dentro de cada tipo de competencia también hay cuatro niveles definidos en cuanto a habilidad. Un trabajador podría tener, o un trabajo podría requerir, cualquiera de los niveles que se relacionan a continuación: básico, trabajador, líder y experto.

Otro paso importante en el proyecto implicaba evaluar las competencias que los empleados habían puesto en marcha en sus trabajos. La evaluación inicial se construye de forma interactiva entre el empleado y su supervisor; en el futuro, todo el equipo de trabajo participará. Después de la evaluación inicial entre ambas partes, dialogan y discuten sus diferencias. Se quiere que el proceso de evaluación sirva como ocasión para conversar acerca de las competencias del empleado, ya que el supervisor puede no estar al tanto de las competencias que desarrolló en su trabajo anterior. Aunque la aplicación técnica era bastante transparente, había problemas que aún no se habían resuelto, como la situación de los datos y detalles de acceso y seguridad. Otro problema por resolver era la relación entre el modelo de competencias y la gestión del conocimiento y aprendizaje como parte de la función global de los recursos humanos.

- ¿Qué significa para Microsoft un modelo de gestión por competencias?
- El texto comenta una serie de competencias explícitas y tácitas. Defina ambas y muestre las diferencias entre unas y otras.



PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

1. ¿Por qué la dirección por objetivos (DPO) es considerada como un sistema de control eficiente evitando los conflictos entre los objetivos? Ponga un ejemplo.

2. ¿Existe alguna relación entre las teorías de Maslow y McClelland? ¿Existe alguna relación entre la teoría Y y la teoría del enriquecimiento del puesto de trabajo? Justifique su respuesta.
3. ¿En qué se diferencia la dirección por objetivos (DPO) de la dirección por políticas (DPP)? Justifique su respuesta.
4. ¿Existe alguna relación entre el modelo de calidad integral (EFQM) con el *balanced score card* (BSC)? y ¿entre la dirección por políticas (DPP) y el *balanced score card* (BSC)? Justifique su respuesta.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Básica

- Bueno, E. *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. 4.^a ed. Madrid: Pirámide, 2004.
- Clark, D. *Organizational Behaviour*. 2008.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3.^a ed. Madrid: Prentice Hall, 2002.
- Kochan, A. *Restoring Trust in the Human Resource Management Profession*. 2004.
- McGregor, D. M. *The Human Side of Enterprise*. Massachusetts: School of Industrial Management, MIT, 1957 (*El aspecto humano de la empresa*. 13.^a ed. México: Dian, 1989).
- Mohr, D. «In Job Enrichment Really Enriching?». *Working Papers*, 2006, núm. 389.
- Ouchi, W. *Teoría*. Barcelona: Orbis, 1982.
- Porret, M. *Dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. 2005.
- Rasmus, D. *Knowledge and Talent in a People-Ready Business*. 2003.
- Trechera, J. L. *Saber motivar: ¿el palo o la zanahoria?*
- Towers, D. *HR is Far to Obsessed with Adding Value. Would it not be better for HR departments and HR professionals to concentrate upon the «risk reduction» aspect of their policies and functions?* University of Birmingham, 2006.

Avanzada

- Bueno, E. *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. 2.^a ed. Madrid: Pirámide, 2007.

- Galbraith, J. K. *El nuevo estado industrial*. Barcelona: Ariel, 1969 [1967] (en particular, caps. XI a XV).
- Garmendia, J. A. y Parra, F. *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Ciencias sociales. Madrid: Taurus Universitaria, 1993.
- Lawler, E. y Porter, L. «Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance». *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, vol. 2, pp. 122-142.
- Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. Harper & Row Publishers, 1954 (*Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1991).
- McClelland, D. C. *The Achieving Society*. Nueva York: Van Nostrand, 1961.
- Schein, E. H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1965.
- Vroom V. H. y Deci, E. L. (eds.). *Management and Motivation*. *Penguin Modern Management Readings*. England: Harmondsworth, 1970.

