Capítulo **2**

Las personas

Lo que verá en este capítulo:

- · Variabilidad humana.
- · Cognición humana.
- · La compleja naturaleza del hombre.
- · La motivación humana.
- La comunicación.
- El comportamiento humano en las organizaciones.
- · Capital humano.

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar la importancia de las personas en el éxito de la organización.
- Entender las diferencias individuales, la cognición y la percepción humanas.
- Identificar los distintos enfoques de la motivación humana.
- Comprender la influencia del proceso de comunicación en el comportamiento humano.

Caso introductorio

Matrix

Claudia Sánchez quiere modificar radicalmente la relación de la empresa con sus empleados. Como presidenta, desea reformar la estructura organizacional para transformarla en una empresa más ágil, dinámica y competitiva; como parte de ese reajuste, desea

modificar la actitud de las personas hacia la empresa. Eso implica cambiar los papeles que desempeñan. Si usted fuera la presidenta, ¿cómo presentaría sus ideas a la mesa directiva? Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigirlas, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico, en especial, del área de Recursos Humanos (RH). Sin organizaciones ni personas no habría RH. En esta última hay dos formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

El área de RH debe valorar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, y romper así con la tradición de tratarlas como simples medios de producción (recursos o insumos). Hasta hace poco se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como meros agentes pasivos que debían administrarse. Se observó que esa visión limitada y retrógrada ocasionaba resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia, se presentaban problemas de calidad y productividad, que se enfrentaban como si sólo concernieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas. Y como la gerencia y la dirección constan de un porcentaje muy pequeño de integrantes de la organización, esos problemas los analizaba y resolvía una minoría que tenía otras muchas cosas que hacer. En realidad, muchos de esos problemas se diferían y aplazaban, lo que mermaba la competitividad de las organizaciones. La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores. no sólo realizadores de sus tareas, así como buscar ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones exitosas crecen y se fortalecen.



Los factores de producción en la actualidad

En la era industrial predominaban los factores de producción tradicionales: naturaleza, capital y trabajo en forma de mano de obra. En la era de la información, estos factores tienden a la ley de los rendimientos decrecientes: toda inversión en ellos produce ganancias cada vez menores. Las organizaciones exitosas invierten más específicamente en las personas. Pero, ¿a qué se debe esto? En el mundo de hoy, los factores de éxito ya no tienen que ver con el tamaño de la organización, la escala de producción o los costos bajos; estos factores perdieron importancia, la cual se trasladó a la rapidez de respuesta, así como a la innovación de productos y servicios. ¿Cómo se logra esto? Por medio de las personas.

Variabilidad humana

Como animal social, el hombre tiende a la vida en sociedad. Vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De esta manera,

las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administran grupos y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de organizaciones.¹

Sin embargo, la variabilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las diferencias en aptitudes y los patrones de conducta aprendidos son diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad.²



Figura 2.1 Personas como personas y personas como recursos.

- ¹ LEAVITT, HAROLD J., DILL, WILLIAM R., y EYRING, HENRY B. The Organizational World: A Systematic View of Managers and Management, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1973, p. 148.
- ² THOMPSON, JAMES D. Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 125.



Importancia de las diferencias individuales

Antes el área de RH se caracterizaba por definir políticas en las que las personas recibían un trato genérico y estandarizado. Las técnicas de RH consideraban homogéneas a todas las personas. Hoy en día, cada vez se toman más en cuenta las particularidades: la administración de Recursos Humanos hace hincapié en las diferencias individuales y en la diversidad en las organizaciones. La razón es sencilla: cuanto mayor es la diferencia entre las personas, tanto mayor su potencial de creatividad e innovación.

Aunque las organizaciones están compuestas por personas y éstas necesitan incorporarse a aquéllas para lograr sus objetivos, esta alianza no siempre resulta fácil. Las organizaciones son diferentes entre sí, y lo mismo ocurre con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etcétera. Como ya se afirmó anteriormente, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables.

Cognición humana

La cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. Es el filtro a través del cual ve, siente y percibe el mundo. Asimismo, es lo que establece la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo o del mundo exterior. Para comprender la conducta de las personas en el ámbito de esta exposición hay dos teorías importantes: la teoría de campo, de Lewin, y la teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger. Ambas explican cómo funciona la cognición humana.

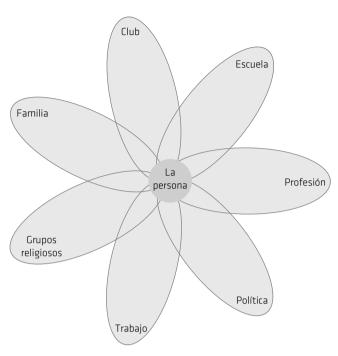


Figura 2.2 Superposición de la participación multigrupal.³

Teoría de campo de Lewin

La teoría de campo de Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

- La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total (gestalt), que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente
- 2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una



Figura 2.3 Factores internos y externos que influyen en la conducta humana.

³ HICKS, HERBERT G. y GULLET, C. RAY. The Management of Organizations, Nueva York, McGraw-Hill, 1976, p. 156.

interrelación con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y determina su manera de ver o percibir los elementos de su ambiente.

El campo psicológico es el espacio vital en que se encuentra la persona y su ambiente psicológico4 (o conductual), que es lo que percibe e interpreta en relación con su ambiente externo. Es el medio ambiente relacionado con sus necesidades actuales. En el ambiente psicológico, los objetos, personas y situaciones adquieren valores que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. El valor es positivo cuando los objetos, personas y situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo, y es negativo cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño. La tendencia de los objetos, personas o situaciones con valor positivo es atraer al individuo, mientras que la tendencia del valor negativo es causar aversión o huida. La atracción es una fuerza o vector dirigido hacia el objeto, la persona o la situación, mientras que la aversión es una fuerza o vector que lo lleva a apartarse del objeto, la persona o la situación. Un vector siempre tiende a producir un movimiento en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el movimiento es una especie de fuerza resultante (o momento de fuerzas). Algunas veces, una barrera (impedimento u obstáculo) impide o bloquea por completo el movimiento producido por los vectores. En general, el movimiento es de aproximación o de alejamiento.

El modelo conductual humano, según la teoría de campo, se representa matemáticamente por la ecuación:

$$C = f(P, M)$$

donde la conducta (C) es resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su medio (M). En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características genéticas y por las adquiridas por el aprendizaje en su contacto con el medio. La teoría de campo explica por qué cada individuo percibe e interpreta de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.

Teoría de la disonancia cognitiva

La teoría de la disonancia cognitiva de Festinger⁵ se basa en la premisa de que cada individuo se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo mismo. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, que un conocimiento impli-

que lo opuesto al otro), se presenta un estado de *disonancia cognitiva*, una de las principales fuentes de incongruencia conductual. Las personas no la toleran, y cuando se presenta (por ejemplo, si un individuo cree en una cosa y sin embargo actúa de manera contraria a ella) se ven motivadas a reducir el conflicto, o incongruencia, al cual se le llama disonancia. Un elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Los elementos cognitivos se relacionan de tres maneras: consonante, disonante o irrelevante:

- 1. *Relación disonante*, cuando, por ejemplo, el individuo cree que fumar es nocivo y sin embargo sigue fumando (dos cogniciones en relación disonante).
- Relación consonante, cuando cree que fumar es nocivo y por tanto deja de fumar (dos cogniciones en relación consonante).
- 3. Relación irrelevante, cuando considera que fumar es nocivo y le gusta pasear (elementos en una relación irrelevante).

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal, y para escapar del conflicto íntimo adopta una de estas tres opciones:

- Reduce la relación con la modificación de sus cogniciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa. La persona modifica su conducta para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
- La reduce al modificar la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo que le rodea para adecuarlo a ellas.
- 3. Si no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, la persona tiene que convivir con el conflicto íntimo de la relación disonante o incongruente.

La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen y entiendan de forma adecuada el mundo que las rodea. La disonancia cognitiva proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o concuerdan entre sí. En realidad, la vida de todas las personas es una constante búsqueda de reducción de disonancias.

De estas dos perspectivas (la teoría de campo y la teoría de la disonancia cognitiva) se concluye que la conducta se apoya más en percepciones personales y subjetivas que en hechos objetivos y concretos de la realidad. No es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de visualizarla e interpretarla. Así, las personas no se comportan en relación con la realidad propiamente dicha, sino conforme la perciben y la sienten, es decir, en relación con sus cogniciones personales.

⁴ LEWIN, KURT. Principles of Topological Psychology, Nueva York, Mc-Graw-Hill, 1936.

FESTINGER, LEON. A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, Stanford University Press, 1957.

П

De vuelta al caso introductorio

Matrix

Claudia Sánchez sabe que para modificar actitudes en las personas es necesario que vean y comprendan por qué tienen que cambiar. Matrix quiere dejar de ser un simple centro de trabajo para convertirse en una organización de aprendizaje y de oportunidades. Por otro lado, desea que las personas se transformen de empleados y trabajadores a colaboradores y socios de la empresa. Por último, modificar la conducta humana no es una tarea fácil. ¿Cómo podría Claudia concretar su plan?

La compleja naturaleza humana

En función de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva surgen tres enfoques para estudiar la conducta:⁶

- La persona como ser transaccional, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona ante ellos sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces provocar modificaciones en su entorno.
- 2. La persona con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, es decir, la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y esforzarse para alcanzarlos.
- 3. La persona como modelo de sistema abierto, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, con una participación activa en transacciones con ese medio en la medida en que persigue sus objetivos. Esto exige que la persona desarrolle capacidades mentales (pensar, decidir, etc.) y que adquiera información y creencias que le permitan conocer a los individuos y a las cosas en su



Figura 2.4 Factores externos que afectan la conducta de las personas en las organizaciones.⁷

- 6 THOMPSON, JAMES D. y VAN HOUTEN, DONALD D. As Ciências do Comportamento: Uma Interpretação, São Paulo, Atlas, 1975, p. 30.
- DUBRIN, ANDREW J. Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective, Nueva York, Pergamon Press, 1974, p. 241.

ambiente, así como enfrentarse a ellos. Es importante conocer las percepciones de las personas y cómo elaboran una especie de sistema de filtros mediante los cuales conciben su realidad ambiental.



Recuerde

La conducta de las personas

La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como el sistema de recompensas y sanciones, factores sociales y políticos, cohesión grupal existente, etc.).

La motivación humana

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación.

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico.⁸ Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición⁹ de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que

los actos del ser humano están guiados por su cognición —por lo que piensa, cree y prevé—. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía.¹⁰

- KAST, FREMONTEY ROSENZWEIG, JAMES E. Organization and Management: A Systems Approach, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245.
- ⁹ La cognición representa lo que las personas saben acerca de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona comprende sus valores, e influye en él su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, sus procesos fisiológicos, sus necesidades y sus experiencias anteriores.
- KRECH, DAVID, CRUTCHFIELD, RICHARD y BALLACHEY, EGERTON L. Individual in Society, Nueva York, McGraw-Hill, 1962, p. 17.

Recuerde

Las diferencias individuales

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son por igual diferentes. Para complicar esto aún más, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, valores sociales y capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso que les da origen es en esencia el mismo en todas las personas.

En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

- La conducta es producto de estímulos externos o internos.
 Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
- 2. *La conducta es motivada*, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
- 3. La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.¹¹

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica.

Aunque el modelo básico de motivación anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado varía indefinidamente, pues depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra, y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada quien. La motivación depende sobre todo de esas tres variables.

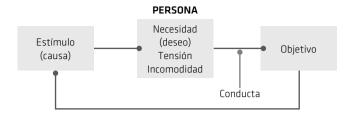


Figura 2.5 Modelo básico de motivación.¹²

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una *necesidad*, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en la figura 2.6.

En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

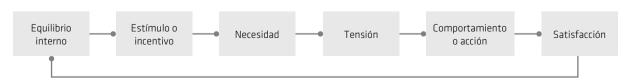


Figura 2.6 Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

LEAVITT, HAROLD J. Managerial Psychology, Chicago, The University of Chicago Press, 1964, p. 9.

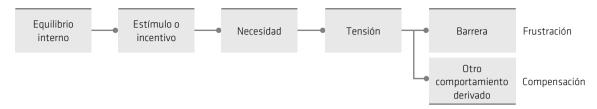


Figura 2.7 Ciclo motivacional con frustración o compensación.

Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse, como se ilustra en la figura 2.7. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo.

Recuerde

El constante flujo de necesidades

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que surgen.

Las teorías más conocidas sobre motivación se relacionan con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

Jerarquía de las necesidades según Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.¹³

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). La figura 2.8 muestra esta organización jerárquica.

 Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de 2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo. Tienen gran importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsis-

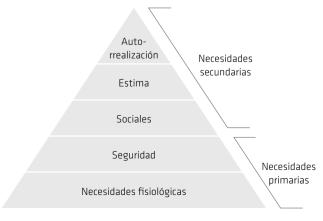


Figura 2.8 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir. al principio, la vida humana es una constante búsqueda de satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido, y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Se relacionan con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los seres humanos, requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando no se satisface alguna de estas necesidades, dirige la orientación de la conducta.

¹³ MASLOW, ABRAHAM H. "A theory of human motivation", Psychological Review, julio de 1943, pp. 370-396.

tentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

- 3. Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
- 4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.
- 5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las

necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización), y no son observables ni controlables por los demás. Las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta; en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importancia adquiere para ella y más deseará satisfacerla. No importa cuán complacida esté la persona, deseará siempre más.

En términos generales, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- 1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales.
- El individuo nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias. Al principio, su conducta se encamina de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades: hambre, sed, ciclo sueño/actividad, sexo, etcétera.
- 3. A partir de cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas a la

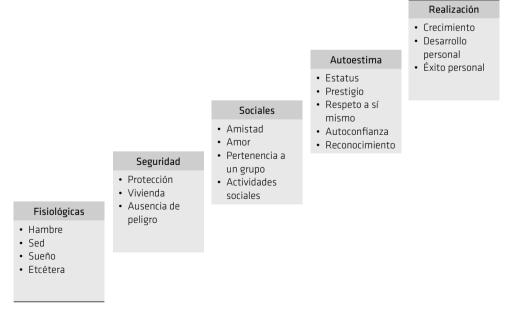


Figura 2.9 Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.

- protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas a su conservación personal.
- 4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen poco a poco las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorealización. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las sociales, y las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando se controlan y satisfacen los niveles más bajos. No todos los individuos llegan al nivel de las necesidades de autorrealización o al de las necesidades de estima. Esto constituye una conquista individual.
- 5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se satisfacen las más bajas, sino que predominan sobre éstas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de necesidades concomitantes influyen en la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas.
- 6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.), mientras que las más elevadas requieren un ciclo largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa y neutraliza el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja desvía las energías del individuo hacia la lucha por su satisfacción.

Aunque el enfoque de Maslow es genérico y amplio, representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta humana y para el área de RH.

Teoría de los dos factores de Herzberg

En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg¹⁴ se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida).

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:¹⁵

a) Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- · Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

- b) Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:
 - Delegación de responsabilidad.
 - Libertad para decidir cómo realizar una labor.
 - Posibilidades de ascenso.
 - Utilización plena de las habilidades personales.
 - Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
 - Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
 - Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que:16

1. La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales.

¹⁴ HERZBERG, FREDERICK, MAUSNER, BERNARD y SNYDERMAN, BARBARA B. The Motivation to Work, Nueva York, John Wiley, 1959.

HERZBERG, FREDERICK. Work and Nature of Man, Cleveland, The World Press, 1966.

KORMAN, ABRAHAM K. Industrial and Organizational Psychology, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1971, p. 147.

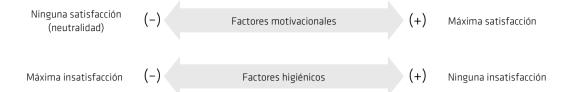


Figura 2.10 Teoría de los dos factores: la satisfacción y la insatisfacción como dos continuos separados.

2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos.

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas *(job enrichment)*, que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto. En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en Recursos Humanos se analizan aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del puesto.



Factores motivacionales o de satisfacción

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta los factores motivacionales que las organizaciones suelen desatender en su afán por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional. Los planteamientos de Maslow y de Herzberg coinciden en algunos puntos que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. No obstante, también presentan diferencias importantes. En la figura 2.11 se comparan estas dos teorías.

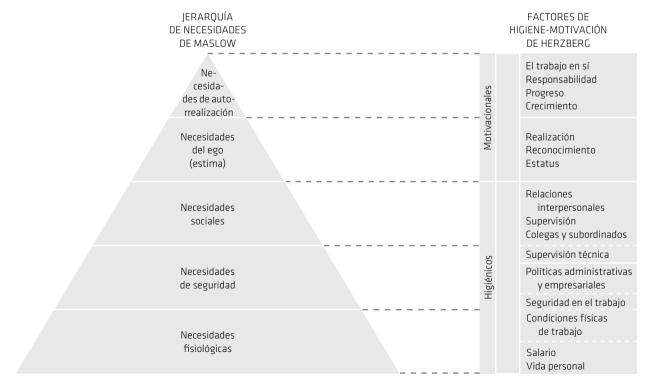


Figura 2.11 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.¹⁷

DAVIS, KEITH. Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior, Nueva York, McGraw-Hill, 1977, p. 59.

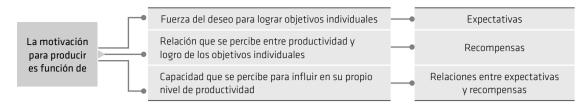


Figura 2.12 Los tres factores de la motivación para producir.

El modelo contingencial de motivación de Vroom

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades, y la de Herzberg, en dos clases de factores. Ambas parten de la suposición implícita de que existe "una mejor manera" (*the best way*) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas o la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia demuestra que la gente reacciona de manera diferente de acuerdo con su situación.

La teoría de motivación de Victor H. Vroom¹⁸ se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

- 1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- 2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- 3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él.

La figura 2.12 ilustra estas tres fuerzas. Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

- 1. *Objetivos personales*. Éstos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
- 2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. Si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de aceptación social en su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros.

La figura 2.13 permite una mejor comprensión de estas tres fuerzas.

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada opción de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines. De esta manera, cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo). La figura 2.14 representa la expectativa de resultados finales mediante el logro de resultados intermedios.

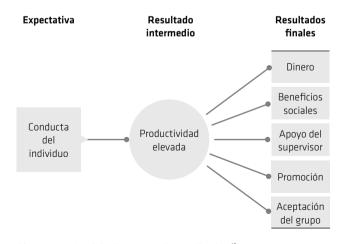


Figura 2.13 Modelo de expectativas aplicadas.¹⁹

^{3.} Percepción de su influencia en su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

¹⁸ VROOM, VICTOR H. Work and Motivation, Nueva York, John Wiley & Sons, 1964.

¹⁹ HELLRIEGEL, DON y SLOCUM, JOHN W. Jr. Management: A Contingency Approach, Reading, Massachusetts, Addison Wesley, 1974, p. 321.

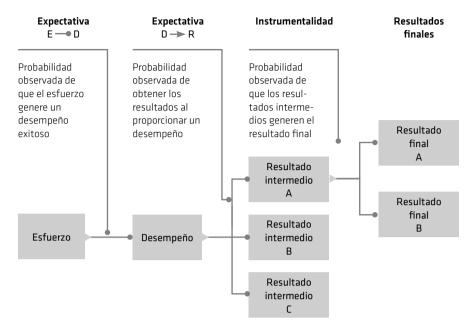


Figura 2.14 Bases del modelo de expectativa.

Teoría de las expectativas

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III²⁰ encontró contundentes evidencias de que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero presenta poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones. En muchas de ellas, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones:

- El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y rezagado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
- 2. Las evaluaciones del desempeño no generan diferencias salariales, pues a los gerentes y evaluadores no les gusta enfrentar a personas de bajo desempeño que no están dispuestas a dejar de recibir algún incentivo salarial o a recibir uno menor que sus colegas que reportan un mejor desempeño. De esta manera, los salarios tienden a mantenerse en un término medio, no recompensan un desempeño excelente y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. La relación se vuelve disonante.



Modelo contingencial de motivación

Cada individuo tiene preferencias (valores o valencias), de acuerdo con la teoría de campo, por determinados resultados finales. Un valor positivo indica un deseo de lograr un resultado final, mientras que un valor negativo representa un deseo de alejarse de un determinado resultado final. Los valores de los resultados intermedios están en función de la relación que, se percibe, guardan con el resultado final deseado. En la figura 2.13, la productividad elevada (resultado intermedio) no tiene valor en sí, sino que la obtiene de acuerdo con la forma en que se relaciona con el deseo individual de lograr determinados resultados finales. La relación causal entre el resultado intermedio y el final se denomina instrumentalidad, cuyos valores van de -1.0 a +1.0 (como en el caso del coeficiente de correlación), lo cual depende de que se relacione directamente o no con el logro de los resultados finales. En el caso antes citado, si el individuo percibe que no hay relación alguna entre productividad elevada y dinero, la instrumentalidad será cero; en otros términos, para la obtención de dinero de nada le sirve una productividad elevada. El deseo del individuo (valor) de tener una productividad elevada está determinado por la suma de instrumentalidades y valores de todos los resultados finales. Por tanto, a la teoría de Vroom se le denomina modelo contingencial de motivación, porque subraya las diferencias entre las personas y los puestos. El nivel de motivación de una persona es contingente según las dos fuerzas que actúan en el entorno del trabajo: las diferencias individuales y la manera de sobrellevarlas. La teoría de Vroom se refiere a la motivación y no a la conducta.

²⁰ LAWLER III, EDWARD E. Pay and Organizational Effectiveness, Nueva York, McGraw-Hill, 1971. Véase también Porter, L. W. y Lawler III, Edward E. Managerial Attitudes and Performance, Homewood, The Irwin Dosey, 1968; y Porter, L.W., Lawler III, Edward E. y Hackman, Richard J. Behavior in Organizations, Nueva York, McGraw-Hill, 1975, cap. 12.

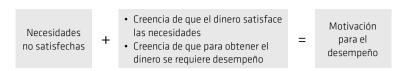


Figura 2.15 Teoría de la expectativa de Lawler III.

- 3. La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y reglamentan indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen de manera uniforme, sin distinción del buen o mal desempeño.
- 4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del *homo economicus* difundido por la teoría de la administración científica de Taylor, y que tanto combatió. Este prejuicio aún existe, y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando, en realidad, es una de las principales razones que motivan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye que existen dos bases sólidas para su teoría:

- Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Con él se adquieren muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.
- 2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción.

La teoría de la expectativa de Lawler III se expresa mediante la ecuación de la figura 2.15.



El dinero es muy motivador

El dinero es un poderoso motivador si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración. De confirmarse esa percepción, las personas sin duda tendrían un mejor desempeño en vista del resultado económico deseado.

Clima organizacional

El concepto de motivación —nivel individual— conduce al de clima organizacional —nivel de la organización—. Los seres

humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas:²¹

- 1. Se sienten bien consigo mismas.
- 2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
- 3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

Atkinson elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:²²

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.

²¹ National Association for Mental Health, *Mental Health Is* 1-2-3, 10a ed., Nueva York, Columbus Circle, 1990.

²² ATKINSON, J. W., An Introduction to Motivation, Princeton, Van Nostrand, 1964, pp. 240-314.

- 2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- 3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
- 4. Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
- 5. Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

- 1. Perciben o experimentan los miembros de la organización
- 2. Influye en su comportamiento.²³



El clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero.



De vuelta al caso introductorio

MATRIX

Claudia Sánchez necesita definir motivadores para incentivar cambios de conducta con objeto de tener una organización dinámica y competitiva. Para esto, pretende convocar a una reunión de la mesa directiva con el fin de presentar un plan de recompensas. ¿Cómo puede elaborar ese plan?

Comunicación

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. Ésta se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de comunicación sólo tiene lugar si existe un receptor. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.



Dato, información y comunicación

Existen tres conceptos preliminares importantes para la perfecta comprensión de la comunicación:

- Dato: es un registro de un determinado suceso o acontecimiento. En un banco de datos, por ejemplo, se acumulan y almacenan conjuntos de datos para su posterior combinación y procesamiento. Cuando un cúmulo de datos posee un significado (un conjunto de números que forman una fecha, o de letras que forman una frase), se crea una información.
- 2. Información: es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite su conocimiento. El concepto de información, desde los puntos de vista tanto popular como científico, implica un proceso de reducción de la incertidumbre.
- 3. Comunicación: es la transmisión de una información a quien la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que se transmite y no se recibe, no se comunica. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos:²⁴

- 1. *Emisor o fuente:* es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- ²⁴ SHANNON, CLAUDE y WEAVER, WARREN. The Mathematical Theory of Communication, Urbana, Illinois, University of Illinois Press, 1949.

²³ LITWIN, GEORGE H. "Climate and motivation: An experimental study", en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. Organizational Psychology: A Book of Readings, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971, p. 111.

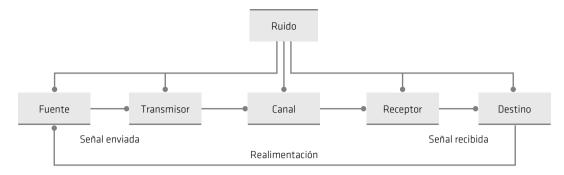


Figura 2.16 Sistema de comunicación.

- 2. *Transmisor o codificador*: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- 3. *Canal:* es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.
- 4. *Receptor o decodificador:* es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- 5. *Destino*: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

Al funcionar la comunicación como un proceso abierto, es común que se presente cierta cantidad de ruido. Ruido es una perturbación indeseable que tiende a tergiversar, distorsionar o alterar, de manera imprevisible, el mensaje transmitido. Por lo general se llama ruido a alguna perturbación interna del sistema, mientras que interferencia es una perturbación externa, proveniente del ambiente.

En el cuadro 2.1 se presentan algunos ejemplos de sistemas de comunicación que facilitan la comprensión del concepto.

En todo sistema de comunicación, la fuente proporciona señales o mensajes. El transmisor codifica los mensajes emitidos por la fuente, es decir, los transforma de manera que sean compatibles con el canal. El canal lleva el mensaje ya transformado a un lugar distante. El receptor decodifica y descifra el mensaje enviado por el canal y lo modifica de forma adecuada y comprensible para el destino. El ruido perturba el mensaje en el canal y en las demás partes del sistema. Sin embargo, para comunicar señales o mensajes, el proceso de comunicación exige que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos para que el canal las transmita, y de allí el destinatario recibe y decodifica las palabras o símbolos para entenderlos e interpretarlos como ideas o significados. La comunicación es eficaz sólo cuando el destino, o destinatario, interpreta y comprende el mensaje. Esto significa que la comunicación es un proceso bidireccional que implica necesariamente la realimentación.

En las personas, toda información proveniente del ambiente se recibe y coordina por el sistema nervioso central, el cual selecciona, archiva y ordena los datos, envía órdenes a los músculos, las cuales a su vez reciben los órganos del movimiento y pasan a formar parte del conjunto de información ya almacenada que influye en las acciones presentes y futuras. De esta manera el contenido que las personas intercambian con el ambiente, cuando se adaptan a él, es la propia información. El proceso de recibir y utilizar información es el mismo proceso de adaptación del individuo a la realidad, y es lo que le permite vivir y sobrevivir en el ambiente que lo rodea.

Sistema	Sistema telefónico	Puerta automática	Televisión
Fuente Voz humana		Afluencia de personas que interrumpen el rayo de luz	Programa de televisión
Transmisor	Aparato telefónico	Celda fotoeléctrica y circuitos auxiliares	Cámara, transmisor y antena transmisora
Canal	Red de cables conductores que unen un aparato a otro	Cable que conduce los solenoides que mueven la puerta automática	Espacio libre
Receptor	Otro aparato telefónico	Mecanismo solenoidal	Antena receptora y aparato de televisión
Destino	Oído humano	Puerta automática	Telespectador
Ruido	Estática, ruidos, líneas cruzadas, interferencias	Mal funcionamiento de los dispositivos	Estática, interferencias, señal débil con distorsión, mal funcionamiento de los componentes



Figura 2.17 El proceso de la comunicación.

El proceso de comunicación se aprecia desde la perspectiva matemática, no desde un punto de vista determinista, sino desde el de la probabilística, pues no toda señal emitida por la fuente de información llega incólume al destino después de pasar por todo el proceso de comunicación. La señal puede sufrir pérdidas, mutilaciones o distorsiones; también puede sufrir ruidos, interferencias, desgaste, amplificaciones o modificaciones. Un rumor es un ejemplo clásico de comunicación distorsionada, amplificada y, muchas veces, falseada. En un sistema de comunicaciones, toda fuente de error o distorsión está comprendida en el concepto de ruido. Una información ambigua o que genera errores contiene ruidos. Por ejemplo, en una conversación telefónica, el barullo, las interferencias, los cruces de líneas, las interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor provocan ruidos. A esto se debe la necesidad de recurrir a la repetición —redundancia— para eliminar el ruido.



Comunicación humana

El concepto de comunicación está sujeto a complicaciones adicionales cuando se trata de la comunicación humana. Esto se debe a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores y sus motivaciones, que constituyen un patrón personal de referencia, con el cual interpreta las cosas de forma muy singular. Ese patrón personal de referencia actúa como filtro codificador que condiciona, acepta y procesa toda información, y que selecciona y rechaza toda la que no se ajuste (disonante) a ese sistema, o que lo amenace. Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como mecanismo de defensa, al bloquear información no deseada o irrelevante. Ese mecanismo de defensa puede perjudicar tanto el envío como la recepción de información, y hasta anular la realimentación. Son las lentes a través de los cuales vemos el mundo exterior y lo interpretamos a nuestro modo. De esta manera, existe una fuerte relación entre cognición, percepción y motivación. Lo que dos personas se comunican entre sí está determinado por la percepción de cada una. Dentro de determinado contexto situacional, la idea comunicada está íntimamente relacionada con las percepciones y motivaciones tanto de la fuente (emisor) como del destinatario.

Percepción

Cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Ese filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que lo amenace. Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como defensa al bloquear informaciones no deseadas o irrelevantes. De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana. Los patrones personales de referencia son importantes para entender el proceso de la comunicación humana. Existe una relación entre cognición, percepción, motivación y comunicación. Lo que se comunica entre dos personas está determinado por la percepción de sí mismas y de la otra persona en la situación dada, gracias a sus diferentes sistemas cognitivos y a su motivación en ese momento. La idea o el mensaje comunicado guarda una relación estrecha con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, dentro del contexto ambiental en que se encuentren.

De aquí surge la percepción social; ésta no siempre es racional ni consciente:

percepción social es el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual las personas logran desarrollar impresiones correctas sobre el otro.²⁵

En el fondo, la empatía es un proceso de comprensión del otro. Para hablar de la empatía, muchos autores emplean sinónimos como comprensión de las personas, sensibilidad social o exactitud en la percepción social.

En la percepción social existen tres elementos:26

1. *Sujeto perceptor*: la persona que "observa" y trata de comprender.

²⁵ MASSARICK, FRED y WESCHLER, IRVING R. "Empathy revisited: Process of understanding people", en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. Organizational Psychology: A Book of Readings, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 1971, pp. 189-190.
²⁶ Idem, p. 190.

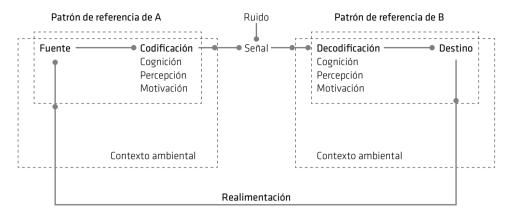


Figura 2.18 Patrones personales de referencia.

- 2. *Sujeto percibido:* la persona que es "observada" o comprendida.
- 3. *Situación:* conjunto de fuerzas sociales y no sociales en el que ocurre el acto de la percepción social.

La percepción social se mejora si se considera que:27

- 1. Conocerse a sí mismo hace más fácil ver a los demás de una manera más objetiva.
- 2. Las características del observador afectan las características que él está propenso a ver en los demás.
- 3. La persona que se acepta está más propensa a ver de manera favorable los aspectos de otras personas.

La percepción social —la impresión que se tiene de los demás— recibe la influencia de:

 a) Estereotipos: distorsiones en la percepción de las personas.

- b) Generalizaciones (efecto de halo): procedimiento mediante el cual una impresión general, favorable o desfavorable, influye en el juicio o evaluación de rasgos específicos de las personas.
- c) Proyección: mecanismo por el cual una persona tiende a atribuir a otra ciertas características suyas que ella rechaza inconscientemente.
- d) Defensa perceptual: otra fuente de error y distorsión en la que el observador deforma y adapta datos de la misma manera en la que elimina incongruencias (disonancia congnitiva).

Barreras de la comunicación

El proceso de la comunicación está sujeto a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación. Algunas variables del proceso lo

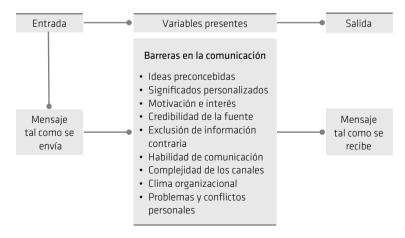


Figura 2.19 Barreras en el proceso de la comunicación humana.

²⁷ ZALKING, SHELDON S. y COSTELLO, TIMOTHY W. "Perception: Implications for administration", en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. op. cit., pp. 205-207.

+ 0	Cuadro 2.2	Tres tipos	de barreras ei	n la comunicación
-----	------------	------------	----------------	-------------------

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de palabras
Hábitos al oír	Interferencias físicas	Traducción de idiomas
Emociones	Fallas mecánicas	Significado de señales
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos personales	Distancia	Decodificación de gestos
Motivaciones	Acontecimientos locales	Sentido de los recuerdos

afectan profundamente, lo que causa que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe.

Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: personales, físicas y semánticas.

- Barreras personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, motivaciones, sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás.
- 2. Barreras físicas: son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Ejemplos de ellas son: un trabajo que distraiga, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física, un canal saturado, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la línea del teléfono, etcétera.
- 3. Barreras semánticas: son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación —gestos, señales, símbolos, etc.— pueden tener significados diferentes para quienes participan en el proceso comunicativo, y llegar a distorsionar su significado. Las variedades lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

Estos tres tipos de barreras se presentan al mismo tiempo, lo que produce que el mensaje se filtre, bloquee o distorsione.

Además de la influencia de estas barreras, la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión y sobrecarga.

- 1. *Omisión:* ocurre cuando, por alguna razón, ya sea la fuente o el destinatario, se omiten, cancelan o cortan elementos importantes de la comunicación, lo cual provoca que no sea completa o que su significado pierda contenido.
- Distorsión: ocurre cuando el mensaje sufre alteración, tergiversación o modificación que afecta o cambia su contenido y significado original.
- 3. *Sobrecarga*: ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del desti-

natario para procesarla; así, pierde parte de ella o la recibe con un contenido distorsionado. Muchas veces la sobrecarga colapsa el sistema.



Comunicación e interacciones humanas

La comunicación constituye el campo principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior. Es también el punto en el que se dan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema.



De vuelta al caso introductorio

Matrix

Una vez elaborado el plan de incentivos para los colaboradores de Matrix, el paso siguiente es que Claudia Sánchez transmita las nuevas ideas. ¿Cómo debe hacer su plan de comunicación de la nueva compañía Matrix con sus socios?

La conducta en las organizaciones

Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, es decir, portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etcétera. Por esto, conviene destacar algunas características generales de las personas como tales, pues esto mejorará la comprensión de la conducta dentro de las organizaciones.

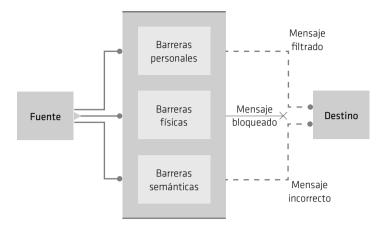


Figura 2.20 Cómo funcionan las barreras en la comunicación.

El comportamiento presenta algunas características:28

- 1. El ser humano es proactivo. La conducta se orienta a la satisfacción de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado a los objetivos personales) de quienes intervienen en la organización.
- 2. El ser humano es social. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otros individuos o grupos. En los grupos o en las organizaciones, ellos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico, y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y el ambiente en que viven. Estos datos constituyen una "realidad social" para quienes se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.
- 3. El ser humano tiene necesidades diferentes. Las personas se motivan por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para impulsarlo al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas sufre la influencia simultánea de un gran número de necesidades con valores y cantidades diferentes.
- 4. El ser humano percibe y evalúa. La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa

- basándose en sus experiencias pasadas y en función de lo que en ese momento experimenta en términos de sus necesidades y valores.
- 5. El ser humano piensa y escoge. La conducta es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige y desarrolla para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera como el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se explica mediante la teoría de la expectativa.
- 6. El ser humano tiene una capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, pues sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones.

Debido a estas características de la conducta humana surgió el concepto de *hombre complejo*.

Concepto de hombre complejo

En la teoría de las organizaciones aparecieron en distintas épocas conceptos diversos acerca de la naturaleza humana y de las organizaciones, cada uno de los cuales privilegió ciertos aspectos de la conducta de las personas y determinó la manera como las organizaciones administran a las personas. Cada concepto tuvo un contexto adecuado para explicarse y justificarse.

1. La primera concepción surgió a principios del siglo xx, con la teoría de la administración científica de Taylor y colegas, y marcó profundamente la manera en la que las organizaciones entendieron la conducta. Era el enfoque del *homo economicus*, es decir, el concepto del ser humano motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o

PORTER, LYMAN, LAWLER III, EDWARD E. y HACKMAN, RICHARD J. Behavior in Organizations, Nueva York, McGraw-Hill, 1975, pp. 32-65.



El ser humano como un individuo en busca de satisfacción

El proceso de toma de decisiones permite que las personas solucionen sus problemas y enfrenten situaciones. La base del proceso de toma individual de decisiones es la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los fines deseados; en otras palabras. la conducta adaptada a los objetivos perseguidos. Sin embargo, la racionalidad individual es limitada; como las personas necesitarían una gran cantidad de información respecto de la situación para analizarla y evaluarla, toman sus decisiones mediante suposiciones, es decir, a partir de premisas subjetivas y en las cuales basan su elección. Esa racionalidad, además de estrecha, es subjetiva y estrictamente personal; por medio de ella, cada persona contribuye con la organización con sus inversiones personales (en forma de esfuerzo, dedicación, trabajo, etc.) en la medida en que considere que obtiene un rédito proporcional a sus inversiones. Es la llamada reciprocidad: la persona está dispuesta a contribuir en la medida en que reciba incentivos o alicientes adecuados y suficientes. Sin embargo, cada persona decide y actúa según lo que percibe e interpreta de su ambiente. Como el ambiente es vasto y complejo, no es posible que las personas obtengan toda la información necesaria para conocerlo en su totalidad, pues eso requeriría una cantidad enorme de tiempo, por lo que obtendría sólo una parte o una muestra de la situación.

Así, quien toma decisiones no puede analizar toda la situación íntegramente ni obtener todas las opciones posibles. Por tanto, la conducta humana es satisfactora y no optimizante, pues busca una manera satisfactoria de entre las que puede comparar: el hombre administrativo toma decisiones sin tener todas las opciones posibles. Busca sólo una manera satisfactoria y no la mejor para hacer un trabajo; no busca la ganancia máxima, sino la ventajosa; no el precio óptimo, sino el accesible. Herbert Simon²⁹ acuñó el término satisfacer para indicar que el hombre siempre busca su satisfacción pero se conforma con lo que está a su alcance, aunque sea lo mínimo, pero que en su situación o momento es para él lo máximo. Sus aspiraciones son relativas y toma en cuenta cada situación que enfrenta.

materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan sólo para ganar dinero, y la única motivación es la recompensa económica. A eso se debe la enorme importancia de los premios de producción y los incentivos salariales como forma básica de motivación humana para satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad. Un postulado es que las personas son indolentes y prejuiciosas, y que necesitan control y fiscalización rígidos.

- 2. La segunda concepción surgió en la década de 1930, con la teoría de las relaciones humanas de Mayo, Lewin y otros psicólogos sociales que combatieron el excesivo racionalismo y mecanicismo de los ingenieros de la administración científica. Era la perspectiva del homo social, es decir, el concepto de la motivación por recompensas sociales y simbólicas, y no materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan y se esfuerzan con objeto de convivir con sus semejantes en grupos sociales y organizaciones. El ser humano es gregario, y a eso se debe la gran importancia de las recompensas sociales como forma básica de motivación humana para satisfacer sobre todo las necesidades sociales y de estima.
- 3. La tercera concepción surgió con la teoría estructuralista, al comienzo de la década de 1950. Los sociólogos organizacionales se preocuparon por el concepto del hombre organizacional, es decir, el concepto del hombre que desempeña tareas de manera simultánea en diversas organizaciones. En la sociedad en que vivimos, formada por organizaciones, cada persona representa un papel diferente en cada organización de la que forma parte de manera simultánea. El hombre es un apéndice de las organizacio-

- nes y no vive fuera de ellas, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del *hombre económico* y del *hombre social*.
- 4. La cuarta concepción surgió con la teoría conductista, a finales de la década de 1950, con los trabajos de Simon, que sustituyó el enfoque romántico e ingenuo de la escuela de las relaciones humanas en que se basó. Los psicólogos organizacionales se preocuparon por el concepto de hombre administrativo, es decir, el hombre como ser que incansablemente procesa información y toma decisiones. De acuerdo con esta concepción, las personas reciben información de su ambiente, la procesan y toman decisiones todo el tiempo en relación con sus actos cotidianos y habituales.

En realidad, cada concepto sólo cuenta una parte de la historia y sólo muestra una parte del todo. Su carácter parcial y limitado es obvio y salta a la vista.

- 5. La quinta concepción surgió con la teoría de la contingencia, a comienzos de la década de 1970, con los trabajos de Lawrence y Lorsch³⁰ y Schein,³¹ quienes buscaban aplicar la teoría de sistemas a las organizaciones. Éste es el enfoque del *hombre complejo*, visualizado como un sistema individual y complicado. Cada persona es un mundo aparte, una realidad distinta de las demás. Por otro lado,
- ²⁹ SIMON, HERBERT A. O comportamento administrativo, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1965.
- 30 LAWRENCE, PAUL R. y LORSCH, JAY W. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas, Petrópolis, Vozes, 1973.
- ³¹ SCHEIN, EDGAR H. Organizational Psychology, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1970.

Concepto de	Teoría	Motivación básica
Hombre económico	Administración científica	Recompensas salariales y financieras
Hombre social	Relaciones humanas	Recompensas sociales y simbólicas
Hombre organizacional	Estructuralista	Recompensas salariales y sociales
Hombre administrativo	Conductista	Proceso de decisión y búsqueda de soluciones satisfactoras
Hombre complejo	Contingencia	Microsistemas individual y complejo

F Cuadro 2.3 Diversas concepciones del hombre de acuerdo con la teoría de las organizaciones

nada es absoluto ni perfecto. Todo es relativo, todo es contingente. Se comprende mejor a las personas cuando se las sitúa en su contexto y en las situaciones en las que interactúan entre sí. La concepción del *hombre complejo* es situacional, y considera la complejidad del hombre y de los factores que influyen en su motivación para contribuir. El ser humano se concibe como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones.

El concepto de *hombre complejo* se basa en las razones siguientes:³²

- 1. El ser humano no sólo es complejo, sino también variable; tiene muchas motivaciones que se ordenan con ciertos niveles, pero esa jerarquía también depende de los cambios que se suceden de un momento a otro y de una situación a otra. Además, los motivos se interrelacionan y se combinan en perfiles motivacionales complejos.
- 2. El ser humano asimila nuevas motivaciones por medio de sus experiencias organizativas, y, en último término, su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organización son resultado de una interrelación compleja entre sus necesidades iniciales y sus experiencias en la organización.
- 3. Las motivaciones del ser humano pueden diferir en los diferentes tipos de organización; la persona alienada en una organización formal cubrirá sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea es compleja, parte de ella puede relacionarse con ciertas motivaciones, mientras que otras implican motivos diferentes.
- 4. El hombre se relaciona de manera productiva con las organizaciones a partir de motivaciones muy diversas: su motivación final en la organización depende, sólo en parte, de la naturaleza de su motivación. El carácter de su labor, sus habilidades y experiencia en el puesto y las características de los demás se interrelacionan de manera que producen un perfil en cuanto al trabajo y sentimientos resultantes. Por ejemplo, un obrero calificado pero con poca motivación puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un obrero no calificado pero muy motivado.

5. El ser humano responde a distintos tipos de estrategia de dirección, lo cual depende de sus propias motivaciones y capacidades, y de la naturaleza de su labor. No existe estrategia de dirección que sea correcta porque favorezca a todos en todo momento.

El concepto de hombre complejo supone que los individuos, en sus transacciones con el ambiente organizacional, se ven dominados por un deseo de emplear sus habilidades para solucionar conflictos o vencer los problemas a los que se enfrenta; en otras palabras, se esfuerzan para domeñar el mundo exterior. En el sistema particular de personalidad individual, el estándar de valores, percepciones y motivaciones es resultado de la interacción entre las características biológicas del individuo y la experiencia de desarrollo que acumula desde la infancia hasta la vida adulta. La diversidad de experiencias hace que cada sistema individual se desarrolle de manera diferente. Asimismo, los problemas que se presentan varían infinitamente. De este modo, cada sistema individual tiene características únicas y complejas. Para comprender al *hombre complejo* existen otros dos puntos importantes.³³

- 1. Los distintos sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de *percepción*, de *valores* y de *motivos*: las percepciones se refieren a la información que el sistema individual obtiene de su ambiente. Los valores son el conjunto de creencias sobre lo bueno y lo malo, lo importante y lo irrelevante, que se conservan y se apoyan conscientemente. Los motivos son los impulsos subyacentes o las necesidades que se desarrollan de manera inconsciente a medida que el individuo logra o no dominar su ambiente. Estas tres variables (percepciones, valores y motivos) guardan una estrecha interrelación. Lo que percibe un individuo en una situación particular recibe la influencia de sus valores y motivos. El desarrollo de motivos y valores sufre la influencia del proceso de percepción que determina la información obtenida por el sistema.
- 2. Los sistemas individuales no son estáticos: se desarrollan a medida que encuentran experiencias que implican problemas. Los mecanismos perceptuales que filtran las informaciones al exterior y al interior del individuo per-

³³ LAWRENCE, PAUL R. y LORSCH, JAY W. *O desenvolvimiento de organi*zações: diagnóstico e ação, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 77.

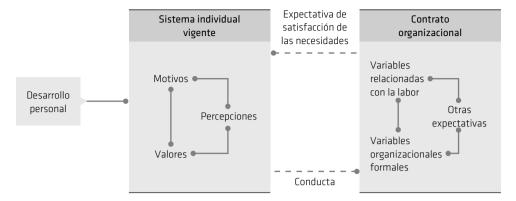


Figura 2.21 El sistema individual.34

miten, por una parte, mantener el sistema individual, y por otra, aprender por medio de nuevas experiencias.



El mundo digital

En la era de la información aumenta el número de organizaciones virtuales y conectadas mediante redes digitales, así como los negocios virtuales en internet. El volumen de actividades relacionadas con el *e-commerce*, el *e-business* y las *e-organizations* se encuentra en intensa expansión. ¿A qué se debe? Los negocios tradicionales se van sustituyendo por negocios digitales en la web. Es un nuevo cliente y un nuevo tipo de empleado. Hablamos del *homo digitalis*: aquel que se comunica con el mundo por medio de la tecnología de la información, sea por internet, teléfono celular o terminales de computadora.

Capital humano

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, ese capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores indispensables:³⁵

1. Autoridad: conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas, o lo que se conoce como otorgamiento de poder o facultamiento (empowerment).

- 2. *Información*: fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
- 3. Recompensas: proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
- 4. Competencias: ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

Hasta hace poco se consideraba a las personas recursos humanos de las organizaciones. Pero, ¿qué es un recurso? En general, algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, máquinas, equipos, etcétera. Sin embargo, ¿serán las personas meros recursos organizacionales? Depende cómo se entienda su actividad en la organización; si es meramente rutinaria, repetitiva, física o muscular, sólo forma parte de los procesos productivos como cualquier máquina o equipo. Aquí se habla del concepto de mano de obra o de aplicación de energía muscular al trabajo. Parece que durante décadas y en el transcurso de la era industrial ésa fue la perspectiva que predominó respecto de la actividad humana en las organizaciones.³⁶

En la era de la información, ese panorama cambió radicalmente por las razones siguientes:³⁷

 En esta era, el trabajo es cada vez menos físico y muscular, y se ha vuelto más cerebral y mental. La actividad humana

³⁴ Ibidem

³⁵ CHIAVENATO, IDALBERTO. Construção de talentos: Coaching & mentoring, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2002, pp. 9-10.

^{| 36} Idem, p. 67.

³⁷ Idem, p. 67.

deja de ser repetitiva y de imitación para ser más creativa e innovadora. Las personas ya no son proveedoras de mano de obra; ahora se han elevado a la categoría de proveedoras de conocimiento y competencias, como socios (no como empleados sometidos a un contrato formal de trabajo) de la organización. Cada persona es una cabeza, una inteligencia al servicio de la organización, no un simple conjunto de músculos y habilidades físicas.

- 2. Las personas se alejan de ser meros artículos (commodities) de las organizaciones y asumen su carácter personal y singular en función de las diferencias individuales. Antes, las actividades de RH (como selección, capacitación, remuneración, beneficios) se estandarizaban y estereotipaban con objeto de garantizar homogeneidad de comportamiento. Por el contrario, hoy en día se resaltan e incentivan las diferencias individuales, se buscan los talentos con inquietudes y las competencias personales perfeccionadas para garantizar la competitividad organizacional.38 La diversidad está a la alza. Las personas dejan de ser meros recursos productivos para convertirse en el capital humano de la organización.
- 3. El trabajo deja de ser individual, solitario y aislado para transformase en una actividad grupal, solidaria y conjunta. Mientras que los puestos (concepto clásico de la era industrial) se redefinen, los equipos están cada vez más en boga. La antigua perspectiva cartesiana de división del trabajo y especialización ya dio todo lo que podía dar. Hoy, en lugar de dividir, separar y aislar, es importante juntar e integrar para obtener un efecto sinérgico y multiplicador. Las personas trabajan mejor, y están más satisfechas, si lo hacen conjuntamente. Equipos, células de producción, trabajo conjunto, participación, solidaridad, consenso, decisión en equipo, facultamiento (empowerment), autoadministración, multifuncionalidad, polivalencia: son las palabras actuales en las organizaciones.39
- 4. Hoy no se trata sólo de retener talentos. Poseer talentos es sólo una parte del asunto. Lo más importante es cómo emplearlos de manera rentable: desarrollar talentos es saber aplicarlos para obtener ganancias elevadas de ese precioso capital humano.
- 5. El papel de gerentes y ejecutivos cambia rápidamente, y se transforman en líderes democráticos e incentivadores. El tradicional papel gerencial de pensar y dirigir personas fue adecuado en el pasado: en la era industrial. La dirección autocrática e impositiva, por un lado, y la obediencia ciega, por otro, funcionaron bien en la época en que se buscaba mantener el statu quo, y el cambio era lento y continuo. El departamento tradicional de RH era centralizador y monopolizador: seleccionaba, capacitaba, evaluaba y remuneraba de acuerdo con sus políticas y sus procesos inter-

- nos. Ahora quienes se ocupan de esas actividades son los ejecutivos: los actuales administradores de personas. Los RH sufrieron una metamorfosis: de departamento realizador y operacional se transformó en un equipo estratégico de consultoría interna. Lidiar con personas se volvió una actividad de línea y no una función del staff.
- 6. El desarrollo de las personas dejó de ser tarea exclusiva del departamento de capacitación y desarrollo (CyD) para convertirse en una preocupación holística de la organización. La administración del conocimiento y las competencias, la creación de universidades corporativas, la transformación de las empresas en organizaciones de aprendizaje son consecuencias habituales de ese cambio; una verdadera reunión de esfuerzos conjuntos e integrados para incrementar el aprendizaje organizacional.
- 7. Todo ejecutivo se convirtió en parte del esfuerzo conjunto para desarrollar continuamente el talento humano. Hacer crecer y aumentar el capital humano se convirtió en una obsesión de las empresas competitivas, y se transformó en algo por completo descentralizado, en una tarea de todos. 40

Ésta es la nueva fase de los RH.



Para analizar

El estilo HP41

Desde que iniciaron su empresa en el pequeño garaje de una casa, William Hewlett y David Packard definieron los valores corporativos que guiarían el comportamiento de Hewlett-Packard (HP) y que hasta la actualidad orientan a la organización. El estilo HP tiene varias interpretaciones, que se resumen de la manera siguiente:

- Tenemos un profundo respeto por las personas, y también una profunda confianza en ellas.
- Buscamos en las personas un alto nivel de desempeño y de contribución.
- · Conducimos nuestros negocios con integridad total.
- · Alcanzamos nuestros objetivos comunes por medio de equi-
- · Fomentamos la flexibilidad.

Para HP esos valores son elementos fundamentales de éxito. El presidente, Lewis Platt, afirma pasar la mayor parte de su tiempo hablando más sobre los valores de la compañía que sobre estrategias de negocios. ¿Qué opina usted?

³⁸ CHIAVENATO, IDALBERTO. Como transformar RH — de um centro de despesa—em um centro de lucro, São Paulo Makron/Pearson, 2000, pp. 36-63.

³⁹ Idem, pp. 104-136.

⁴⁰ CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de pessoas: o novo papel das pessoas nas organizações, Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 1999, pp. 3-24.

⁴¹ WIND, JERRY YORMAN y MAIN, JEREMY. Driving Change: How the Best Companies Are Preparing for the 21th Century, Nueva York, The Free Press, 1998, pp. 103-104.