

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.

1 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.¹ Por su parte, Mayo² y Roethlisberger³ 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.



Nota interesante

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 desecharables. 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.

¹ GOULDNER, ALVIN W. “Organizational analysis”, en Merton, Robert K., Broom, Leonard y Cottrell, Leonard (eds.), *Sociology today*, Nueva York, Basic Books, 1959, p. 402.

² MAYO, ELTON. *The Human Problems of Industrial Civilization*, Boston, Harvard University Press, 1933.

³ ROETHLISBERGER, FRITZ J. y DICKSON, WILLIAM J. *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939.

⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill, 2006, pp. 115-117.

⁵ ARGYRIS, CHRIS. *Personalidade e organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema*, Rio de Janeiro, Renes, 1968.

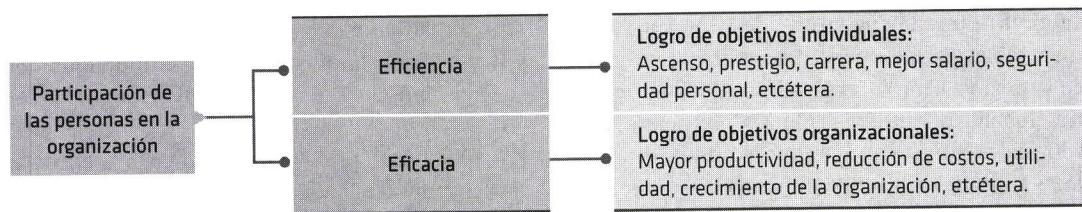


Figura 3.2 Eficiencia y eficacia, según Barnard.

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. Barnard⁶ 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.



Nota interesante

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.

Recuerde

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. Argyris⁸ 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.

⁶ BARNARD, CHESTER I. *As funções do ejecutivo*, São Paulo, Atlas, 1971, p. 286.

⁷ LEVINSON, HARRY. "Reciprocation: The relationship between man and organization", *Administrative Science Quarterly*, marzo de 1965, v. 9, núm. 4, p. 373.

⁸ ARGYRIS, CHRIS. *Personalidade e organização*, op. cit.

⁹ ARGYRIS, CHRIS. *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975.

Etzioni¹⁰ 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.¹¹

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.¹²

Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad:¹³ 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 reforza 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.¹⁴ Algunos psicólogos se refieren a una “norma de reciprocidad”,¹⁵ 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.

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

Nota interesante

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.

¹⁰ ETZIONI, AMITAI. *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967, p. 68.

¹¹ ETZIONI, AMITAI. *Organizações complexas*, São Paulo, Atlas, 1967, p. 15.

¹² BARNARD, CHESTER I. *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971, p. 286.

¹³ LEVINSON, HARRY. *Ídem*.

¹⁴ JAQUES, ELIOTT. *Equitable Payment*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1961.

¹⁵ GOULDNER, ALVIN W. “The norm of reciprocity”, *American Sociological Review*, 1960, núm. 25, pp. 161-178.

¹⁶ SCHEIN, EDGAR H. *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972, p. 89.

Lo que las personas esperan de la organización:	Lo que la organización espera de las personas:
<ul style="list-style-type: none"> • Un excelente lugar de trabajo. • Oportunidad de crecimiento, educación y 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Figura 3.3 Expectativas de personas y organizaciones.¹⁷

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.

Relaciones de intercambio

Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas 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

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

$$\text{Satisfacción} - \text{costos} = 0$$

O, lo que es lo mismo:

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

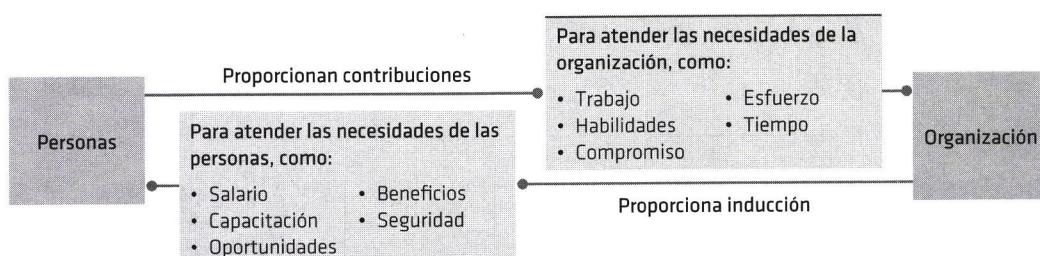


Figura 3.4 Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.

¹⁷ CHIAVENATO, IDALBERTO. *Comportamento organizacional: A dinâmica de sucesso das organizações*, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2006, pp. 26-30.

¹⁸ HICKS, HERBERT G. y GULLET, C. RAY. *The Management of Organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976, pp. 5-6.

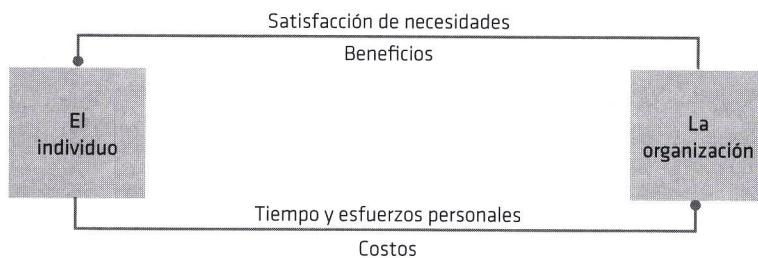


Figura 3.5 Participación del individuo: costos y beneficios personales en su relación con la organización.

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.

Nota interesante

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 costo-beneficio, 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 or-

ganización 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-

Nota interesante

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.

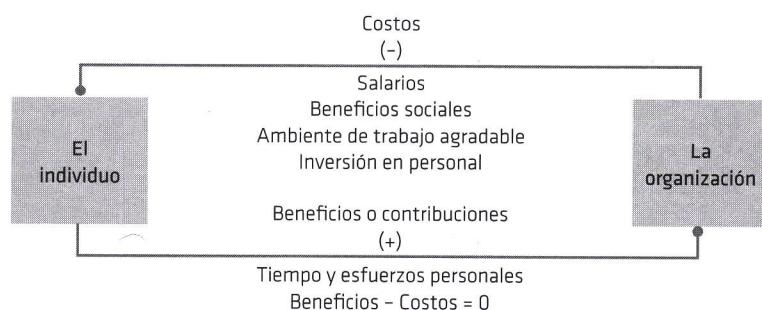


Figura 3.6 Percepción de la organización: beneficios y costos para mantener a las personas como miembros de la organización.

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.

Nota interesante

¿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.
- b) *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, si 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.

¹⁹ ROSENBURG, CYNTHIA y MANO, CHRISTIANE. “O que faz a diferença?”, *Exame*, diciembre de 2003, núm. 807, pp. 140-141.

- 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.²⁰

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.²² 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.²³ 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.²⁴

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.²⁵

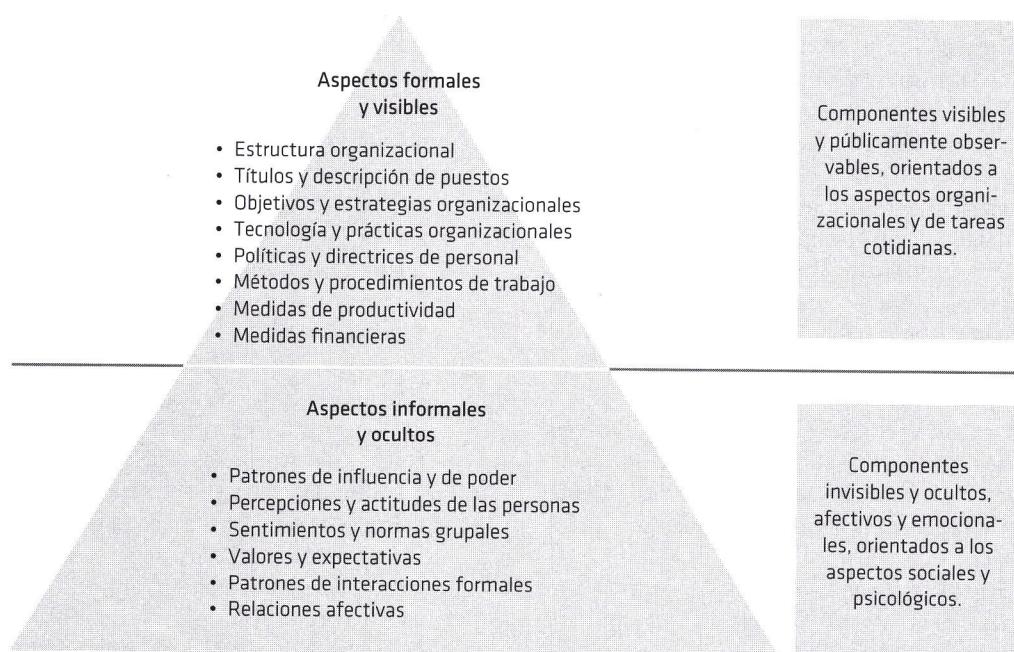


Figura 3.7 El iceberg de la cultura organizacional.²¹

²⁰ MARCH, JAMES G. y SIMON, HERBERT A. *Teoria das organizações*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1966, p. 104.

²¹ CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administração nos novos tempos*, op. cit., p. 173.

²² *Idem*, p. 172.

²³ *Idem*, pp. 172-173.

²⁴ SCHEIN, EDGAR. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California, Jossey-Bass, 1992.

²⁵ CHIAVENATO, IDALBERTO. *Comportamento organizacional*, op. cit., pp. 121-122.

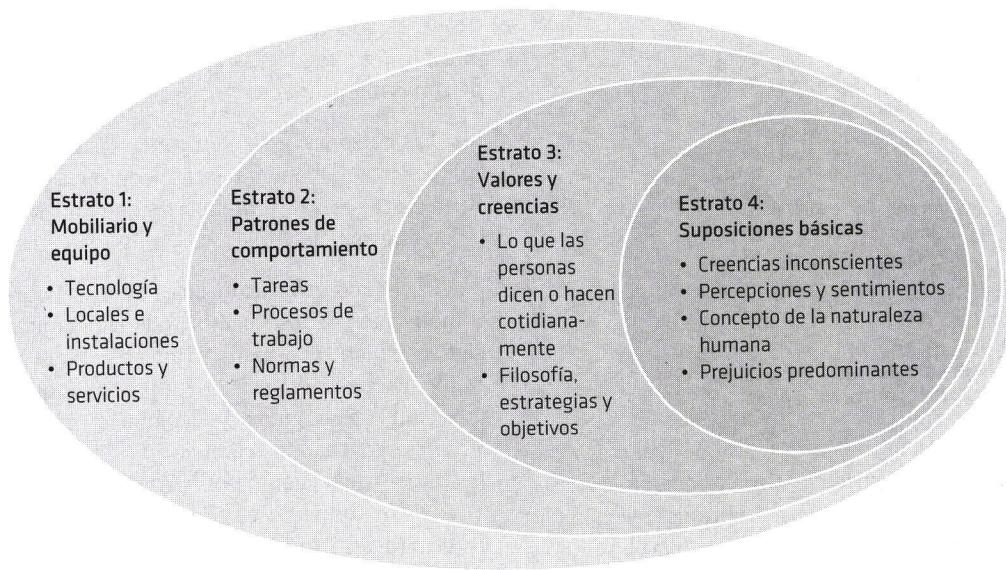


Figura 3.8 Los diversos estratos de la cultura organizacional.²⁶

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 organizacional.

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



Nota interesante

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 comparten, 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.

²⁶ Adaptado de HUNT, JAMES. *Leadership: A New Synthesis*, Thousand Oaks, California, Sage, 1991, p. 221.

²⁷ LUTHANS, FRED. *Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill Higher Education, 2002, p. 123.

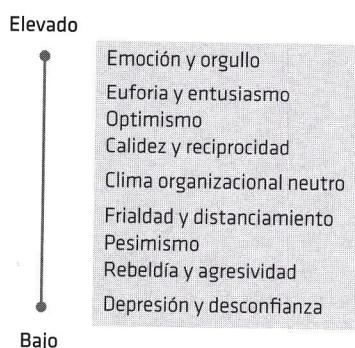


Figura 3.9 Continuum de los niveles del clima organizacional.

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 auto-realización (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:

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

El clima organizacional está íntimamente 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 calidad 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 organizacional²⁸

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

²⁸ 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 y 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 megasoftware 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 nuevo.
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 y 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 comunidad²⁹

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 (*jaboticabeiras*) 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 comparten 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 nincuidad, 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. Esta 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.

²⁹ VASSALLO, CLÁUDIA, "O futuro mora aqui", *Exame*, 21 de febrero de 2001, núm. 734, pp. 35-54.

Conceptos clave

Conflictos
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 ex-

plicara 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 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.GuideZBiz.com	www.quantrix.com
www.strategicplannings.net	www.strategicplannings.com	www.dci.com.br
www.i-businessplan.net	www.strategy-business.com	www.mackenzieassociates.com
www.ustyleit.com	www.devrydegreesonline.info	www.tenrox.com
www.smetoolkit.org	www.bscol.com	www.bambooweb.com
www.bitpipe.com/Strategic-Plan.html	www.exed.hbs.edu	www.i-businessplan.net
www.grove.com	www.ibgc.com.br	www.ustyleit.com
www.fastsearch.com	www.strategicBusinessPlanning.com	www.bitpipe.com/Strategic_Plan.html
www.sloanreview.MIT.edu	www.ceo-europe.com	www.imd.org
www.whartonsp.com	www.corporateDealmaker.com	www.ustyleit.com/Strategic_Planning_Tools.doc
www.smetoolkit.org	www.businesscase.com	