

AAU

AMERICAN ANDRAGOGY
UNIVERSITY





Administración de recursos humanos

El capital humano de las organizaciones



Administración de recursos humanos

El capital humano de las organizaciones

Octava edición

IDALBERTO CHIAVENATO

Maestro y doctor en Administración

City University of Los Angeles

Traducción

Pilar Mascaró Sacristán
María del Carmen Hano Roa

Traductoras profesionales

Revisión técnica

Francisco Solares Altamirano
Jefe de la Licenciatura en Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

José Luis Rodríguez Tepezano
Coordinador de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • LONDRES • MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK
SAN FRANCISCO • SAN JUAN • SAN LUIS • SANTIAGO
SÃO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo A. del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editora de desarrollo: Marcela I. Rocha Martínez
Supervisor de producción: Zeferino García García

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
El capital humano de las organizaciones
Octava edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2007, respecto a la octava edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.

Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 970-10-6104-7
(ISBN 958-41-0037-8, quinta edición en español)

Traducido de la octava edición de: RECURSOS HUMANOS. O Capital Humano das Organizações
Copyright © MMIV by Editora Atlas, S.A. All rights reserved.

85-224-3873-0

1234567890

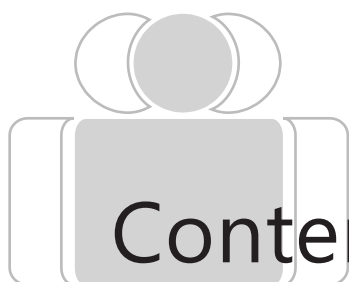
09865432107

Impreso en México

Printed in Mexico

A Rita

Detrás del trabajo de un hombre siempre está la presencia de una mujer. Aunque en realidad, tú no estás detrás, siempre estás a mi lado o frente a mí. Más que un pequeño homenaje, este libro representa el resultado de tu presencia y de tu fascinación.



Contenido breve

Prefacio, xv

Parte I LA INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y EMPRESAS, 1

- 1 Las organizaciones, 5
- 2 Las personas, 42
- 3 Las personas y las organizaciones, 76

Parte II EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 93

- 4 La administración de recursos humanos, 111

Parte III SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 129

- 5 Reclutamiento de personal, 148
- 6 Selección de personal, 168

Parte IV SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 195

- 7 Diseño de puestos, 202

8 Descripción y análisis de puestos, 225

9 Evaluación del desempeño, 241

Parte V SUBSISTEMA DE RETENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, 275


- 10 Remuneración (administración de sueldos y salarios), 281
- 11 Planes de prestaciones sociales, 318
- 12 Calidad de vida en el trabajo, 331
- 13 Relaciones con las personas, 356

Parte VI SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, 379

- 14 Capacitación y desarrollo del personal, 384
- 15 Desarrollo organizacional, 416

Parte VII SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS, 441

- 16 Sistemas de información de recursos humanos, 449
- 17 Ética y responsabilidad social, 466



Contenido

Prefacio, xv

Parte I LA INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y EMPRESAS, 1

1 LAS ORGANIZACIONES, 5

- El concepto de organización, 6
 - La complejidad de las organizaciones, 6
- Las diferentes eras de la organización, 8
 - Era de la industrialización clásica, 8
 - Era de la industrialización neoclásica, 8
 - Era de la información, 8
- Las organizaciones como sistemas sociales, 10
- Las organizaciones como sistemas abiertos, 11
 - El enfoque de Katz y Kahn, 15
 - El enfoque de Tavistock: el sistema sociotécnico, 16
- Los participantes de las organizaciones, 18
- Misión organizacional, 20
- Visión organizacional, 21
- Objetivos organizacionales, 22
- Racionalidad de las organizaciones, 23
 - Eficiencia y eficacia, 24
- Niveles organizacionales, 25

- Las organizaciones y el ambiente, 27
 - Ambiente en general o macroambiente, 27
 - Ambiente de trabajo o microambiente, 28
 - Dinámica ambiental, 29
 - Complejidad ambiental, 30
 - Concepto de eficacia organizacional, 32
 - Medidas de eficacia organizacional, 34
 - Capital humano y capital intelectual, 36
 - Caso: El proyecto supersónico de Embraer, 39*
 - Resumen, 40*
 - Conceptos clave, 40*
 - Preguntas de análisis, 40*
 - Ejercicio, 40*
- ### **2 LAS PERSONAS, 42**
- Variabilidad humana, 44
 - Cognición humana, 45
 - Teoría de campo de Lewin, 45
 - Teoría de la disonancia cognitiva, 46
 - La compleja naturaleza humana, 47
 - La motivación humana, 47
 - Ciclo motivacional, 49

- Jerarquía de las necesidades de Maslow, 50
- La teoría de los dos factores de Herzberg, 53
- El modelo situacional de motivación de Vroom, 54
- Teoría de las expectativas, 56
- Clima organizacional, 58
- Comunicación, 59
 - Percepción, 62
 - Barreras en la comunicación, 63
- La conducta humana en las organizaciones, 65
- Concepto de hombre complejo, 66
 - Homo digitalis*, 69
- Capital humano, 69
 - Para analizar: El HP way, 71
- Resumen*, 71
- Conceptos clave*, 71
- Caso*: Bosch: el modelo de competencias, 72
- Preguntas de análisis*, 75
- Ejercicio*, 75

3 LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES, 76

- Reciprocidad entre individuo y organización, 79
- Las relaciones de intercambio, 80
 - Concepto de incentivos y contribuciones, 82
- Cultura organizacional, 83
 - Clima organizacional, 86
 - Para analizar: La ruptura organizacional, 87
- Caso*: Natura: La fábrica transformada en comunidad, 89
- Resumen*, 90
- Conceptos clave*, 90
- Preguntas de análisis*, 90
- Ejercicio*, 90

Parte II EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 93

- 4 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 111
 - Carácter multivariado de la ARH, 112
 - El carácter situacional de la ARH, 114

- La ARH como responsabilidad de línea y función de *staff*, 116
- ARH como proceso, 118
- Políticas de recursos humanos, 120
- Objetivos de la ARH, 122
 - Dificultades básicas de la ARH, 124
- La función de la ARH, 125
- Resumen*, 125
- Caso*: La competencia organizacional de Kodak, 126
- Conceptos clave*, 127
- Preguntas de análisis*, 127
- Ejercicio*, 128

Parte III SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 129

- 5 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, 148
 - Investigación interna de las necesidades, 150
 - Planeación de personal, 150
 - Investigación externa del mercado, 154
 - El proceso de reclutamiento, 155
 - Medios de reclutamiento, 156
 - Reclutamiento interno, 158
 - Reclutamiento externo, 160
 - Reclutamiento mixto, 164
- Resumen*, 165
- Conceptos clave*, 165
- Preguntas de análisis*, 166
- Caso*: Eli Lilly: Una fábrica de nivel mundial gracias a las personas, 166
- Ejercicio*, 167
- 6 SELECCIÓN DE PERSONAL, 168
 - El concepto de selección de personal, 169
 - Selección como un proceso de comparación, 170
 - Selección como un proceso de decisión, 171
 - Bases para la selección de personal, 174
 - Obtención de la información sobre el puesto, 174
 - Elección de las técnicas de selección, 176
- Entrevista de selección, 177

- Etapas de la entrevista de selección, 180
- Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades, 182
- Tests psicológicos, 185
- Tests de personalidad, 188
- Técnicas de simulación, 188
- El proceso de selección, 189
 - Evaluación y control de los resultados, 190
- Resumen*, 192
- Conceptos clave*, 192
- Caso*: La unidad de Volkswagen/Audi: nuevas personas, nuevos líderes, 192
- Preguntas de análisis*, 193
- Ejercicio*, 194

Parte IV SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 195

7 DISEÑO DE PUESTOS, 202

- Concepto de puesto, 203
- Concepto de diseño del puesto, 204
- Modelos de diseño de puestos, 205
 - Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos, 205
 - Modelo humanista o de relaciones humanas, 209
 - Modelo situacional, 210
 - Enriquecimiento del puesto, 214
 - Enfoque motivacional del diseño de puestos, 216
- Equipos de trabajo, 220
- Resumen*, 222
- Caso*: La delegación de autoridad (*empowerment*) en Semco, 223
- Conceptos clave*, 224
- Preguntas de análisis*, 224
- Ejercicio*, 224

8 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS, 225

- Descripción de puestos, 226
 - Análisis de puestos, 227
 - La estructura del análisis de puestos, 228

- Métodos para la descripción y el análisis de puestos, 230
 - Método de la observación directa, 231
 - Método del cuestionario, 232
 - Método de la entrevista, 232
 - Métodos mixtos, 233

Etapas en el análisis de puestos, 234

- Etapas en el análisis de puestos, 234
 - Etapas de planeación, 234
 - Etapas de preparación, 235
 - Etapas de realización, 235

- Objetivos de la administración y análisis de puestos, 235

- Resumen*, 236

- Caso*: Chrysler Corporation, 238

- Conceptos clave*, 239

- Preguntas de análisis*, 239

- Ejercicio*, 239

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 241

- ¿Qué es la evaluación del desempeño?, 243
- Responsabilidades en la evaluación del desempeño, 244
- Objetivos de la evaluación del desempeño, 247
- Beneficios de la evaluación del desempeño, 248
- Métodos tradicionales de evaluación del desempeño, 249
 - Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, 249
 - Método de elección forzosa, 254
 - Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, 257
 - Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, 259
 - Método de comparación de pares, 260
 - Método de frases descriptivas, 261
- Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño, 262
 - Administración del plan de carrera, 267
- La entrevista de evaluación del desempeño, 268
- Resumen*, 269
- Caso*: Texas Instrument, ganadora del Premio Baldrige a la Calidad, 269
- Conceptos clave*, 272

Preguntas de análisis, 273

Ejercicio, 273

**Parte V SUBSISTEMA DE RETENCIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS, 275**

**10 REMUNERACIÓN (ADMINISTRACIÓN DE
SUELDOS Y SALARIOS), 281**

El carácter variado de los múltiples salarios, 283

Qué es el salario para las personas, 285

Qué es el salario para las organizaciones, 285

Composición del salario, 286

Concepto de administración de sueldos
y salarios, 286

Valuación y clasificación de los puestos, 287

Los métodos de valuación de puestos, 288

Método de jerarquización (*job ranking*), 289

Método de escalas por grados predetermina-
dos (*job classification*), 292

Método de comparación de factores
(*factor comparison*), 292

Método de valuación por puntos
(*point rating*), 295

Comisión de valuación de puestos, 302

Clasificación de los puestos, 302

Encuesta salarial, 303

Selección de los puestos de referencia, 303

Selección de las empresas participantes, 304

Recopilación de datos, 304

Tabulación y tratamiento de los datos, 305

Política salarial, 306

Consecuencias de los salarios, 307

Nuevos planteamientos de la remuneración, 309

Remuneración variable, 309

Remuneración por habilidades, 311

Remuneración por competencias, 312

Planes de incentivos, 312

Caso: La búsqueda de resultados como base para
remunerar al personal, 314

Resumen, 315

Conceptos clave, 316

Preguntas de análisis, 316

Ejercicio, 316

11 PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES, 318

Origen de las prestaciones sociales, 319

Tipos de prestaciones sociales, 320

Planes de seguridad social privada, 323

Beneficios flexibles, 323

Costos de las prestaciones sociales, 324

Criterios para planear las prestaciones y la
seguridad social, 325

Principio del rendimiento de la inversión, 326

Principio de la responsabilidad mutua, 326

Otros principios, 326

Objetivos del plan de prestaciones sociales, 327

Caso: Las empresas invierten para contrarrestar la
fuga de cerebros, 328

Resumen, 329

Conceptos clave, 329

Preguntas de análisis, 330

Ejercicio, 330

12 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, 331

Higiene laboral, 332

Objetivos de la higiene laboral, 333

Condiciones ambientales del trabajo, 334

Seguridad laboral, 336

Prevención de accidentes, 338

Estadísticas de accidentes, 339

Cómo identificar las causas de
los accidentes, 342

Costos directos e indirectos de
los accidentes, 343

Prevención de robos (vigilancia), 343

Prevención de incendios, 344

Clasificación de los incendios, 344

Métodos de extinción de incendios, 346

Tipos de extintores, 346

Calidad de vida en el trabajo, 349

Administración de riesgos, 349

Principales factores que determinan
la CVT, 352

Caso: Serasa: Así se construye una sede, 353

Resumen: 354

Conceptos clave, 354
Preguntas de análisis, 354
Ejercicio, 354

13 RELACIONES CON LAS PERSONAS, 356

Relaciones con los empleados, 357
 Movimientos del personal, 357
 Políticas de despidos, 358
 Disciplina, 359
Conflictos, 360
 Noción de conflicto, 360
 Condiciones que predisponen al conflicto, 361
 Condiciones que desencadenan el conflicto, 362
Resultados del conflicto, 363
 Resultados constructivos del conflicto, 363
 Resultados destructivos, 363
 Administración del conflicto, 364
 Reivindicaciones en los conflictos laborales, 365
Contrato colectivo, 366
 Negociación colectiva, 366
Políticas de relaciones laborales, 368
 Política paternalista, 368
 Política autocrática, 368
 Política de reciprocidad, 369
 Política participativa, 369
 El sindicalismo, 370
Medios para la acción sindical, 370
 La huelga, 370
 Grupos de activistas en favor de un movimiento, 372
 Formas ilícitas de presión sindical, 372
Medios para la acción patronal, 373
 Cierre temporal (*lockout*) o huelga patronal, 373
 Lista negra, 374
Representación de los trabajadores en la organización, 374
Resumen: 375
Caso: Spring Carrier Gaúcha, 376
Conceptos clave, 377

Preguntas de análisis, 378
Ejercicio, 378

Parte VI **SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, 379**

14 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL, 384

Conceptos y tipos de educación, 385
Capacitación, 386
 Contenido de la capacitación, 386
 Objetivos de la capacitación, 387
 La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de *staff*, 387
 Ciclo de la capacitación, 388
 Detección de las necesidades de capacitación, 390
 Programa de capacitación, 397
 Implementación de la capacitación, 402
 Evaluación de los resultados de la capacitación, 403
Educación a distancia, 405
 Educación corporativa, 405
Competencias básicas, 407
 Administración del conocimiento, 408
Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal, 410
Resumen, 412
Conceptos clave, 413
Caso: Educación a distancia en Embratel y en Xerox, 414
Preguntas de análisis, 415
Ejercicio, 415

15 DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 416

Supuestos básicos del desarrollo organizacional, 417
 Concepto de organización, 417
 Concepto de cultura organizacional, 418
 Concepto de cambio organizacional, 418
 Necesidad de una continua adaptación al cambio, 419
 Interacción entre la organización y el ambiente, 419

Interacción entre el individuo y la organización, 419	Sistemas de información de recursos humanos, 454
Objetivos individuales y objetivos organizacionales, 420	Planeación de un sistema de información de recursos humanos, 456
Características del DO, 421	Principales aplicaciones del sistema de información de recursos humanos, 457
Procesos de DO, 422	Disciplina, 460
Técnicas de intervención en el DO, 422	Administración del conocimiento: información y comportamiento, 461
Intervención del DO en un nivel individual: el entrenamiento de la sensibilidad, 422	<i>Caso</i> : General Motors, el ejemplo brasileño, 463
Intervención del DO para dos o más personas: análisis transaccional, 423	<i>Resumen</i> , 464
Intervención del DO para equipos y grupos: consultoría de procedimientos, 424	<i>Conceptos clave</i> , 464
Intervención del DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación, 425	<i>Preguntas de análisis</i> , 464
Intervención del DO para la organización en su conjunto: retroalimentación de datos, 426	<i>Ejercicio</i> , 464
Modelos de DO, 427	17 ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, 466
Rejilla gerencial (<i>Managerial grid</i>), 427	Responsabilidad social de la organización, 467
Objetivos del DO, 430	Balance social, 467
Organizaciones de aprendizaje, 431	Clasificación de las cuentas sociales, 471
Cambio organizacional, 435	Auditoría de recursos humanos, 474
<i>Caso</i> : Visteon se prepara para ser una organización de aprendizaje, 436	Estándares de evaluación y control de los recursos humanos, 474
<i>Resumen</i> , 438	Fuente de información para la auditoría de recursos humanos, 475
<i>Conceptos clave</i> , 438	Amplitud y profundidad de acción de la auditoría de recursos humanos, 477
<i>Preguntas de análisis</i> , 438	<i>Caso</i> : Terceros ganan <i>status</i> en Petrobras, 478
<i>Ejercicio</i> , 438	<i>Caso</i> : El banco ABN Amro Real. Valores para valer, 479
Parte VII SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS, 441	<i>Resumen</i> , 480
16 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 449	<i>Conceptos clave</i> , 481
Concepto de datos y de información, 450	<i>Preguntas de análisis</i> , 481
Banco de datos de recursos humanos, 450	<i>Ejercicio</i> , 481
Procesamiento de datos, 451	<i>Bibliografía</i> , 483
Sistema de información administrativa (SIA), 452	<i>Índice</i> , 493



Prefacio

La administración de recursos humanos (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes.

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole, en la que se acentúa la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de recursos organizacionales se hace cada vez más compleja y desafiante. Especialmente la ARH, donde la reducción de gastos parece ser más fácil y de efectos más inmediatos y visibles desde el punto de vista estrictamente financiero; a muchos administradores les resulta fácil lograr una reducción de costos por medio de implacables recortes de nómina o de los beneficios otorgados a los empleados.

Así, en tiempos de austeridad, la ARH suele ser el área más afectada: una especie de reserva a costa de la cual algunas empresas suelen hacer sus ahorros o reducciones para salvaguardar sus resultados a corto plazo, poniendo en riesgo la salud organizacional y los resultados a mediano y largo plazo. Tal estrategia se debe casi siempre, en la mayoría de las empresas, al descono-

cimiento de las características, proporciones y naturaleza del área de RH y, sobre todo, a la falta de consideración a las personas: personas como recursos y personas como personas.

Sin embargo, la ARH tiene grandes cambios e innovaciones. Especialmente, en este tercer milenio, debido a la creciente globalización de las empresas y a la gradual exposición a la fuerte competencia mundial; actualmente, cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia.

Este libro constituye una modesta contribución para que los estudiantes de administración en general, y de recursos humanos en particular, tengan una visión más humana y estratégica de la ARH en nuestras organizaciones. Esta edición es el resultado de una reformulación de la edición compacta. Para los profesores que adopten este libro como texto básico, existe el *Manual del profesor* que puede solicitarse a través de nuestro sitio www.chiavenato.com.

Idalberto Chiavenato

Parte I



La interacción entre personas y empresas

La expresión “recursos humanos” se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios no puede ser realizada por personas que trabajen individualmente. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Por otro lado, el efecto que tienen sobre la vida y la calidad de vida de las personas es enorme y perdurable. La razón es sencilla: las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Las *organizaciones*, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), atrapan como tentáculos a las *personas*, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las *organizaciones* crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

El contexto sobre el que opera la *administración de recursos humanos (ARH)* está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las

organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente.

Breve historia de la *ARH*

La *ARH* es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de *Relaciones Industriales* como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos,

para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de *Relaciones Industriales* y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de *relaciones industriales* cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó *administración de personal*. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de *administración de recursos humanos (ARH)*, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la *ARH* abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de *ARH*. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de *administración de personas* para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

a) *Las personas son diferentes entre sí*, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia perso-

nal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.

- b) *Las personas son los elementos vivos* y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.
- c) *Las personas son socios de la organización* y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización.

Este libro se basa en este concepto, a pesar de que se conserva la denominación de *ARH*, debido a la adopción mundial del término. Sin organizaciones ni personas, ciertamente no habría *ARH*; en realidad es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa. No hay fronteras definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se pueden determinar exactamente los límites de la influencia de cada persona en una organización.

Enfoque sistémico

Para facilitar tanto el estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio propio de la *administración de recursos humanos*, se considerarán a las organizaciones, a los grupos y a las personas como siste-

mas abiertos en interacción continua con sus ambientes. El concepto de *sistema abierto* tiene su origen en la biología, en el estudio de la dependencia y adaptación de los seres vivos al ambiente. Sin embargo, este concepto ha invadido rápidamente otras disciplinas científicas como la psicología, la sociología y la *administración*. Un *sistema abierto* describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. Así, en la biología, el desarrollo y crecimiento de un organismo empieza con la fertilización de la célula, que después se reproduce, mediante la nutrición, siempre a través de acciones e interacciones con su ambiente.

El concepto de *sistemas* se utiliza porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Con este concepto no sólo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen. A pesar de que las organizaciones sean complejas, este concepto proporciona una forma de pensar que supera la complejidad y reconoce la naturaleza de los problemas complicados.

El enfoque sistémico, en la *administración de recursos humanos*, puede dividirse en tres niveles de análisis, a saber:

- a) *Nivel del comportamiento social* (la sociedad como macrosistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacción entre ellas. Este nivel retrata las relaciones de la organización como un todo con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.
- b) *Nivel del comportamiento organizacional* (la organización como un sistema): visualiza la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos relevantes del ambiente.
- c) *Nivel del comportamiento individual* (el individuo como un microsistema): permite una síntesis de varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

En algunos aspectos, estos tres niveles pueden superponerse. Desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organización se visualiza en una dimensión más amplia y dinámica.

El contexto de la ARH

El contexto de la *ARH* es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrógradas.

La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios y transformaciones ocurren de manera cada vez más rápida e imprevisible. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, ya que tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones que ocurren a su alrededor. El problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se olvidan de cambiar.

La primera parte de este libro trata de la convivencia e interacción entre personas y organización. Por lo tanto, el capítulo 1 está dedicado al estudio de algunas características básicas de las organizaciones; en tanto que en el capítulo 2 se exponen las cualidades más importantes de las personas, concebidas como seres dotados de inteligencia, habilidades, conocimientos y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. En el capítulo 3 se aborda la interacción entre personas y organizaciones dentro del ambiente laboral. La convivencia entre personas y organizaciones puede ser extremadamente eficaz, útil, satisfactoria y sinérgica, esto depende de la manera en que las organizaciones traten de relacionarse e interactuar con las personas que forman parte de ellas.

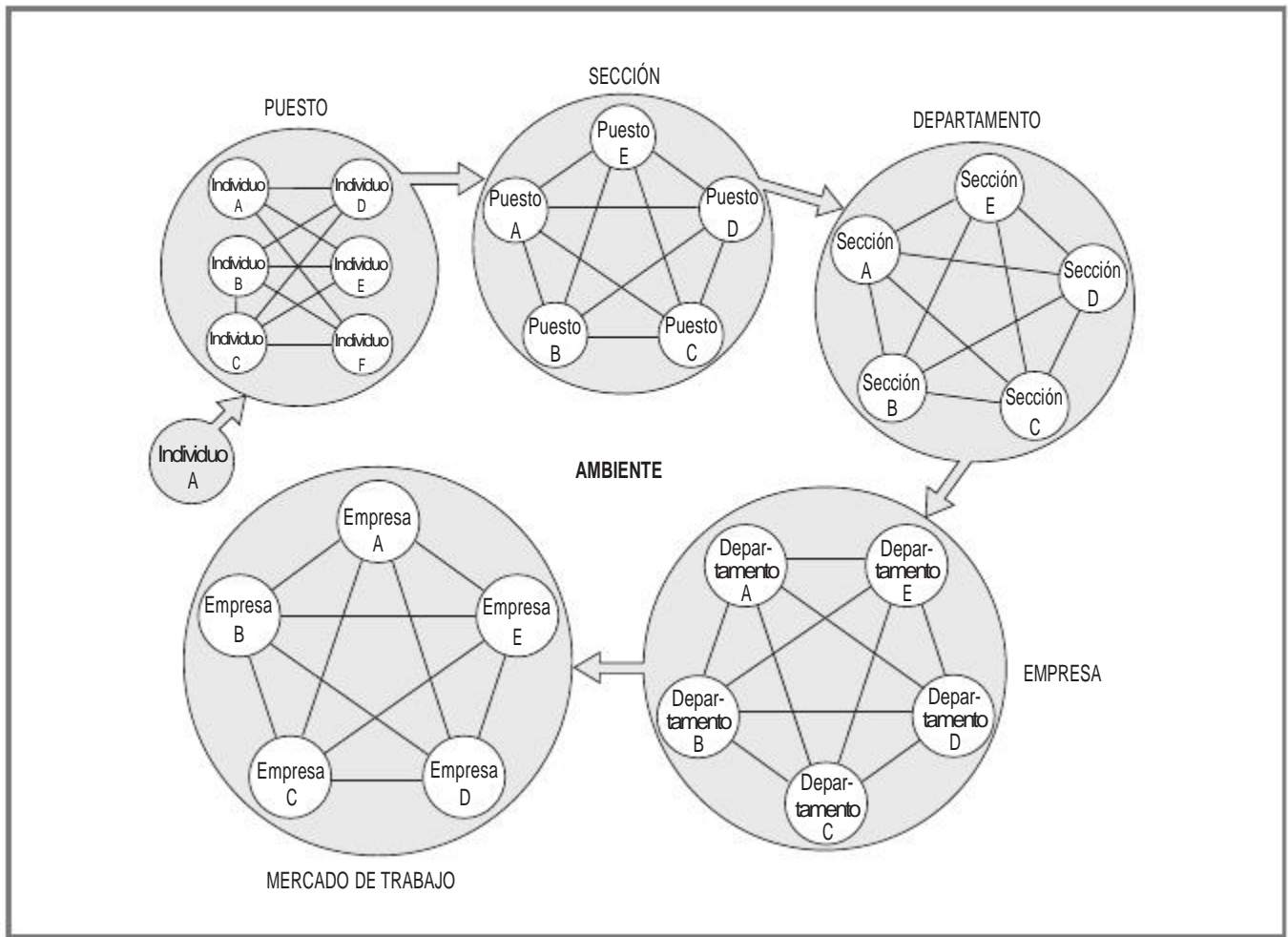
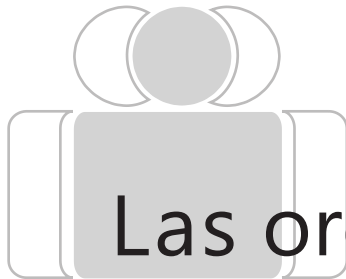


Figura I.1 Un ejemplo de sistemas y subsistemas.

1



Las organizaciones

Lo que verá en este capítulo

- El concepto de organización.
- Las diferentes eras de las organizaciones.
- Las organizaciones como sistemas sociales.
- Las organizaciones como sistemas abiertos.
- Misión organizacional.
- Niveles organizacionales.
- Las organizaciones y el ambiente.
- Concepto de eficacia organizacional.
- Las competencias organizacionales.

Objetivos de aprendizaje

- Discutir el concepto de organización y su complejidad.
- Aprender a situar las organizaciones en sus distintas eras.
- Caracterizar las organizaciones como sistemas sociales abiertos.
- Describir los niveles organizacionales y la influencia ambiental.
- Presentar los indicadores de eficacia organizacional.

La nueva organización de Masterpiece

Roberto Pérez es el presidente de Masterpiece, empresa que se dedica a la producción y comercialización de partes para automóviles. Él sabe que otras empresas, competidoras suyas, fabrican productos semejantes, por lo que Masterpiece enfrenta el desafío de ser mejor que aquéllas en términos de calidad, productividad y precio. Para competir no basta poseer máquinas y equipos, instalaciones y tecnología,

recursos al alcance de los competidores, ya que se pueden comprar o alquilar en el mercado. Se necesita contar con talento humano para producir artículos más baratos, mejores y en menos tiempo. Finalmente, una empresa viva es más que un conjunto de locales, máquinas e instalaciones; una empresa está hecha de personas. ¿Cómo evaluar su empresa desde el punto de vista humano?

La ARH se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones. Más aún, significa administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la ARH.

EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una *organización* es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.¹ La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la *organización*. Una *organización* existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, ya que la

contribución de cada integrante a la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones.



Recuerde: La fuerza de las organizaciones

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las *organizaciones*, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo. ¿Qué opina sobre esto el lector?

La complejidad de las organizaciones

Hay una variedad enorme de *organizaciones*: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente in-

¹ BARNARD, Chester I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

fluidos por las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La sociedad moderna es una sociedad de *organizaciones*.² Éstas son sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, hace difícil la vida al administrador.³

En la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos. Para que ese volumen de personas pueda ser administrado, se produce, a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos. A medida que éste aumenta, se da un distanciamiento gradual entre las personas (y sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (y sus objetivos organizacionales). Este distanciamiento, casi siempre, conduce a un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.



Nota interesante: Características de las organizaciones complejas

A las grandes organizaciones se les llama organizaciones complejas por poseer las características siguientes:⁴

1. *Complejidad*. Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical. Así, muchos autores se refieren a organizaciones altas (con muchos niveles jerárquicos) y organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos).

² BOULDING, Kenneth E., *The organizational revolution*, Chicago, Quadrangle, 1968, pp. 3-32.

³ ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975, p. 23.

⁴ ROME, Beatrice K. y Rome, Sydney C., "Leviathan: an experimental study of large organizations with the aid of computers", en Bowers, Raymond V. (Org.), *Studies in behavior on organizations: a research symposium*, Athens, University of Georgia Press, 1966, pp. 257-258.

Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan cara a cara, en las organizaciones altas se requiere de intermediarios para coordinar e integrar las actividades de las personas. La interacción se vuelve indirecta.

2. *Anonimato*. Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice.
3. *Rutinas estandarizadas* para procedimientos y canales de comunicación. A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas.
4. *Estructuras personalizadas no oficiales*. Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.
5. *Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones*. Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.
6. *Tamaño*. El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas

Cuadro 1.1 Algunos ejemplos de organizaciones

<ul style="list-style-type: none"> • Empresas industriales • Bancos y financieras • Escuelas y universidades • Tiendas y comercios • Iglesias 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitales y laboratorios • Radio y televisión • Empresas periodísticas • Empresas de consultoría • Empresas de auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Cine y teatro • Empresas de publicidad • Clínicas • Restaurantes • Centros comerciales
--	---	--

en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Todo esto hace que las organizaciones presenten, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad.

LAS DIFERENTES ERAS DE LA ORGANIZACIÓN

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, lo que acelera cada vez más los cambios ambientales que más adelante veremos.

En el transcurso del siglo xx, las organizaciones pasaron por tres etapas distintas: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información.

Era de la industrialización clásica

Abarca el periodo entre 1900 y 1950. Representa medio siglo en el que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución Industrial. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el formato piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, el equipo y el capital; dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada *relaciones industriales*. Todo estaba al servicio de la tecnología. El hombre era considerado un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún lentamente: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsibles.

Era de la industrialización neoclásica

De 1950 a 1990. Se inicia a finales de la Segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente; los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsibles. La velocidad de cambio aumentó. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron gradualmente más complejas. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para dar forma a las estructuras organizacionales, resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente. Las organizaciones probaron nuevos modelos de estructuras que les pudieran proporcionar mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para tratar de adaptar y revivir la vieja y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial, se le agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar y funcionar como un “turbo” capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así, alcanzar una mayor competitividad. De hecho, la organización matricial promovió una mejora necesaria en la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación de la estructura funcional. Sin embargo, sus ventajas fueron aprovechadas por medio de la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más fáciles de administrar y más ágiles. A medida que el conservadurismo dio lugar a la innovación, la cultura organizacional dejó de privilegiar a las tradiciones pasadas para concentrarse en el presente. La vieja concepción de *relaciones industriales* fue sustituida por la nueva visión de *administración de recursos humanos*. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando. Y los cambios eran muy rápidos y acelerados.

Era de la información

Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker⁵ previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología produjo desarrollos

5 DRUCKER, Peter F., *Uma era da descontinuidade: administrando em tempos de grandes mudanças*, São Paulo, Pioneira, 1995; DRUCKER, Peter F., *Sociedade pós-capitalista*, São Paulo, Pioneira, 1993.

por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad entre las organizaciones se hizo más intensa. El mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro en forma volátil, en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad, innovación y el cambio necesarios para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, a su vez, éstas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas, los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes. En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en *equipos multifuncionales de trabajo* con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con obje-

tivos definidos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que las funciones de apoyo serán realizadas en casa por los empleados. Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca al cliente. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. El dinero sigue siendo importante, pero más importante aún es el conocimiento de cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo empieza a migrar del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual es sustituido por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario. Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. La *administración de recursos humanos* cede su lugar a un nuevo enfoque: la *gestión del talento humano*. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar el cambio y la innovación enfocados hacia el futuro y el destino de la organización. Los cambios se volvieron rápidos, sin continuidad con

Cuadro 1.2 Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	1990-
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

el pasado, creando un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad.

Así, la ARH representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organiza-

cionales inertes y sin vida. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de las personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas. Por lo tanto, un capital muy especial que no puede ni debe ser tratado como mero recurso organizacional.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

La nueva organización de Masterpiece

Roberto Pérez decidió convocar a los directivos de Masterpiece para hacer una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa para compararla con la competencia. Quería equiparar las ventajas y las desventajas con respecto a sus competidores. Al

poner el asunto sobre la mesa para la discusión y la comparación con el mercado, Pérez se dio cuenta de que la ventaja competitiva de su empresa debería estar en las personas. ¿Cómo?

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

En la sociedad moderna, casi todo proceso productivo se realiza por medio de las *organizaciones*. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesita.

Desde un punto de vista más amplio, las *organizaciones* son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.



Recuerde: Organizaciones lucrativas y no lucrativas

Las organizaciones pueden tener objetivos lucrativos o no lucrativos. Existen organizaciones explícitamente creadas para lograr objetivos lucrativos como un modo de autosustentarse mediante el excedente de resultados financieros y de la obtención de ganancias de inversiones o de capital. También existen organizaciones que no necesariamente tienen el lucro como objetivo principal. Las *empresas* son ejemplos típicos de *organizaciones lucrativas*, pues cualquier definición de empresa considera necesariamente el objetivo de lucro. Empresa es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, materiales, tecnológicos, de mercadotecnia, etc.), con la finalidad de lograr objetivos de *autosustento* y de *lucro* mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El autosustento es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración a la actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad.

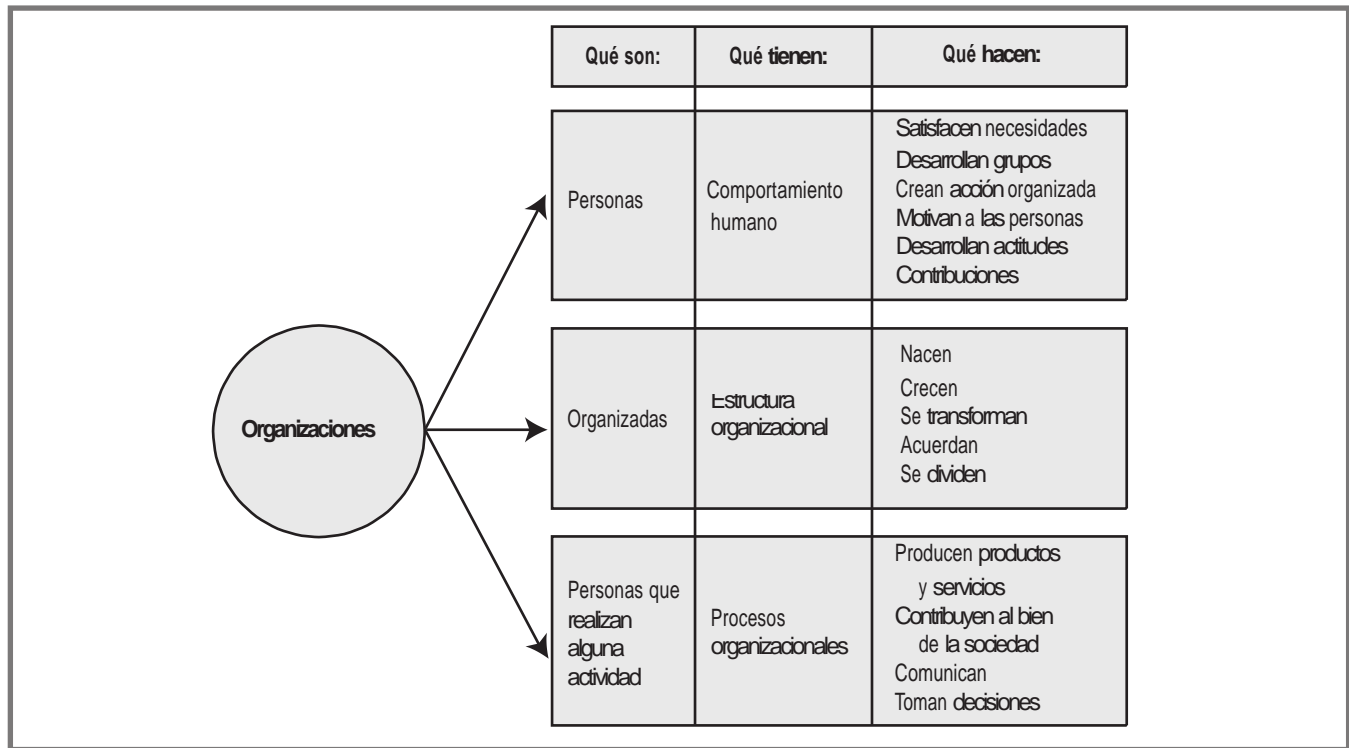


Figura 1.1 Lo que constituye a las organizaciones.⁶

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (*inputs*) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (*outputs*) para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias.

Hamel y Prahalad⁷ argumentan que en el futuro, la habilidad de gestión crítica será identificar, cultivar y explorar las *competencias esenciales* que hagan posible el crecimiento. Esto ocasiona cambios organizacionales, como la identificación y venta de actividades y marcas no esenciales, así como la aparición de una red de alian-

zas estratégicas, en la que cada socio aporta sus competencias esenciales para la formación de una oferta de mercado. Las *competencias* tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente.

La competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados; asimismo, es un determinante significativo para la satisfacción y beneficio del cliente, además debe ser difícil de imitar por los competidores. Respecto a estas tres características identificadas por Hamel y Prahalad⁸ (acceso, satisfacción del cliente y dificultad para ser imitada por otros) es importante revisar si la competencia se puede combinar con otras habilidades para crear una ventaja única para los clientes. Puede ser que la competencia sola no reúna los criterios citados, pero que combinada con otras competencias se vuelva un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, *Comportamiento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, São Paulo, Thompson Learning, 2004, p. 23.

⁷ HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K., "The core competence of corporation", *Harvard Business Review*, Boston, 68, mayo/junio 1990, pp. 79-91.

⁸ *Ibidem*, pp. 79-91.

Nota interesante: Concepto de sistema

Un sistema se define como:

- a) *un conjunto de elementos* (partes o áreas componentes del sistema);
- b) *dinámicamente relacionados*, esto es, en interacción (formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes);
- c) *que realizan una actividad* (operación o proceso del sistema);
- d) *para alcanzar un objetivo o propósito* (finalidad del sistema);
- e) *que operan sobre datos, energía o materia* (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema);
- f) *tomados del ambiente que circunda al sistema* (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente);
- g) *para producir información, energía o materia* (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema).

Por lo tanto, un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

- a) *Entradas o insumo*: todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas (*inputs*), el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.
- b) *Proceso u operación*: es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en sa-

lidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.

- c) *Salidas o resultados*: constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas (*outputs*) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.
- d) *Retroalimentación*: significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación (*feedback*) constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del sistema. La retroalimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada deprimiendo la operación del sistema. De esta manera, la retroalimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites. Cuando el sistema no alcanza tales límites ocurre la retroalimentación positiva; cuando el sistema los sobrepasa ocurre la retroalimentación negativa.

Todo sistema existe y opera en un *ambiente*. El *ambiente* es todo aquello que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces, el ambiente también es una fuente de amenazas y contingencias para el sistema.

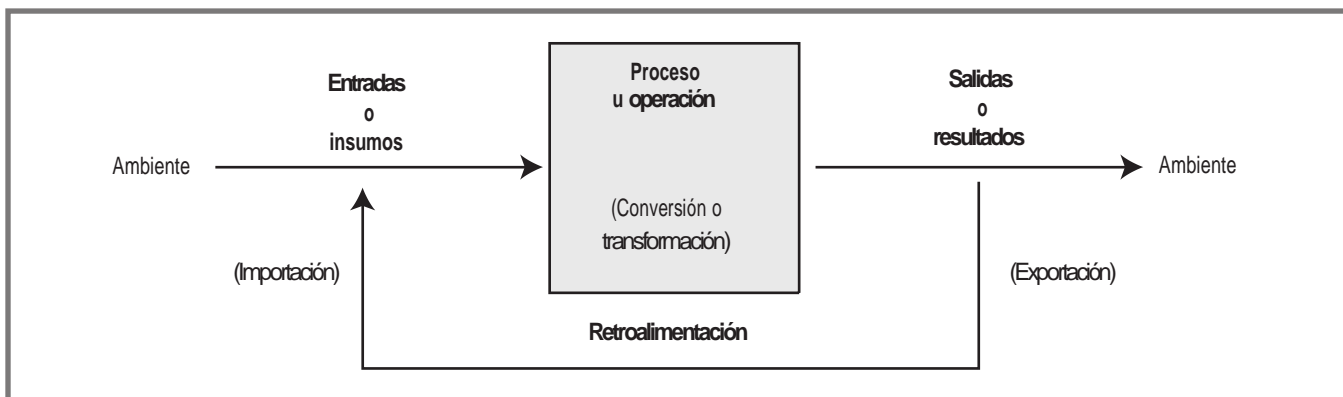


Figura 1.2 *El sistema y sus cuatro elementos esenciales.*

Dependiendo de la manera en que se relacionen con su ambiente, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. El *sistema cerrado* tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo. Estas entradas y salidas son bien conocidas y guardan entre sí una relación de causa y efecto: para una entrada determinada (causa) hay siempre una salida (efecto) determinada. Por esta razón el sistema cerrado es también llamado *sistema mecánico* o *determinista*. El mejor ejemplo de sistema cerrado son las máquinas, los motores y casi toda la tecnología inventada por el hombre.

Entre el sistema y su ambiente existe una separación nítida, esto es, las fronteras del sistema son cerradas. En realidad, no existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético), ni totalmente abierto (que sería evanescente). Todo sistema tiene cierto grado de relación o de dependencia del ambiente. El sistema cerrado obedece a las leyes de la física en su relación con el ambiente.

El *sistema abierto* tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto es también llamado *sistema orgánico*. El mejor ejemplo de sistema abierto son los organismos en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y, principalmente, el hombre. En estas organizaciones no existe una separación muy nítida entre el sistema y su ambiente, esto es, las fronteras del sistema son abiertas y permeables. El sistema es abierto a medida que efectúa transacciones o intercambios (entradas y salidas) con el ambiente que lo envuelve. En otros términos, un sistema abierto presenta una gran interdependencia con su ambiente. Y esa interdependencia no obedece a las leyes deterministas de la física.

El *enfoque del sistema abierto* entiende al sistema en una relación dinámica con el ambiente, del que recibe varios insumos, los transforma de diversas formas y exporta productos. Los insumos los recibe en forma de materiales, energía e información, con lo que evita el proceso de entropía⁹ típico de los *sistemas cerrados*. Este *sistema* no solamente es *abierto* en relación con su ambiente, sino también en relación consigo mismo, internamente, lo que hace que las interacciones entre sus componentes afecten al sistema como un todo. El *sistema abierto* se adapta a su ambiente, modificando la estructura y los procesos de sus componentes internos.

⁹ La entropía es la segunda ley de la termodinámica que se aplica a los sistemas físicos. Es la tendencia que tiene un sistema cerrado a moverse en dirección de un estado caótico y de desintegración, en el que pierde todo su potencial para la transformación de energía en trabajo.

La *organización* constituye un modelo genérico de *sistema abierto*. El *sistema abierto* está en continua interacción con su ambiente y alcanza un estado estable o un equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo. La supervivencia del *sistema* no sería posible sin ese continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida. Así, un *sistema social* o *biológico* es básicamente un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información. El *sistema* debe recibir la entrada suficiente de recursos que le permita mantener sus operaciones y, también, exportar al ambiente recursos transformados en cantidad suficiente para continuar el ciclo.



Recuerde: La organización como sistema abierto

La idea de tratar a la *organización* como un *sistema abierto* no es nueva. Herbert Spencer afirmaba que "un organismo social se asemeja a un organismo individual en rasgos esenciales como:

- El crecimiento.
- El hecho de que se vuelve más complejo a medida que crece.
- El hecho de que al hacerse más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua.
- En que su vida tiene una duración extensa comparada con la vida de sus componentes.
- En que en ambos casos hay una creciente integración acompañada por una creciente heterogeneidad".¹⁰

Miller y Rice explican que "toda empresa se puede ver como un *sistema abierto*, con características comunes a un organismo biológico. Un sistema abierto existe, y sólo puede existir, mediante el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales, los transforma por medio de procesos de conversión, consume parte de los productos de conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia sus resultados (salidas) para obtener nuevos insumos (entradas), con la inclusión de recursos adicionales para poder mantenerse. Estos procesos de *importación*, *conversión*, *exportación* constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir".¹¹

¹⁰ SPENCER, Herbert, *Autobiography*, Nueva York, McMillan, 1904, v. 2, p. 56.

¹¹ MILLER, E.J. y RICE, A.K., *System of organization: the control of task and sentient boundaries*, Londres, Tavistock, 1967, p. 3.

La *teoría de sistemas* ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes o áreas de la *organización* se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un *suprasistema*. Estas interrelaciones provocan una integración sinérgica del sistema de manera que el todo es mayor que la suma de sus partes o, por lo menos, diferente de ésta. Por otro lado, la organización es un *sistema abierto* que interactúa dinámicamente con el ambiente.

 **Recuerde: Las características de la organización**

Ya en 1957,¹² Douglas McGregor indicaba las características de una *organización*: "Una organización industrial es un *sistema abierto* que realiza

transacciones con un sistema mayor: la *sociedad*. Algunas entradas se presentan en forma de personas, materiales y dinero, otras en forma de fuerzas políticas y económicas provenientes del sistema mayor. Las salidas se presentan en forma de productos, servicios y retribuciones a sus miembros. De manera similar, en los subsistemas de la organización, los individuos son *sistemas abiertos*. Una organización industrial es un sistema orgánico y flexible, en el sentido de que su naturaleza cambia como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve. Sin embargo, no es una adaptación pasiva; el sistema afecta al sistema mayor y éste es afectado por el primero. El sistema coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con el sistema. Es dinámico, en el sentido de que sufre cambios constantes como resultado de la interacción entre los subsistemas y como resulta-

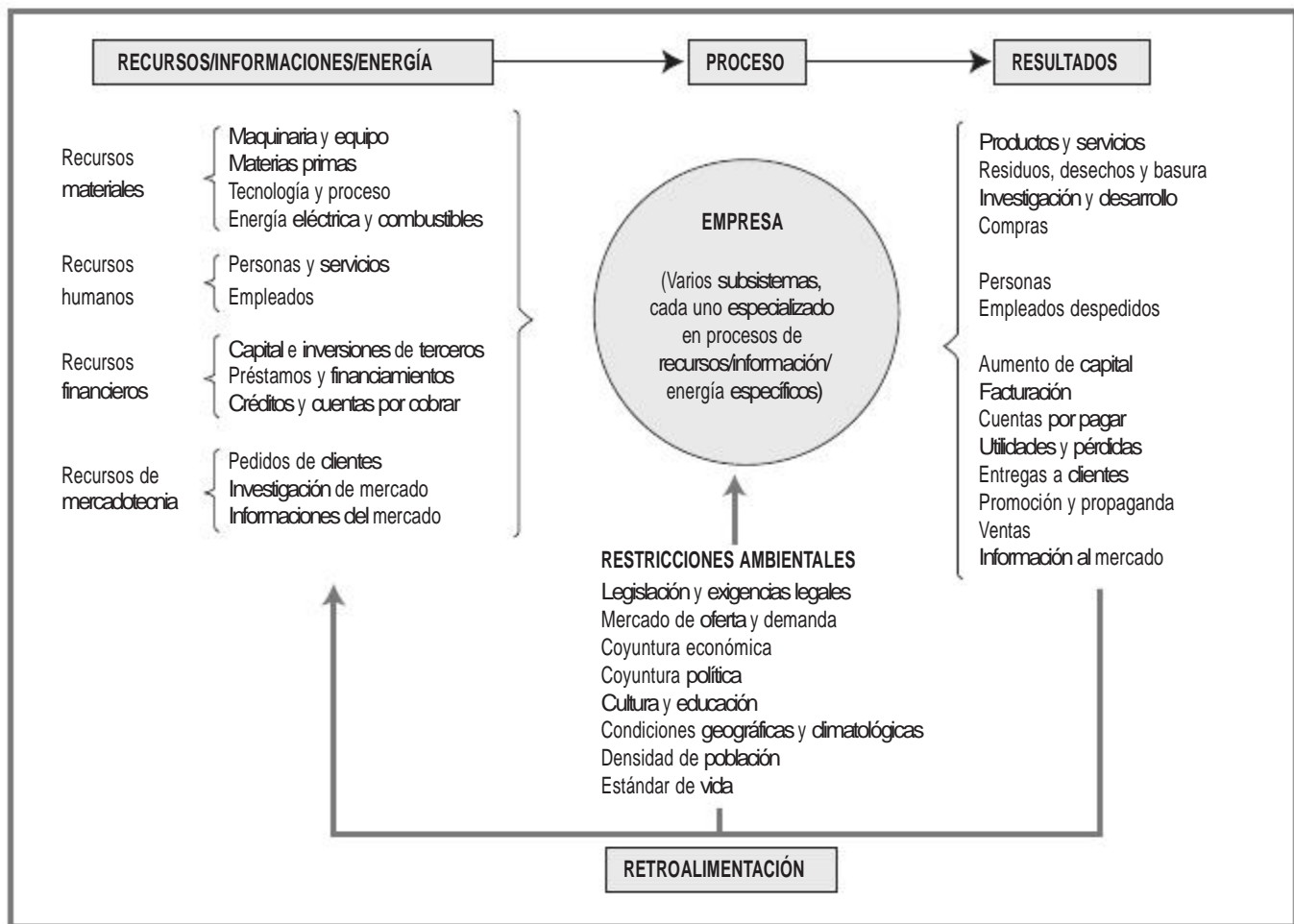


Figura 1.3 El sistema abierto: el flujo de recursos/información/energía.

12 McGREGOR, Douglas M., "Characteristics of an organization", *Management Review*, julio de 1957, p. 80.

do de la acción del sistema ambiental mayor. Por último, una organización industrial es un *sistema sociotécnico*. No es un mero conjunto de instalaciones, fuerza de trabajo, dinero, maquinaria y procesos. El *sistema sociotécnico* consiste en la organización de personas que aplican diversas tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, son una propiedad intrínseca. El *sistema* existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento de éstas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.”¹³

El enfoque de Katz y Kahn

Katz y Kahn desarrollaron un *modelo de organización* más amplio y completo mediante la aplicación de la *teoría de sistemas*. En el *modelo* propuesto por estos autores, la *organización* presenta las características típicas de un *sistema abierto*, a saber:¹⁴

1. Importación-transformación-exportación de energía

La organización recibe insumos del ambiente, requiere suministros renovados de energía de otras instituciones, de personas o del ambiente. Ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida, depende de insumos obtenidos del ambiente. La organización procesa y transforma sus insumos en productos terminados, en servicios prestados, en personas capacitadas, etc. Estas actividades ocasionan una reorganización de los insumos. Los sistemas abiertos exportan productos o resultados (salida u *output*) al ambiente. El ciclo importación-proceso-exportación constituye la base de la interacción del sistema abierto con el ambiente.

2. Los sistemas son ciclos de eventos

Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta al ambiente abastece las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía depositada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de sus *ciclos de eventos*. Son los eventos, y no las cosas, los que se estructuran; de modo que la estructura

social es un concierto dinámico, y no estático. Las actividades están estructuradas en ciclos de eventos, que se repiten y se armonizan. El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas.

3. Entropía negativa

La *entropía* es el proceso mediante el cual toda forma organizada tiende al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y, finalmente, a la muerte. Los sistemas abiertos, para sobrevivir, necesitan ponerse en movimiento con objeto de detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía para mantener su estructura organizacional. A este proceso de la obtención de reservas de energía se le da el nombre de *entropía negativa* o *negentropía*.

4. Información como insumo, retroalimentación negativa y codificación

Los sistemas abiertos reciben como insumo materiales que contienen energía y que son transformados o modificados por el trabajo que realizan. Pero también reciben insumos de carácter informativo que proporciona a la estructura señales acerca del ambiente y acerca de su propio funcionamiento en relación con el ambiente. El tipo más sencillo de entrada de información es la *retroalimentación negativa* (*feedback negativa*) que le permite al sistema corregir desviaciones de la línea correcta. Los componentes del sistema envían de regreso, a algún mecanismo central o subsistema, información sobre los efectos de su operación; el subsistema actúa sobre esta información y mantiene al sistema en la dirección adecuada. Cuando la *retroalimentación negativa* se interrumpe, la estabilidad del sistema desaparece, y sus fronteras se desvanecen, pues tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en el curso correcto sin absorber energía en exceso ni gastarla demasiado.

Por otro lado, el proceso de *codificación* permite al sistema reaccionar de manera selectiva ante las señales de información para las cuales está sintonizado. La *codificación* es un sistema de selección de entradas, por medio del cual los materiales son rechazados o aceptados y asimilados a la estructura. La complejidad del ambiente se simplifica en algunas categorías significativas para el sistema.

5. Estado estable y homeostasis dinámica

Un sistema abierto trata de mantener cierta constancia en su intercambio de energía importada y exportada con el ambiente, asegurando así su carácter organizacional y evitando el proceso entrópico. Así, los sistemas abiertos se caracterizan por el equilibrio: existe una afluencia

¹³ MCGREGOR, Douglas M., "Characteristics of an organization", en DAVIS, Keith, *Organizational behavior: a book of readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974, pp. 221-222.

¹⁴ KATZ, Daniel y Robert L. KAHN, *Psicología social das organizações*, São Paulo, Atlas, 1970, pp. 34-35.

continua de energía del ambiente exterior y una exportación continua de los productos del sistema, pero el cociente de intercambios de energía y las relaciones entre las partes continúan siendo las mismas. Un *estado estable* se observa en el *proceso homeostático* que regula la temperatura del cuerpo humano; las condiciones externas de temperatura y humedad pueden variar, pero la temperatura del cuerpo sigue siendo la misma.



Nota interesante: El equilibrio cuasiestacionario

Aunque la tendencia más simple del estado en equilibrio sea la *homeostasis*, su principio básico es la preservación del carácter del sistema: el *equilibrio cuasiestacionario* propuesto por Kurt Lewin. Según este concepto, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por medio del crecimiento con el que asimilan a sus estructuras las nuevas entradas de energía. Las altas y bajas de este ajuste continuo no siempre llevan al sistema de nuevo a su nivel original. Así, los sistemas abiertos presentan un crecimiento, o expansión, con el cual maximizan su carácter básico, importando más energía de la necesaria para sus salidas, a fin de garantizar su supervivencia y obtener un margen de seguridad más allá del plano inmediato de existencia.

6. Diferenciación

La organización, como todo sistema abierto, tiende a la *diferenciación*, esto es, a la multiplicación y elaboración de funciones que le acarrearán, también, multiplicación de papeles y diferenciación interna. Patrones difusos y globales son sustituidos por funciones especializadas. La *diferenciación* es una tendencia hacia la elaboración de la estructura.

7. Equifinalidad

Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de *equifinalidad* propuesto por Von Bertalanffy: un sistema puede alcanzar el mismo estado final por diferentes caminos y partiendo de diferentes condiciones iniciales. En la medida en que los sistemas abiertos desarrollen mecanismos de regulación (*homeostasis*) para, precisamente, regular sus operaciones, la cantidad de *equifinalidad* puede reducirse. Sin embargo, ésta persiste: existe más de una manera en la que el sistema produce un determinado resultado o, en otras palabras, existe más de un método para el logro de un objetivo. La estabilidad del sistema se puede alcanzar a partir de condiciones iniciales diferentes y a través de medios diferentes.

8. Límites y fronteras

Como sistema abierto, la organización presenta *límites* o *fronteras*, esto es, barreras entre el sistema y el ambiente. Los *límites* no sólo definen la esfera de acción del sistema, sino también su grado de apertura (receptividad de insumos) en relación con el ambiente.

En resumen, las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, los cuales, a su vez, forman una clase de sistemas abiertos, que también participan de las características de entropía negativa, retroalimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. No se encuentran en reposo, tienden a la transformación y a la diferenciación, tanto en virtud de la dinámica de los subsistemas, como por la relación entre crecimiento y supervivencia.



Recuerde: ¿Sabe lo que es la entropía negativa?

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, son la suma de actividades estandarizadas que realizan las personas. Estas actividades son complementarias o interdependientes respecto a una salida (*output*) o resultado común; son repetitivas, relativamente duraderas y están interrelacionadas en el espacio y el tiempo. La estabilidad o recurrencia de las actividades se relaciona con la entrada (*input*) de energía al sistema, con la transformación de energía dentro del sistema y con el producto resultante o salida (*output*) de energía. Mantener esta actividad estándar requiere la renovación constante del flujo de energía, lo que en los sistemas sociales queda garantizado por el retorno de la energía del producto o resultado. El sistema abierto no se agota, porque puede importar más energía del mundo que lo rodea; la *entropía* se contrarresta mediante la importación de energía; un sistema abierto se caracteriza por la *entropía negativa* y no por la positiva. Es lo que los autores llaman *negentropía*.

El enfoque de Tavistock: el sistema sociotécnico

El *modelo sociotécnico* de Tavistock fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres. Trist¹⁵ afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que

¹⁵ TRIST, E.L. et al., *Organizational choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies*, Londres, Instituto Tavistock, 1963.

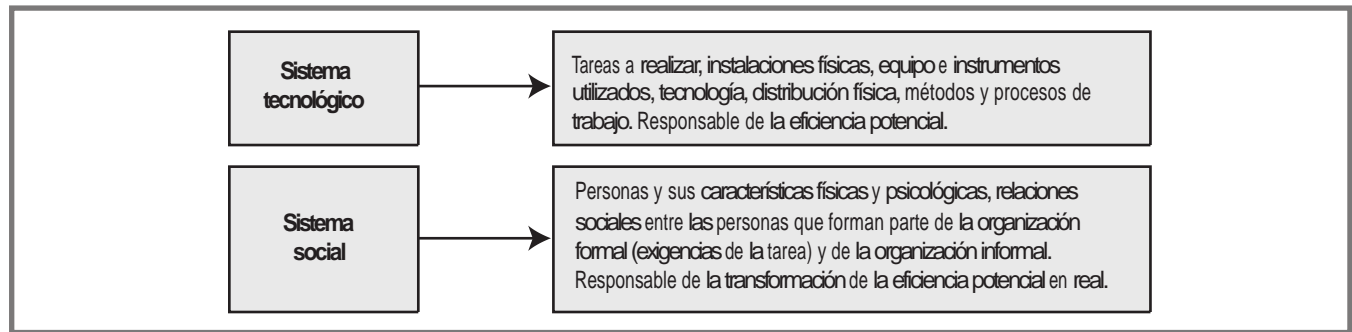


Figura 1.4 El sistema sociotécnico. Interacción entre sistema técnico y social.

ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. La organización, además de ser considerada como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, se entiende también como un *sistema sociotécnico estructurado*.¹⁶

Las organizaciones tienen una doble función:

1. *Técnica* (relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible).
2. *Social* (se refiere a los medios para relacionar a las personas unas con otras, con el propósito de que trabajen en conjunto).

El *sistema técnico* o *tecnológico* se determina por los requisitos de las tareas que se realizan en la organización. Varía mucho de una empresa a otra, y se conforma por la especialización de conocimientos y habilidades que exigen máquinas, equipo y materias primas, y por la situación física de las instalaciones. Casi siempre la tecnología es la que determina el tipo de características humanas necesarias para la organización: ingenieros y especialistas para la tecnología computacional o albañiles para la realización de una construcción civil. Tanto los conocimientos, como la experiencia, las cualidades personales, las habilidades o destrezas son aspectos que dependen de la tecnología que se utilice en la organización. El *sistema técnico* es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para que opere el *sistema técnico* se requiere de un *sistema social* compuesto por personas que se relacionen e interactúen profundamente. Ambos sistemas, el *técnico* y el *social*, no se pueden

ver de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa. Cualquier alteración en uno producirá repercusiones en el otro.

El *sistema sociotécnico* está constituido por tres subsistemas:

1. *Sistema técnico* o de tarea, que comprende el flujo de trabajo, la tecnología empleada, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas.
2. *Sistema gerencial* o administrativo define los objetivos, la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de remuneraciones y sanciones, la manera en que se toman las decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos.
3. *Sistema social* o humano, que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales.

El *sistema gerencial* es responsable de la administración y desarrollo de la organización y de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones entre los *sistemas social* y *técnico*, en la medida en que trabajan orientados hacia metas y objetivos organizacionales.



Nota interesante: El enfoque sociotécnico

El *enfoque sociotécnico* considera a la organización, o a una parte de ella, como un concierto de *tecnología* (exigencias de tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, como un *sistema social* (un sistema de relaciones entre los que realizan la tarea). Los *sistemas tecnológico* y *social* se encuentran en interacción mutua y recíproca, uno influye sobre el otro. La naturaleza de la tarea influye (no determina) sobre la naturaleza de la

¹⁶ Es el llamado modelo de Tavistock. Entre los que se encuentran: RICE, A.K., *The enterprise and its environments*, Londres, Tavistock, 1963; EMERY, F.E. y TRIST, E.L., "Social technical systems", en CHURCHMAN, C. West y VERHULST, Michel (Org.), *Management sciences: models and techniques*, Nueva York, Pergamon, 1960; KATZ, E. y ROSENZWEIG, James E., *Organization and management: a systems approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

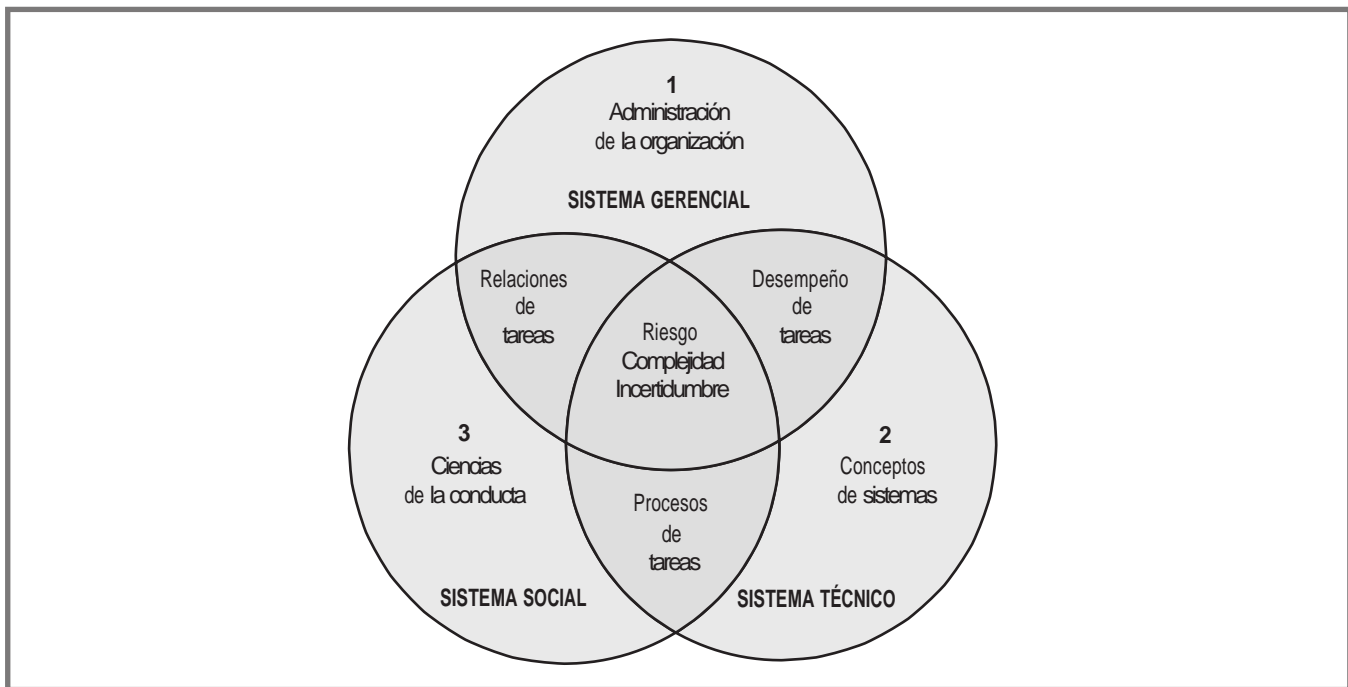


Figura 1.5 El sistema sociotécnico.¹⁷

administración de las personas; asimismo, las características psicosociales de las personas influyen (no determinan) en la manera en que se desempeñará determinado puesto de trabajo. El fundamento de este enfoque reside en el hecho de que todo sistema de producción requiere tanto de una organización tecnológica (equipos y disposición de los procesos), como de una organización de trabajo (que comprende a las personas que desempeñan las tareas necesarias). Las demandas tecnológicas condicionan y limitan el tipo de organización del trabajo; sin embargo, la organización del trabajo presenta propiedades sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología.

Los participantes de las organizaciones

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solamente pueden alcanzarse mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propios objetivos que se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron.

De manera tradicional, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones a sus propietarios, admi-

nistradores y empleados; o sea, sólo a sus participantes internos. Actualmente, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que varios socios interactúan para lograr objetivos. Los socios causan un efecto sobre los procesos de toma de decisiones dentro de la organización. En este sentido, los socios de la organización son:¹⁸

- a) Accionistas, propietarios o inversionistas.
- b) Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes.
- c) Gerentes y empleados.
- d) Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, créditos, financiamientos, etcétera).
- e) Gobierno.
- f) Comunidad y sociedad.

Tanto la organización como sus socios están implicados en una mutua y constante adaptación. A pesar de que continuamente se busca el equilibrio entre los socios y la organización, éste nunca se ha alcanzado completamente en virtud de los cambios en las necesidades, los objetivos y las relaciones mutuas de poder. Así, la adaptación es un proceso constante cuya regla es el cambio y el ajuste. Todos los socios causan un efecto sobre la adaptación y sobre los procesos de toma de decisiones de la

¹⁷ KINGDOM, Donald Ralph, *Matrix organization: managing information technologies*, Londres, Tavistock, 1973, p. 95.

¹⁸ HICKS, Herbert G. y GULLETT, C. Ray, *Organizations: theory and behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, pp. 41-44.

Socios (Participantes)	Contribuciones (Inversiones hechas)	Incentivos (Ganancias esperadas)
Empleados	Contribuyen con trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades, competencias.	Están motivados por el salario, los beneficios, los premios, los elogios, el reconocimiento, las oportunidades, la permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Contribuyen con dinero en forma de acciones, préstamos, financiamientos y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, la utilidad, la liquidez, las ganancias sobre la inversión, los dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnología, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, el precio, las condiciones de pago, la facturación, la utilidad, la ganancia sobre la inversión.
Cientes	Contribuyen con dinero por la adquisición de los productos o servicios que ofrece la organización y por su consumo o utilización.	Están motivados por el precio, la calidad, las condiciones de pago, la satisfacción de las necesidades, el logro de las expectativas.

Figura 1.6 Los socios o miembros de la organización.¹⁹

organización y viceversa. Los clientes pueden influir en las decisiones del área de mercadotecnia, mientras que los accionistas pueden influir en las decisiones del área financiera. De esta manera, los límites de la organización son flexibles y no están tan claramente definidos como

en los organismos vivos.²⁰ Estos límites se expanden y se contraen, incluyendo a ciertos grupos de miembros y excluyendo a otros, de acuerdo con el proceso de adaptación y de toma de decisiones de que se trate. La figura 1.7 ejemplifica dos situaciones diferentes.

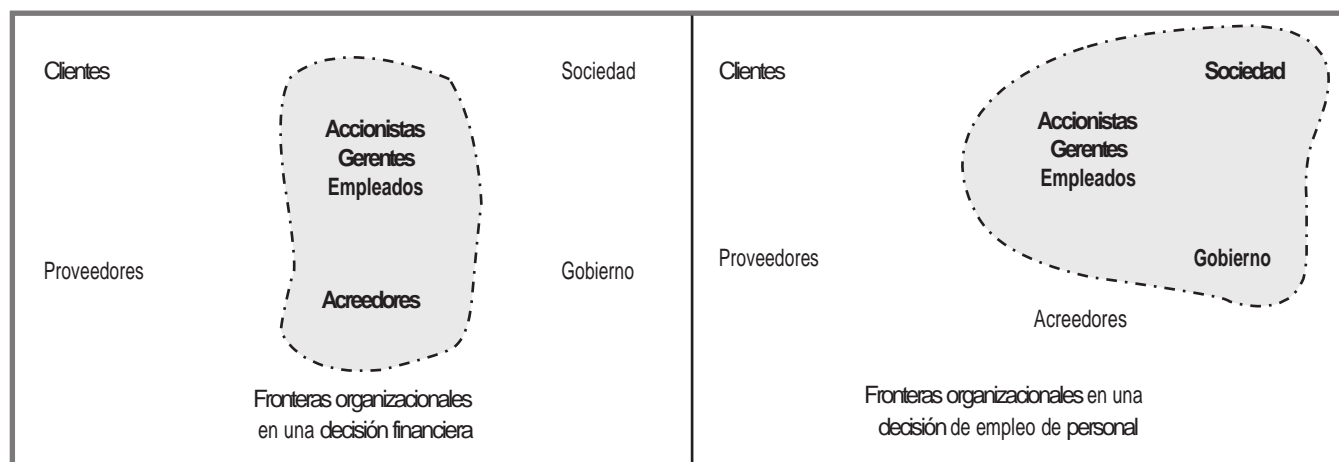


Figura 1.7 Flexibilidad y permeabilidad de los límites de una organización.²¹

19 CHIAVENATO, Idalberto, *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*, São Paulo, Prentice Hall, 2002, p. 50.

20 KAST, Fremont E. y ROSENZWEIG, James E., "General systems theory: applications for organization and management", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1972, p. 450.

21 HICKS, Herbert G. y GULLETT, C. Ray, *Organizations: theory and behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 45.

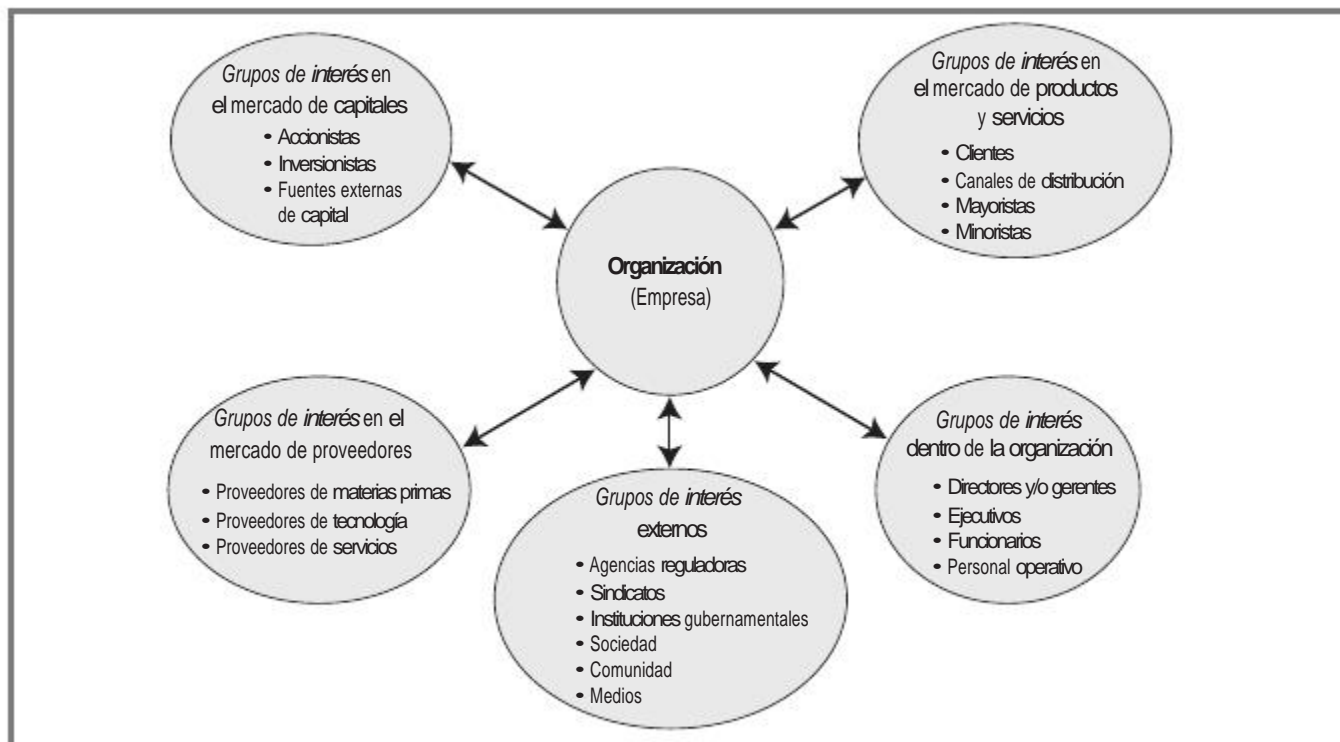


Figura 1.8 Los distintos grupos de interés.²²

Nota interesante: Los grupos de interés

Muchos autores prefieren hablar de *stakeholders* en lugar de socios de la organización con el objetivo de ampliar, aún más, el concepto de organización. La organización es un sistema que concentra varios *grupos de interés (stakeholders)* con los cuales establece sus relaciones.²³ Los *grupos de interés* son personas y grupos capaces de influir o ser influidos por los resultados logrados, además de que poseen derechos respecto al desempeño de la empresa.²⁴ Es el público que tiene algún interés en la empresa, o sea, personas u organizaciones que participan directa o indirectamente del éxito del negocio. Los grupos de interés contribuyen de alguna manera al negocio y esperan ganancias de esa contribución. Son los accionistas, clientes, funcionarios, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, etc. La organización debe tener ideas claras sobre lo que los distintos *grupos de interés* esperan de ella, a fin de atender de manera equilibrada a los distintos intereses.

Misión organizacional

Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.²⁵ La misión está relacionada con el negocio de la organización. Como recuerda Drucker, la pregunta sobre cuál es el negocio de la organización es tan raramente planteada —por lo menos de manera clara y directa— y es tan extraño que los directivos dediquen un análisis o reflexión adecuados al asunto, que tal vez sea ésta la causa más importante del fracaso de los negocios.²⁶ La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. La misión está determinada por los aspectos siguientes:²⁷

22 CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Arão, *Planejamento estratégico: da intenção a os resultados*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

23 FROOMAN, J., "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, 1999, v. 24, pp. 191-205.

24 JONES, T.M. y WICKS, A.C., "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 1999, v. 24, pp. 206-221.

25 KOTLER, Philip, *Marketing: edição compacta*, São Paulo, Atlas, 1980, p. 83.

26 DRUCKER, Peter F., *Prática de administração de empresas*, Río de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962.

27 CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Arão, *Planejamento estratégico: da intenção ao resultado*, op. cit., cap. 3.

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Todas las organizaciones hacen algo. Muchas hacen lo mismo, si bien eso mismo puede ser diverso en cada caso. Lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean sólo artículos (*commodities*) comunes en el mercado. Cada organización debe describir sus competencias esenciales que son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión.

Nota interesante: La misión es el negocio de la organización

El mundo de los negocios cambia como también cambia la misión organizacional. La actualización de la misión se hace mediante la redefinición del negocio. La declaración de la misión requiere de una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto. Muchas organizaciones revisan su misión y amplían su actuación en ese contexto. Lo que fundamenta la declaración de la misión es el proceso de satisfacción de los socios y no el proceso productivo de la organización. Eso permite que la organización amplíe su ámbito de operaciones y mantenga su sustentabilidad. El negocio debe ser visto como un proceso de satisfacción del cliente y no como un proceso de producción de mercancías. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de socios son eternos. Existen empresas que adoptan un enfoque miope al definir sus negocios.²⁸

Visión organizacional

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.

Nota interesante: La inspiración de la visión organizacional

La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de:²⁹

1. *Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio.* Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, o sea, la situación futura que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de dirección es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés sin descartar a ninguno.
2. *Delinear la situación futura.* Esta visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo, necesita la cooperación de todos sus grupos de interés.
3. *Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias.* Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando ésta se haya concretado, todos estarán satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio, las personas siempre son llamadas a salir de su estado disipante y a trabajar en condiciones de alta exigencia, al mismo tiempo que son estimuladas a desarrollar sus habilidades y competencias. Es la visión del negocio la que produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar desafíos a cambio de la recompensa de la concreción futura de sus anhelos.
4. *Proporcionar un enfoque.* Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, ya que hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía, fundamenta la delegación de autoridad (*empowerment*) y el trabajo en equipo.

²⁸ LEAVITT, Theodore, "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, Boston, 1981.

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Arão, *Planejamento estratégico, op. cit.*, cap. 3.

5. *Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos.* Inspiración significa dar una proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. Ésta debe mover a las personas respecto a la necesidad de un sentido de realización, de pertenencia, de compromiso y de habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Objetivos organizacionales

La organización constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un *objetivo* de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u *objetivo* para el que está proyectado el sistema. Segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos. Tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema pueda funcionar.

Toda organización necesita tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización decida, sino por lo que los otros decidan.

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar *objetivos específicos*: su razón de ser es servir a estos objetivos. Un *objetivo* de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. Así vistos, los objetivos organizacionales tienen muchas *funciones*, a saber:³⁰

- a) Al presentar una *situación futura*, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.
- b) Los objetivos constituyen una *fuerza de legitimidad* que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.

- c) Los objetivos sirven como *estándares*, con base en ellos los participantes y el público externo pueden evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficiencia y su rendimiento.
- d) Los objetivos sirven como *unidad de medida* para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Los objetivos oficialmente establecidos por la organización se comunican mediante documentos oficiales como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o por medio de declaraciones públicas de los dirigentes.

Nota interesante: Los objetivos organizacionales

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:³¹

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar una utilización productiva a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas.

Las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente. La organización no persigue un solo objetivo, pues tiene que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el ambiente y sus socios. Estos objetivos no son estáticos, sino dinámicos y están en evolución continua, alterando las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), y hace que los objetivos sean continuamente reevaluados y modificados en función de los cambios del ambiente y de la organización interna de sus miembros.

³⁰ ETZIONI, Amitai, *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967, pp. 13-35.

³¹ KOHN, Mervin, *Dynamic managing: principles, process, practice*, Menlo Park, Cummings, 1977, pp. 13-15.

El estudio de los objetivos organizacionales es complicado debido a varios aspectos:

- a) Cuando un objetivo se vuelve realidad, deja de ser un objetivo deseado y se convierte en una situación real. Un objetivo es un estado que se busca, y no un estado que se tiene.
- b) Muchas organizaciones, de manera legítima, tienen muchos objetivos simultáneamente. Algunas añaden nuevos objetivos a sus objetivos originales.
- c) Muchas organizaciones tienen un órgano formal (un departamento) que establece los objetivos y sus modificaciones posteriores. Los objetivos suelen establecerse mediante el voto de los accionistas, el voto de los miembros (participantes), un consejo o incluso pueden ser establecidos por un individuo que sea el dueño o director de la empresa.
- d) Puede haber cambios y puede que se sustituyan unos objetivos por otros para los cuales la organización no fue creada, y cuyos recursos no son adecuados o suficientes.
- e) La eficacia de una organización se mide a partir del logro de sus objetivos. La eficiencia se mide por la cantidad de recursos utilizados para una unidad de producción: la eficiencia aumenta a medida que los costos y los recursos utilizados disminuyen.



Nota interesante: Indicadores de éxito organizacional

Si una organización tiene objetivos sociales, ¿cómo se mide la eficacia de ésta para alcanzar esos fines? En una empresa en la que sus productos son tangibles, el mecanismo de mercado proporciona los medios para medir su éxito para adaptarse a los nuevos objetivos sociales. Pero en organizaciones cuyos productos o resultados no son tangibles, como universidades, hospitales y dependencias (instituciones) gubernamentales, el problema de medir la eficacia desde un punto de vista social se complica. "En resumen, los objetivos de una organización, que determinan el tipo de bienes o servicios que produce y ofrece al ambiente, presentan dificultades peculiares de evaluación. Si los objetivos poseen un indicador identificable y medible, las reevaluaciones y los reajustes de los objetivos se pueden realizar rápidamente. Pero si los objetivos son intangibles y los productos son difíciles de medir, resulta complicado para la sociedad determinar la aceptabilidad de tales productos. Asimismo, las señales

que indican si los objetivos son inaceptables, se hacen menos efectivas y tardan en aparecer."³²

Racionalidad de las organizaciones

Racionalidad significa adecuación de los medios utilizados a los objetivos que se desea alcanzar. En el contexto de la *teoría de la burocracia*, eso significa *eficiencia*: una organización es *racional* si elige los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados. De este modo, se toman en consideración los objetivos organizacionales y no los objetivos individuales de sus miembros (participantes). El hecho de que la organización sea racional no implica que todos sus participantes encuentren racionalmente lo que concierne a sus aspiraciones propias y objetivos personales. Muy por lo contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelve la organización, tanto más se convierten sus miembros (participantes) individuales en engranajes simples de una máquina, en la que se ignora el propósito y el significado de su conducta. La *racionalidad* se refuerza mediante la elaboración de reglas y reglamentos que sirven para guiar la conducta de los miembros (participantes) hacia la *eficiencia*. Ésta es también la concepción de *racionalidad* en la que se funda la *administración científica* de Taylor, que busca descubrir y aplicar la mejor forma (*the best way*) de desempeño.

Una de las formas de entender el comportamiento de las organizaciones reside en el concepto de *racionalidad*, que es lo imperativo de todas las actividades administrativas de una organización y es lo que la lleva a una infinidad de comportamientos diferentes para alcanzar sus objetivos. La *racionalidad* se aplica en muchas situaciones: cuando se trata de minimizar los medios para lograr un fin determinado (utilización mínima de recursos) o cuando los fines que se pretenden alcanzar son los que determinan la forma en que debe comportarse el sistema racional (adecuación de los recursos). En este caso se trata de lograr el objetivo deseado de la manera más eficiente, con el empleo de los recursos disponibles. Como ya se vio, la *eficiencia* está relacionada con la utilización de los recursos para lograr un determinado objetivo o fin. La *eficiencia* se puede analizar a partir de la razón $E = P/R$, donde P son los productos (salidas o resultados) y R son los recursos utilizados (entradas o insumos). La *eficiencia* es resultado de la *racionalidad*. Dados los objetivos, es tarea de la *racionalidad* el encontrar los medios más adecuados para alcanzarlos.

³² THOMSON, James D. y McEWEN, William J., "Organizational goals environment", *American Sociological Review*, v. 23, núm. 1, febrero de 1958.

Existe una *racionalidad organizacional*: toda organización se comporta de acuerdo con una *racionalidad* que le es propia. La *racionalidad* está vinculada con los medios, métodos y procesos que la organización considera le proporcionarán el logro de determinados objetivos. La *racionalidad* se basa en una suposición de relaciones de causa y efecto: determinadas acciones llevan a determinadas consecuencias. Así, una acción es racional si es congruente con el logro de los objetivos que se desea alcanzar o se ajusta a presunciones y premisas previamente aceptadas por la organización. Existe *racionalidad* si el comportamiento de la organización está planeado y dirigido hacia los objetivos que se pretende alcanzar. Para que haya *racionalidad* los medios, procedimientos, métodos, procesos, entre otros, deben ser coherentes con el logro de los objetivos planeados.

 **Nota interesante: Racionalidad organizacional**

La racionalidad organizacional se puede referir a numerosos aspectos. Existe *racionalidad económica* cuando la organización elige una alternativa de acción coherente con lo que afirma la teoría económica y con las presunciones que la organización tiene respecto a los fenómenos económicos. La *racionalidad legal* se basa en la adecuación a las reglas existentes de la legislación y de la jurisprudencia; la *racionalidad social* se basa en la congruencia con los valores y normas sociales; la *racionalidad política* depende del poder e influencia política que se pretende obtener; la *racionalidad técnica* está apoyada en la evidencia científica y en la base del método científico.

La organización busca resolver simultáneamente problemas relacionados con su *racionalidad técnica, económica, social, política, legal*, etc. Sin embargo, al atenderse a uno de estos aspectos se puede perjudicar la satisfacción de los demás. Un tipo de tarea o producto elegido centrado en la *racionalidad técnica* (búsqueda de la eficiencia en la producción) puede sacrificar la *racionalidad económica* (con un mayor precio del producto en el mercado), la *racionalidad legal* (si se crean problemas con una marca o patente ya existente en el mercado), la *racionalidad social* (si se imponen condiciones adversas de trabajo a los empleados), etcétera.

Eficiencia y eficacia

Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la *eficacia* y de la *eficiencia*. *Eficacia* es una medida normativa del logro de resultados, mientras que *eficiencia* es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la *eficacia* de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la *eficiencia* es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la *eficiencia* es una relación entre costos y beneficios. Asimismo, la *eficiencia* se refiere a la mejor forma (*the best way*) de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La *eficiencia* se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponi-

Cuadro 1.3 Diferencias entre eficiencia y eficacia³³

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia a los medios • Hacer correctamente las cosas • Resolver problemas • Salvaguardar los recursos • Cumplir tareas y obligaciones • Capacitar a los subordinados • Mantener las máquinas • Presencia en los templos • Rezar • Jugar fútbol con técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia a los resultados y fines • Hacer las cosas correctas • Alcanzar objetivos • Optimizar la utilización de los recursos • Obtener resultados y agregar valor • Proporcionar eficacia a los subordinados • Máquinas disponibles • Práctica de los valores religiosos • Ganarse el cielo • Ganar el campeonato

33 Adaptado de: REDDIN, William J., *Administração por objetivos: o método 3D*, São Paulo, Atlas, 1978, pp. 22, 43 y 79.

Cuadro 1.4 Relaciones entre eficiencia y eficacia³⁴

		EFICIENCIA (optimización en la utilización de los recursos disponibles)	
		Baja	Elevada
Eficacia (logro de los objetivos organizacionales)	Baja	<ul style="list-style-type: none"> Baja ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicio de materiales, de equipo, de mano de obra y de tiempo, con costos operacionales elevados). Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redundará en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, perjuicios elevados). 	<ul style="list-style-type: none"> Elevada ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera intensiva y racional sin el menor desperdicio (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados), lo que redundará en costos operacionales bajos. A pesar de esto, existe dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque las cosas estén bien hechas en la organización, el éxito organizacional es precario.
	Elevada	<ul style="list-style-type: none"> La actividad operacional es deficiente y los recursos son utilizados de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio. A pesar de esto, se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados podrían ser mejores. La organización obtiene ventajas en su ambiente (por medio de la conservación y ampliación del mercado, del volumen de ventas deseado, de la satisfacción del consumidor, del beneficio deseado). 	<ul style="list-style-type: none"> La actividad se realiza bien y el desempeño individual y departamental es bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo. La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento.

bles. La *eficiencia* no se preocupa de los fines, simplemente de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la *eficiencia*; éste es un asunto relacionado con la *eficacia*.

En la medida en que el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, está ocupándose de la *eficiencia* (la mejor utilización de los recursos disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente se deben hacer, se está ocupando de la *eficacia* (el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles). A pesar de todo, la *eficacia* y la *eficiencia* no siempre van de la mano. Una organización puede ser *eficiente* en sus operaciones y no ser *eficaz*, o viceversa. También puede no ser *eficiente* ni *eficaz*. Lo ideal sería una empresa que sea *eficiente* y *eficaz*.

NIVELES ORGANIZACIONALES

En realidad no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino solamente una parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen en las organizaciones tres niveles organizacionales. Estos tres niveles son:³⁵

1. Nivel institucional

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico debido a que es el nivel en el que se toman las decisiones y en el que se establecen tanto los objetivos de la organización, como las estrategias nece-

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto, *Administração: teoria, processo y prática*, São Paulo, Pearson/Makron, 1999, p. 109.

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Rio de Janeiro, Elsevier: Campus, 2000, pp. 613-615.

sarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es esencialmente extravertido ya que constituye la interfase con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales del futuro.

2. Nivel intermedio

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, o sea por las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos organizacionales. Se enfrenta a dos componentes totalmente distintos: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional), y otro orientado hacia la lógica y la certeza, encargado de la programación y realización de tareas perfectamente bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y jalneos de la incertidumbre del ambiente traídos por el nivel institucional, absorbiéndolos y digiriéndolos para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

3. Nivel operacional

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico; que se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentra las máquinas y los equipos, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. Comprende el trabajo básico relacionado con la producción de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología utilizada para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista.

Nota interesante: Organizaciones como sistemas abiertos y cerrados

De esta manera, las organizaciones son, por un lado, sistemas abiertos que se enfrentan a la incertidumbre que proviene de las coacciones y exigencias externas impuestas por el ambiente y que entran en la organización a través del nivel institucional. Este nivel busca la eficacia con la toma de decisiones que permitan aprovechar las oportunidades ambientales, defenderse de las amenazas y contingencias, así como neutralizar las coacciones

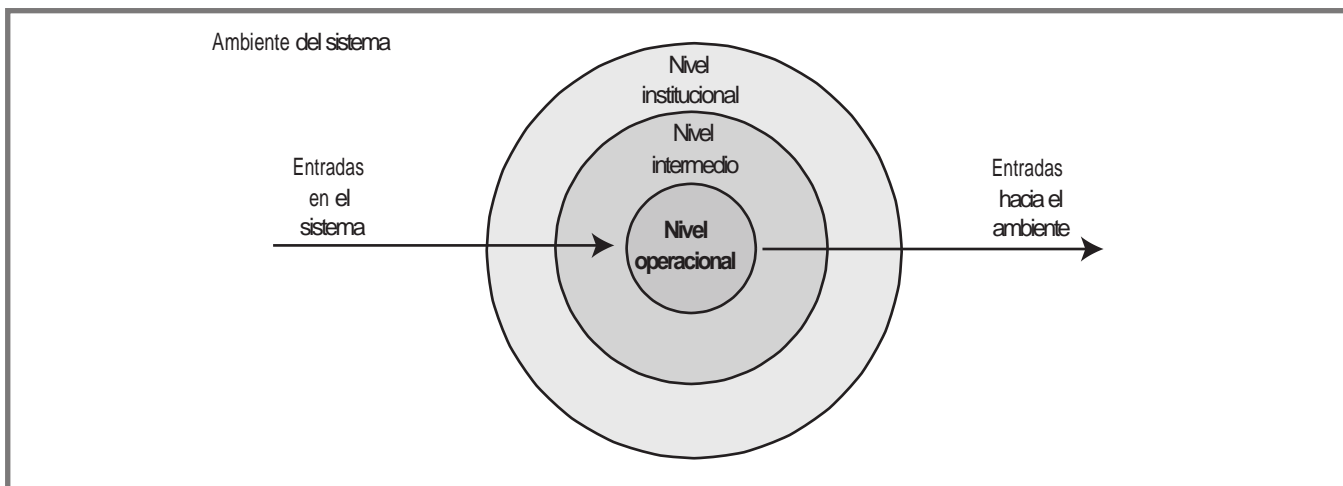


Figura 1.9 *Los tres niveles organizacionales y el ambiente.*

provenientes del ambiente, para alcanzar situaciones satisfactorias. Por otro lado, las organizaciones son sistemas cerrados, ya que el nivel operacional funciona en términos de certeza y de previsibilidad empleando la tecnología de acuerdo con criterios de racionalidad. El nivel operacional busca la eficiencia en las operaciones que se realizan dentro de programas, rutinas y procedimientos estandarizados, cíclicos, repetitivos, con el fin de lograr situaciones óptimas. Los tres niveles funcionan de manera articulada, sin que entre ellos haya límites bien definidos. Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional. Antes, la ARH se encontraba en el nivel operacional, poco después pasó al nivel intermedio y actualmente está en ascenso al nivel estratégico de las organizaciones.

LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE

Una vez que se ha diseñado un modelo para visualizar la organización, sólo falta saber cuál es el contexto en el que ésta existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organiza-

ción. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).

Ambiente en general o macroambiente

El ambiente en general está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, creando condiciones más o menos favorables. Por lo tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.

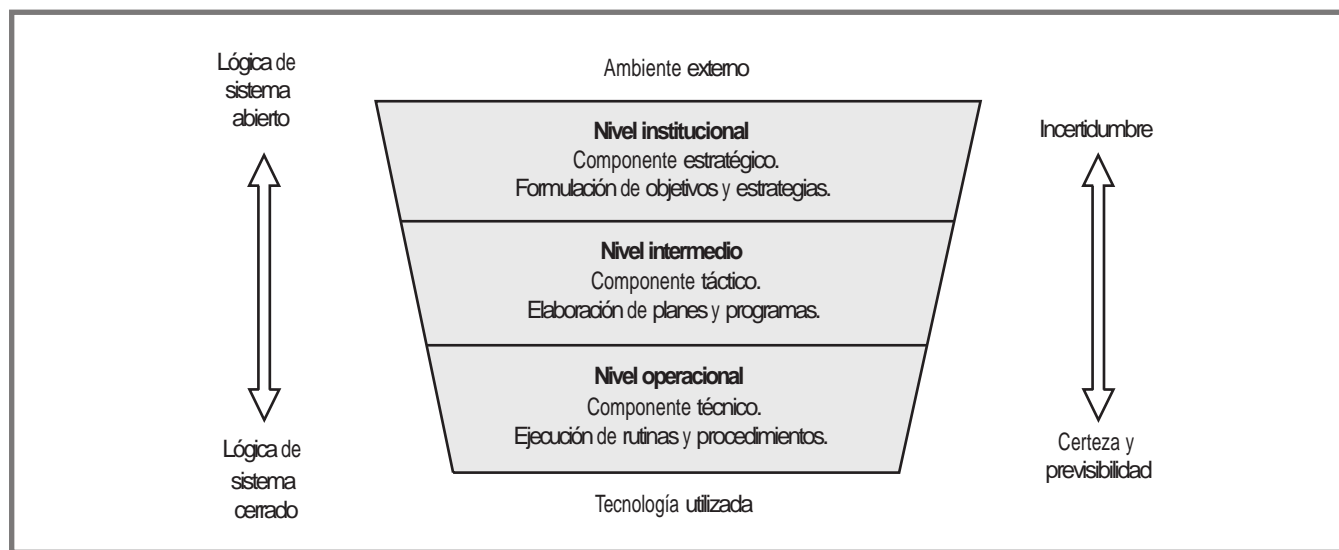


Figura 1.10 Los tres niveles organizacionales y su funcionamiento.³⁶

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*, São Paulo, Makron, Pearson, 1995, p. 93.

Cuadro 1.5 *Fuerzas que afectan al ambiente general o macroambiente*

- Variables económicas
- Variables tecnológicas
- Variables sociales
- Variables políticas
- Variables legales
- Variables culturales
- Variables demográficas



Nota interesante: La complejidad ambiental

Las fuerzas que afectan al ambiente en general escapan del control, de la previsión e incluso a la comprensión de las organizaciones. Debido a su complejidad, resulta importante obtener toda la información posible respecto de estas fuerzas, procesarla e interpretarla para saber cómo se comportan en un momento y cuáles deberán ser las estrategias para el futuro inmediato. Actualmente hacer futurología es una tarea arriesgada y destinada al fracaso. Es mejor pronosticar el tiempo del día siguiente. Quizás funcione.

Ambiente de trabajo o microambiente

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo están las entra-

das y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores por el otro. Sin embargo, la organización no es señora absoluta de todo lo que está a su alrededor. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones fiscalizadoras, entidades reguladoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un arma de doble filo. La organización que tiene éxito es la que es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de tal forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente.

La primera característica del ambiente es la *complejidad*. La segunda es el *cambio constante*. De ambas se deriva la tercera característica que es la *incertidumbre* que tiene la organización respecto a lo que ocurre en el ambiente. Con el advenimiento de la tecnología, la información y la globalización de los mercados, el mundo se convirtió en una enorme aldea global. La competencia se convirtió de regional en nacional, luego en internacional y actualmente en mundial. Los fenómenos que ocurren en cualquier parte del mundo influyen en todas las demás



Figura 1.11 *Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente.*

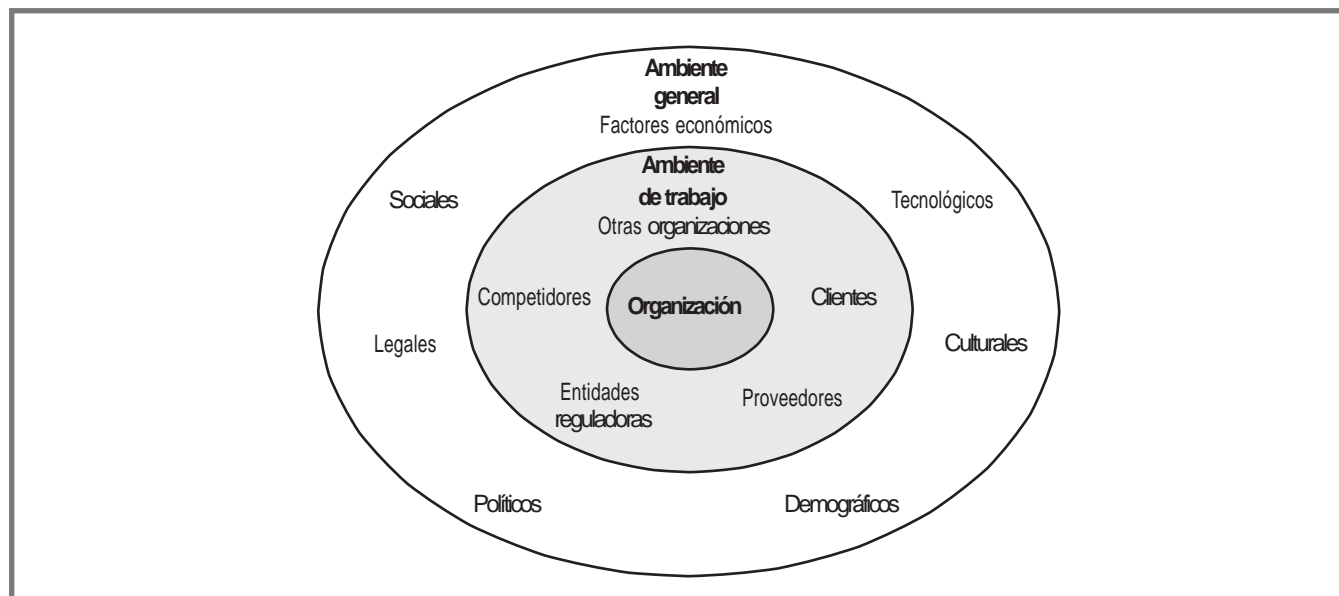


Figura 1.12 Organización, ambiente de trabajo y ambiente general.

partes con una rapidez increíble. Si antes la competencia se encontraba en la esquina, ahora se encuentra en diversos países del mundo que ni siquiera conocemos. Si antes el mercado era local o municipal, ahora es un mercado global y mundial, sin fronteras ni banderas. Trabajar en un ambiente limitado y reservado es fácil. Lo difícil es tratar de “atrapar una gallina” en un terreno abierto. Lo mismo ocurre con la información respecto del ambiente. Las organizaciones no están preparadas para procesar información con el fin de hacer mapas, percibir e interpretar sus ambientes y conocerlos adecuadamente para guiarse en sus decisiones y acciones.

Nota interesante: Adaptabilidad organizacional

Para algunos autores, el ambiente constituye la variable independiente, mientras que la organización constituye la variable dependiente. Esto significa que las características organizacionales se ven profundamente influidas por las ambientales. Para esos autores existe un determinismo ambiental: el ambiente determina las características organizacionales. Las empresas que logran ajustarse y adaptarse a las demandas ambientales sobreviven y crecen. En cambio, las empresas que no consiguen esa adaptación ambiental simplemente desaparecen del mapa, como desaparecieron de la faz de la tierra los dinosaurios por mutación. Una verdadera selección de las especies organizacionales. A pesar de la evidente exageración, no hay duda de que el ambiente condiciona las características

que deben tener las organizaciones para tener éxito en sus actividades.

Dinámica ambiental

El ambiente de trabajo también puede abordarse respecto a su dinamismo, esto es, bajo el prisma de estabilidad *versus* inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios o cambios leves y previsibles, se le denomina *ambiente estable o estático*. Mientras que cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina *ambiente mutable/variable o inestable*. Si la mutabilidad/variabilidad es mucha, se acerca a la turbulencia. En realidad, éstas son las dos situaciones extremas de un *continuum*:

1. *Ambiente de trabajo estable y estático*: es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas). La organización puede utilizar el modelo burocrático de organización —modelo mecánico— para establecer reglas y reglamentos de rutina para las actividades de sus departamentos, ya que sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras casi nunca modifican sus acciones ni sus reacciones. La principal característica de las organizaciones de éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo. Este tipo de ambiente predominó durante la primera mitad del siglo xx. Pero a partir de la Primera Guerra Mundial empezó a sufrir cambios. Actualmente son muy pocas las organizaciones

que tienen un ambiente de tarea estable y estático en el que haya poca variabilidad en las reglas del juego con los proveedores, clientes y competidores: es el caso de las industrias del sombrero y de la goma arábica, en las que ha habido poco cambio.

2. *Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable*: es un ambiente dinámico, mutable/variable, imprevisible y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. La organización necesita utilizar el modelo orgánico —*adhocrático*— de organización para tener reacciones adecuadas a las coacciones ambientales con que tiene que enfrentarse y a contingencias que no puede prever. En este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes. Al entrar a la era de la información, las organizaciones funcionarán en ambientes de tipo mutable/variable e inestable, incluyendo organizaciones conservadoras como la industria del cemento y la industria ferroviaria, las que a pesar de conservar los mismos clientes y proveedores están sufriendo el impacto de sus nuevos y agresivos competidores.

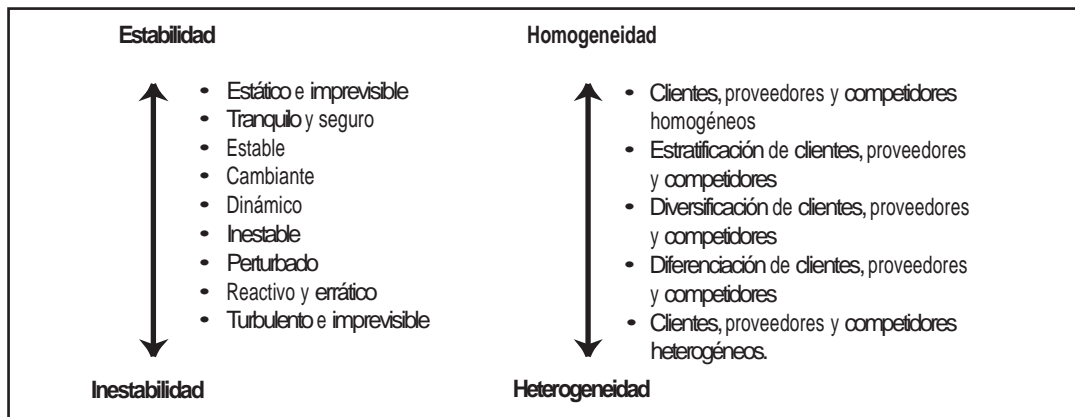
Complejidad ambiental

El ambiente también se puede analizar en cuanto a su complejidad, desde el *continuum* homogeneidad frente a heterogeneidad. Cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, ya que está orientado a un solo tipo de cliente y de proveedor; también a un solo tipo de competidores y de entidades reguladoras. Pero, cuando la organización produce diversos productos

o servicios, su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras. Si la organización modifica sus productos o servicios (con la transformación, ampliación o cancelación), entonces su ambiente de trabajo también se modifica, así el cambio trae como consecuencia distintos clientes, proveedores, competidores o entidades reguladoras. En el *continuum* que va de la homogeneidad a la heterogeneidad los dos extremos son:

1. *Ambiente de trabajo homogéneo*: permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos para lidiar con los eventos ambientales homogéneos (o uniformes) y, al mismo tiempo, centralizada. Es el caso de las organizaciones que tienen clientes, proveedores y competidores muy semejantes entre sí, que pueden ser tratados con cierta uniformidad de criterio por parte de la organización. En este ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: son las organizaciones que tienen un solo producto o servicio en el que concentran su atención.
2. *Ambiente de trabajo heterogéneo*: impone a la organización la necesidad de unidades o áreas diferenciadas que correspondan a los respectivos segmentos, también diferenciados, del ambiente de trabajo. El ambiente de trabajo heterogéneo impone variedad a la organización y ésta se divide en un conjunto de departamentos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un aspecto de esa variedad ambiental. Es el caso de organizaciones que tienen varios mercados de clientes y proveedores, competidores heterogéneos y diferentes entre sí. Dentro de este tipo de ambien-

Cuadro 1.6 Continuum entre estabilidad e inestabilidad y entre homogeneidad y heterogeneidad



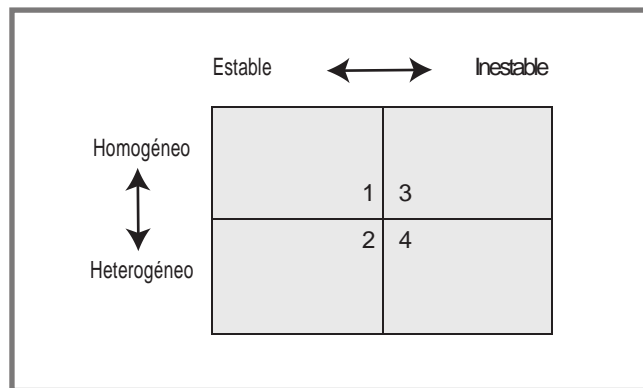


Figura 1.13 Tipología de ambientes de trabajo.

te, la característica de las organizaciones con éxito es la complejidad, múltiples productos y servicios para enfrentarse a distintos proveedores, clientes y competidores.

La combinación de estos dos aspectos de los ambientes de trabajo proporciona un cuadro de doble entrada que permite una mejor comprensión de los fenómenos involucrados.

Nota interesante: Tipología de los ambientes de trabajo

En la figura 1.13, los cuatro cuadrantes pueden explicarse de la manera siguiente:

1. *Ambiente homogéneo y estable*: es simple y previsible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional simple, poco diferenciada, es decir, con pocos departamentos para enfrentarse a los agentes ambientales involucrados (clientes, proveedores, competidores) homogéneos y no diferenciados. Las organizaciones pueden adoptar un modelo burocrático y rígido para tratar todos los agentes ambientales de manera rutinaria, estandarizada, repetitiva y conservadora para abordar los eventos ambientales estables y poco sujetos a cambio.
2. *Ambiente heterogéneo y estable*: es complejo y previsible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional diferenciada, esto es, con varios departamentos capaces de enfrentar recíprocamente cada uno de los segmentos ambientales involucrados (clientes, proveedores, com-

petidores), en virtud de la heterogeneidad ambiental. Las organizaciones adoptan un modelo burocrático y rígido para tratar los diversos agentes ambientales de manera rutinaria, repetitiva y conservadora con el fin de abordar los eventos ambientales estables y poco sujetos a cambio.

3. *Ambiente de trabajo homogéneo e inestable*: es simple pero imprevisible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional poco diferenciada, es decir, con pocos departamentos para enfrentarse con los agentes ambientales involucrados homogéneos y no diferenciados.
4. *Ambiente de trabajo heterogéneo e inestable*: es el más complicado y desafiante de todos por ser complejo e imprevisible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones necesitan adoptar una estructura organizacional diferenciada, con varios departamentos capaces de ocuparse de cada uno de los segmentos ambientales involucrados, en virtud de la heterogeneidad ambiental. Al mismo tiempo, las organizaciones necesitan adoptar un modelo *adhocrático*³⁷ flexible y maleable para tratar con los diversos agentes ambientales de manera cambiante, creativa e innovadora.

³⁷ *Adhocracia* es una organización en la que predomina el *ad hoc* (diseñada para un fin). Se trata de una organización eminentemente flexible, adaptable y orgánica. En realidad es la antítesis de la burocracia. Es lo opuesto a la organización rutinaria y conservadora. Presenta poca división del trabajo: en lugar de áreas especializadas en funciones (estructura departamental y funcional), la organización se basa en equipos autónomos y multifuncionales, y no en departamentos y áreas estables y definidas. La importancia está puesta en las personas y no en las áreas o jerarquías. Presenta regulación del poder, es decir, pocos niveles jerárquicos. La autoridad del conocimiento es más importante que la autoridad jerárquica. La organización funciona con base en una intensa comunicación lateral y no con base en líneas verticales o en el mando jerárquico y en la supervisión única. Las reglas y reglamentos burocráticos quedan totalmente sustituidos por la confianza recíproca y por las relaciones interpersonales. El trabajo individual es sustituido por la actividad grupal y en equipo. La actitud es ocuparse de la innovación y del cambio, no de la conservación del *statu quo* y del pasado. La organización es orgánica, fluida y volátil, orientada totalmente al futuro y no sólo al presente. Los productos y servicios cambian, los procesos de producción cambian, los clientes cambian, los proveedores cambian y el ambiente cambia. Todo cambia continuamente, por lo que la organización adhocrática necesita sintonizarse rápidamente con estos cambios y de ser posible adelantarse a ellos proactivamente.

Cuadro 1.7 Organizaciones mecánicas y organizaciones orgánicas

Organizaciones mecánicas	Organizaciones orgánicas
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura burocrática con minuciosa división del trabajo. • Puestos ocupados por especialistas con atribuciones definitivas y delimitadas. • Centralización de las decisiones que son tomadas únicamente por la alta dirección de la organización. • Jerarquía de autoridad rígida, donde prevalece la unidad de mando. • Sistemas de comunicación formal, donde prevalece la comunicación vertical descendente. • Resalta las reglas y procedimientos que ya han sido formalizados antes por escrito. • Sistema de control basado en la supervisión de amplitud de control estricto. • Trabajo individual y solitario. • Modelo burocrático y rígido. • Principios de la teoría clásica y de la teoría burocrática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura flexible sin mucha división del trabajo o separación de funciones. • Puestos modificados y redefinidos mediante interacción con las personas que realizan la tarea. • Descentralización de las decisiones, delegadas a los niveles inferiores de la empresa. • Jerarquía flexible, en la que predomina la regulación del poder y la democratización. • Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales entre las personas. • Predominio de la interacción lateral sobre la interacción vertical. • Amplitud de control, libre y flexible. • Trabajo grupal y en equipo. • Modelo <i>adhocrático</i> y flexible. • Principios de la teoría de sistemas y de la teoría de la contingencia.

Administrar una organización caracterizada por el cuadrante 1 es relativamente fácil: la rutina y la simplicidad son parte del juego. Los cuadrantes 2 y 3 implican desafíos mucho mayores. Pero administrar una organización en las condiciones del cuadrante 4 es una tarea realmente compleja, desafiante e innovadora. Las personas necesitan estar en total sintonía con ese contexto.

características mecánicas para asumir gradualmente características orgánicas para sobrevivir y crecer en el nuevo contexto ambiental. Para ello se requiere de talento y competencias.

Lo que está ocurriendo en este cambiante mundo de negocios es que las organizaciones se amoldan rápidamente dentro del cuadrante 4. Al caminar hacia ese cuadrante, las organizaciones hacen a un lado sus tradi-

La nueva organización de Masterpiece

En una reunión de directivos, el director de Recursos Humanos habló sobre las competencias esenciales que debería poseer la empresa para tener éxito. Indicó que productos como *commodities* con frecuen-

cia pueden ser copiados por la competencia, pero que las competencias no. ¿Cómo puede el director de RH identificar y explicar cuáles son las competencias esenciales de la empresa?

CONCEPTO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

La literatura sobre *eficacia organizacional* es abundante y generalmente comprende indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o de criterios parecidos. Puede comprender también otros indicadores financieros como costo por unidad, porcentaje de utilidad sobre ventas, crecimiento del valor en almacén, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y utilidades, etc. Son, en general, unidades de medición bastante simples que

no reflejan todo; además, se refieren al pasado y no se ocupan del presente o del futuro de la organización. Y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización.

Nota interesante: La energía que impulsa al sistema

Como sistemas abiertos, las organizaciones sólo subsisten si son capaces de mantener una *negentropía*, esto es, entropía negativa (lo contrario de

la entropía), mediante la importación de un volumen de energía mayor al volumen que regresan al ambiente en forma de producto (*salida*). La razón es obvia: parte de la *entrada (input)* de energía se transforma en *salida (output)* organizacional; otra parte la absorbe y consume la propia organización. Para poder realizar esta transformación, la organización necesita alimentarse, recibir energía y mantenerse, requerimientos que se reflejan en la inevitable pérdida de energía entre las entradas y salidas.³⁸

La mayor parte de las organizaciones reciben energía por lo menos en dos formas: personas (recursos humanos) como fuente de energía, y materiales (recursos no humanos). La mano de obra directa se refiere a toda la energía que actúa directamente sobre los materiales que entran a la organización (producir, vender, etc.), en cambio, la mano

de obra indirecta se refiere a la energía que actúa sobre los otros miembros de la organización (supervisión o servicios de asesoría) o sobre materiales que no forman parte de la transformación organizacional (planeación, estudios de tiempos, contabilidad, entre otros). Generalmente se utilizan toneladas, metros, horas, litros, etc. La medida más común es el dinero (costo), que no necesariamente es equiparable con la entrada y salida de energía. Los mismos economistas reconocen la desventaja de utilizar el dinero como unidad de medida en situaciones que requieran inversión de energía y rendimiento intelectual.

Recientemente distintos autores han sugerido medidas para la *eficacia administrativa* en términos de la utilización de los activos humanos, punto de vista que es compartido, entre otros, por Argyris,³⁹ Bennis,⁴⁰

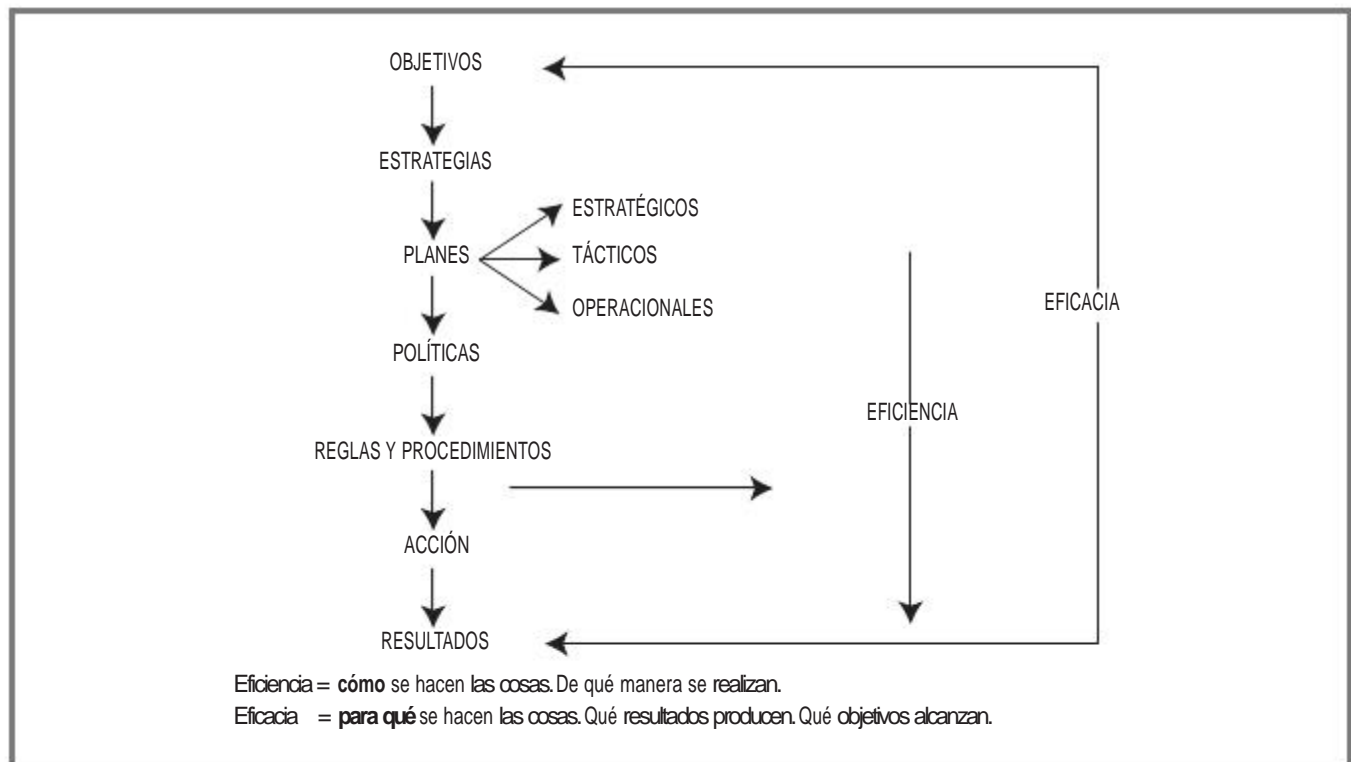


Figura 1.14 Relaciones entre eficacia y eficiencia.

38 KATZ, Daniel y Kahn Robert L., *op. cit.*, p. 87.

39 ARGYRIS, Chris, *A integração individuo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975.

40 BENNIS, Warren G., *Changing organization: essays on the development and evaluation of human organization*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

Etzioni,⁴¹ Likert,⁴² Georgopoulos, Mahoney y Jones,⁴³ McGregor⁴⁴ y Selznick.⁴⁵ Likert critica las medidas tradicionales de *eficacia administrativa*. "Todas las mediciones del resultado final ofrecen datos de hechos consumados como medición de la producción, gastos de material, costos, obtención de beneficios y todos los demás datos del área financiera. Esas mediciones son valiosas, sin embargo, su capacidad provisoria es bastante limitada. En general, las mediciones de los resultados sólo sirven para *tapar el pozo una vez que el niño se ha ahogado*."⁴⁶ Likert considera como *variables intervinientes*, que conducen a la eficacia administrativa, algunos factores como calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse abiertamente, interactuando de manera efectiva y llegando a decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización.⁴⁷

Negandhi⁴⁸ advierte que la supervivencia y el crecimiento de la organización como negocio depende de su fuerza financiera o económica: algunos datos como utilidad, costo por unidad, ventas, son indicadores de la fortaleza financiera de la empresa. Pero esas salidas son sólo el resultado de la acción administrativa y los administradores pueden sobrecargar a la organización, drenando sus posibilidades a largo plazo para llevarla a obtener altas utilidades y ventas elevadas en el corto plazo. Así, no es correcto utilizar únicamente índices económicos para medir la eficacia administrativa. Existen otros criterios que son necesarios para evaluar adecuadamente la *eficacia administrativa*.

41 ETZIONI, Amitai, "Two approaches to organization analysis: a critique and a suggestion", *Administrative Science Quarterly*, núm. 5, pp. 257-258, 1960.

42 LIKERT, Rensis, *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.

43 GEORGOPOULOS, Brasil S., MAHONEY, G. M. y JONES, N. W., "A path-goal approach to productivity", *Journal of Applied Psychology*, núm. 41, pp. 345-353, 1957.

44 MCGREGOR, Douglas M., "O lado humano da empresa", en Balcão, Yolanda Ferreira y Cordeiro, Laerte Leite, *O comportamento humano na empresa*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

45 SELZNICK, Philip, "Foundations of the theory of organizations", *American Sociological Review*, núm. 13, pp. 25-35, 1948.

46 LIKERT, Rensis, *op. cit.*, p. 124.

47 *Ibidem*, p. 44.

48 NEGANDHI, Anant R., "A model for analyzing organizations in cross-cultural settings", en *Modern organization theory: contextual environmental, and socio-cultural variables*, Centers for Business and Economic Research, The Kent State University Press, 1973, pp. 298-299.



Nota interesante: Medidas de la eficacia administrativa

Negandhi sugiere las siguientes medidas de eficacia administrativa:⁴⁹

1. Capacidad de administración para atraer la fuerza de trabajo adecuada.
2. Niveles elevados de la moral de los empleados y de la satisfacción en el trabajo.
3. Niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo.
4. Relaciones interpersonales satisfactorias.
5. Relaciones interdepartamentales (entre los subsistemas) sanas.
6. Percepción de los objetivos globales de la organización.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
8. *Eficacia organizacional* para adaptarse al ambiente externo.

La *eficacia administrativa* lleva a la *eficacia organizacional*. Ésta se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Logro de los objetivos organizacionales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al sistema externo.

Para que una organización logre *eficacia*, debe poner atención simultáneamente en estas tres condiciones esenciales. Pero el logro de la *eficacia* se topa con la complejidad de los requisitos que la organización como sistema abierto posee. La *eficacia* y el éxito organizacional constituyen un problema complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. La eficacia significa la satisfacción de los accionistas de la organización.

Medidas de eficacia organizacional

La eficacia organizacional es un concepto amplio y complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. Hay un conjunto de intereses y satisfacciones en juego, muchos de los cuales entran en conflicto entre sí y son hasta cierto punto antagónicos. Así, la tarea de la administración es mantener el equilibrio entre esos

49 *Ibidem*, p. 299.



Figura 1.15 *El éxito organizacional.*

componentes. Los principales indicadores de la eficacia organizacional son:

1. *Producción:* representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Está relacionada con los productos que consumen los clientes de la organización y no incluye consideración alguna acerca de eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etcétera.
2. *Eficiencia:* señala la relación entre salidas y entradas. Es un indicador que se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio a corto plazo relacionado con todo el ciclo entrada-proceso-salida. Resalta el elemento entrada y el elemento proceso. Entre los indicadores de eficiencia se encuentran la tasa de rendimiento sobre el capital o sobre los activos, costo unitario, costo por producto, costo por cliente, tasas de ocupación, tiempo de paro, índice de desperdicio. La eficiencia es aquí un elemento que predispone a la eficacia.
3. *Satisfacción:* la organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente, etcétera.
4. *Adaptabilidad:* es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. Problemas en los indicadores de producción, eficiencia o satisfacción pueden ser señales para cambiar de prácticas o de políticas. También el ambiente puede demandar resultados diferentes o proporcionar entradas diferentes, lo cual exige un cambio. Si la organización no se adapta adecuadamente, su supervivencia corre peligro. No existen medidas de adaptabilidad que sean específicas y concretas. Estas medidas están dadas por respuestas a cuestionamientos. Sin embargo, la administración puede implementar medidas que favorezcan el sentido de disposición al cambio.
5. *Desarrollo:* La organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal, incluyendo varios enfoques psicológicos y sociológicos. Un ejemplo es el D.O. (desarrollo organizacional), que se verá más adelante. Los conceptos modernos del aprendizaje organizacional sirven para aumentar la capacidad de aprender y de innovar lo que garantiza el desarrollo y, en consecuencia, el aumento de la

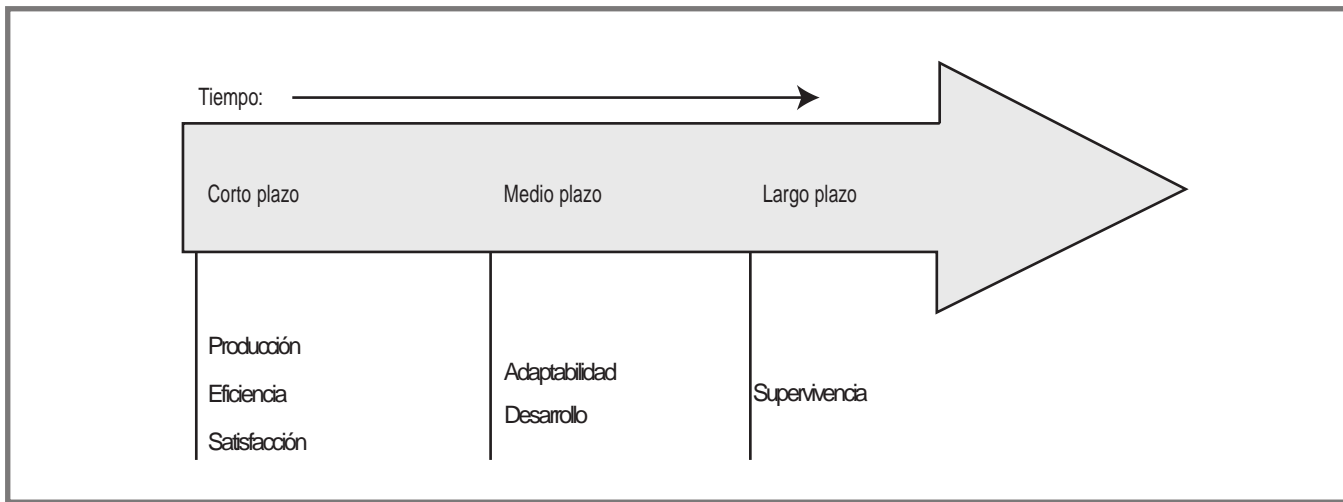


Figura 1.16 Indicadores de eficacia organizacional

producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y supervivencia.

6. *Supervivencia*: Toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de supervivencia a largo plazo. La supervivencia depende de todos los criterios ya enumerados.



Nota interesante: El equilibrio entre los indicadores

El equilibrio óptimo entre los seis componentes citados es indispensable para el éxito organizacional. Puede que una organización sea eficaz en términos de producción, satisfacción y eficiencia, pero ineficaz en términos de adaptabilidad y desarrollo. Puede que una organización sea eficaz a corto plazo, pero con pocas oportunidades de supervivencia en el futuro. El equilibrio óptimo significa nivelar el desempeño de la organización con respecto a todos estos componentes a lo largo del tiempo. Es lo que muchos autores llaman *balanced scorecard* o *cuadro de mando integral*.⁵⁰

La supervivencia constituye la medida definitiva y a largo plazo de la eficacia organizacional. Sin embargo, entre más lejano es el futuro, tanto más inciertos son los indicadores. De esta manera, las medidas de producción, satisfacción y eficiencia son relativamente más concretas, específicas, verificables y objetivas que las medidas de adaptación y desarrollo.

La eficacia organizacional depende de todos estos criterios para garantizar la capacidad de la organización de mantenerse en el ambiente. Pero lo que es cierto, es que la ARH desempeña un papel de suma importancia tanto en el logro de la eficiencia como de la eficacia organizacional. Esto es lo que trataremos de demostrar a lo largo de este libro.

CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL

Durante toda la *Era Industrial*, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero (convertido en edificios, fábricas, máquinas, equipos, inversiones financieras) y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxito organizacional estaba representada por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por la riqueza financiera. Las organizaciones trataban de acumular activos tangibles, físicos y concretos como base de su éxito, su fuerza y poder de mercado. La acumulación de recursos —financieros y materiales— era uno de los objetivos organizacionales más importantes. Eso ya pasó. Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras y, por esta razón, no dependen de su tamaño. En otras palabras, actualmente el que una organización sea grande no significa que tenga éxito. Existen organizaciones pequeñas que logran un éxito enorme y que son más rentables que organizaciones más grandes. ¿A qué se debe? La razón es sencilla, se llama innovación. Es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los demás productos y servicios en cosas obsoletas e inútiles. Es la capacidad de una organización de adelan-

50 KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., *A estrategia em ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro, Campus, 1997.

tarse a las demás y conquistar clientes y consumidores antes, al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras.

En la *Era de la Información*, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar relegándolo a un plano secundario. Nos referimos al *capital intelectual*. El capital intelectual de la organización está constituido de activos intangibles como:⁵¹

1. *Capital interno*: comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna.
2. *Capital externo*: comprende la estructura externa de la organización, o sea, las relaciones con clientes y

proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.

3. *Capital humano*: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

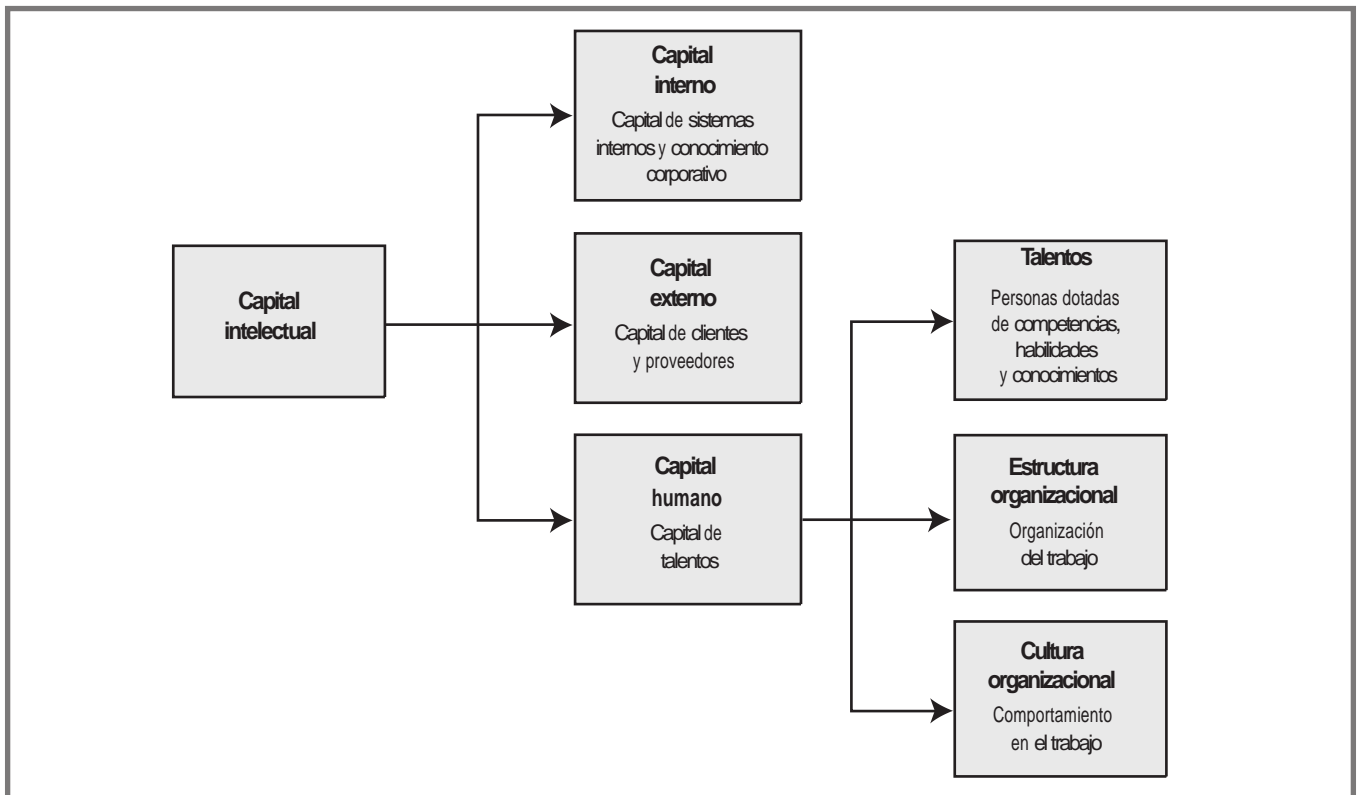


Figura 1.17 Las divisiones del capital intelectual.⁵²

51 SVEIBY, Karl Erik, *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*, Rio de Janeiro, Campus, 1988, pp. 11-12.

52 CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching y monitoring*, Rio de Janeiro, Campus, 2002.

Así, organización, clientes y personas constituyen el trípode del capital intelectual. El conocimiento es fundamental en este conjunto. El capital físico se deprecia con el uso, pero el valor del conocimiento aumenta cada vez más. El caudal de conocimiento de una persona no disminuye, se complementa con el de los otros.



Nota interesante: La perspectiva del capital intelectual

La perspectiva del capital intelectual muestra que:

1. Para conservar y desarrollar el conocimiento, las organizaciones deben ofrecer un trabajo desafiante que proporcione a las personas experiencias y conocimientos.
2. El conocimiento proporcionado por sus directivos constituye la riqueza más importante de las organizaciones.
3. Las organizaciones necesitan desarrollar estrategias claras de ARH, para poder atraer, conservar y motivar a sus directivos.
4. Los directivos que poseen el conocimiento son los que principalmente contribuyen al éxito de la organización.
5. Las organizaciones necesitan transformarse rápidamente en organizaciones de aprendizaje para que puedan emplear adecuadamente el conocimiento.
6. Para tener éxito en la Era de la Información, las organizaciones deben adoptar la perspectiva del conocimiento e invertir fuertemente en él.

Para incrementar su capital intelectual, las organizaciones se están transformando en verdaderas organizaciones del conocimiento o agencias de conocimiento y de aprendizaje. ¿Por qué motivo? Transformar y convertir la información en conocimiento rentable a través de su procesamiento en nuevos productos, servicios, procesos internos, nuevas soluciones y, sobre todo, en creatividad e innovación. El ambiente en el que trabajarán las personas en el futuro ya ha sido descrito por muchos autores. Algunos le llaman tercera onda,⁵³ sociedad de la información,⁵⁴ sociedad del conocimiento⁵⁵ o era pos-

53 TOFFLER, Alvin, *The third wave*, Nueva York, Morrow, 1980.

54 MASUDA, Yoneji, *The information society as a postindustrial society*, Tokio, Institute for the Information Society, 1980.

55 MASUDA, Yoneji, *The information society as a post-industrial society*, op. cit. y NAISBITT, John, *Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna*, São Paulo, abril: Círculo do Livro, 1982.

capitalista.⁵⁶ Posiblemente la era virtual⁵⁷ o la era del conocimiento⁵⁸ estarán caracterizadas por la máquina inteligente⁵⁹ y por la irracionalidad.⁶⁰ De cualquier manera, actualmente el conocimiento constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones y la tendencia es que se haga cada vez más importante para el éxito de la organización.

Gran parte del capital intelectual está representado por el capital humano. El capital humano está constituido por las personas que forman parte de una organización. Capital humano significa talentos que necesitan ser conservados y desarrollados. Más aún, el capital humano significa capital intelectual. Un capital invisible compuesto de activos intangibles. La contabilidad tradicional que sólo se preocupaba por los activos tangibles y físicos tiene que hacer frente a un fenómeno insospechado: el valor de mercado de las organizaciones ya no sólo depende de su valor patrimonial físico sino sobre todo de su capital intelectual. En la *Era de la Información*, el conocimiento se está convirtiendo en el recurso organizacional más importante de una empresa. Una riqueza más importante y crucial que el dinero.



Nota interesante: La nueva riqueza del siglo XXI

Paulatinamente el capital financiero, que caracterizó a la *Era Industrial*, está cediendo su lugar al capital intelectual como base fundamental de las operaciones empresariales. En un mundo en el que los factores tradicionales de producción (naturaleza, capital y trabajo) ya agotaron y consumieron su aportación a los negocios, las empresas han empezado a invertir fuertemente en capital intelectual con el objeto de mejorar su ventaja competitiva. Creatividad e innovación por medio de ideas. Las ideas provienen del conocimiento y éste, a su vez, está en la cabeza de las personas. El hecho es que las empresas que tienen éxito se están transformando en organizaciones educadoras y en organizaciones del conocimiento, en las que

56 DRUCKER, Peter F., *Sociedade pós-capitalista*, São Paulo, Pioneira, 1993.

57 RHEINGOLD, Howard, *The virtual community: homes-teading on the electronic frontier*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1993.

58 SAVAGE, Charles, *Fifth generation management: cocreating through virtual enterprising, dynamic teaming, and knowledge networking*, Boston, Butterworth-Heinemann, 1996.

59 ZUBOFF, Shoshana, *In the age of the smart machine: the future of work and power*, Nueva York, Basic Books, 1988.

60 HANDY, Charles B., *The age of unreason*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.

El proyecto supersónico de Embraer⁶¹

La fábrica aún no está terminada. Después de una expropiación y de un proceso jurídico entre el gobierno de São Paulo y los agricultores de naranja —cuyas tierras habían sido declaradas de utilidad pública—, la ciudad de Araraquara ya considera como suyo el punto aeroespacial de Embraer en Gavião Peixoto. Éste es un municipio de 4 500 habitantes, que se independizó hace pocos años y con insuficiente estructura para atender la llegada de técnicos y ejecutivos que migrarán a la región. En Araraquara se concentrará la mayor parte de los tres mil funcionarios de la fábrica. De ahí surgirá el dinero que se moverá en la región como consecuencia de la llegada de Embraer.

Los aviones empiezan a sustituir a las naranjas en los sueños de prosperidad de la población de la ciudad. Nuevos proyectos residenciales y comerciales, que comprenden hipermercados y centros comerciales, se han acelerado. Redes hoteleras como Meliá y Accortratandemarcarposicionesenelmunicipio. Los jóvenes están inquietos ante la posibilidad de encontrar un lugar a la sombra del mundo de la alta tecnología y de las pruebas supersónicas. La ciudad vive a la expectativa de la transición económica definitiva de la agricultura a la producción de bienes de altísimo valor agregado. Hasta la población de Hortência, el barrio más alejado en la periferia de Araraquara, fue sacudida por la noticia de la llegada de Embraer. En Hortência soñaban con el fin de la estacionalidad del trabajo en los naranjales. Los recolectores trabajan seis meses por año con salarios mensuales de R\$300.* El resto del tiempo viven de trabajos eventuales. Las posibilidades de que obtengan un empleo en Embraer son remotas dada su poca preparación. Sin embargo, hay muchos empleos indirectos a la vista, entre 1 500 (7 905.00 pesos mexicanos) y tres mil reales (15 810.00 pesos mexicanos). El comercio empieza a hacer sus cálculos. Cuando Embraer esté operando a su máxima capacidad, su nómina será de cerca de R\$70 millones anuales (aproximadamente 369.00 millones de pesos mexicanos), si se toma como base el salario medio de la empresa en San José de los Campos, SP. Si un cuarto de estas percepciones se queda en el comercio de la ciudad, el movimiento en las tiendas crecerá 15%. Esto proporciona un efecto muy superior al que podría dar el sector agrícola.

El modelo de empresa en la citricultura es concentrador, no distribuye la riqueza. Ahora el desarrollo de la región depende del avance tecnológico y del mejoramiento del nivel de mano de obra. La industria representada por empresas como Inepar, Nestlé, Lupo, Kaiser y Cutrale es la principal fuente de empleo del municipio con 33% de las plazas.

Otro sector que se está moviendo es el inmobiliario. Parte de los salarios de la empresa será utilizada en gastos para vivienda. Una de las principales constructoras de la región construye tres edificios medianos y departamentos amueblados y planea un edificio alto. Varios proyectos que estaban en los cajones o que se desarrollaban lentamente se han acelerado. Embraer creó una expectativa positiva en la ciudad, aumentó incluso la autoestima de la población. El Ayuntamiento estudia la creación de un nuevo distrito industrial en ese municipio, que se sumará a los ya existentes. La idea es concentrar el máximo número de proveedores de Embraer.

Los productores de naranja están lejos de una mejor producción. El precio de la naranja alcanzó el nivel más bajo de los últimos años y también cayó el precio de la caja en el mercado interno. Hay mucha oferta de naranja. De esta manera no existe nada que se oponga a la instalación de la nueva fábrica. El gobierno de São Paulo con base en peritajes técnicos proporcionó R\$9 millones (aproximadamente 47 millones de pesos mexicanos) para la expropiación del terreno, a un precio medio de R\$ 13 mil (68 510.00 pesos mexicanos) por alqueire.* Las haciendas afectadas por la expropiación pretenden hacer contraofertas superiores. Y uno de los temas que debe airearse es el de la ganancia cesante de las propiedades. Esta ganancia es aquella que las empresas dejan de percibir debido a la interrupción forzada de su producción durante determinado periodo. Los naranjales que serán transformados en la fábrica y en la pista de pruebas de Embraer están en plena madurez. De acuerdo con las negociaciones, Embraer no desocupará las plantaciones de naranja inmediatamente. Al principio, la empresa sólo necesita 13% de los 736 alqueires para instalar su pista. La totalidad del área se ocupará en cuatro años.

Muestre cómo una organización puede influir en una comunidad.

61 VAILARDAGA, Vicente, O projeto supersônico de Araraquara, *Gazeta Mercantil*, 11 de septiembre de 2000, p. A-6.

* *N. del R.T.* Aproximadamente \$1 581.00 pesos mexicanos al tiempo de edición de este libro.

* *N. del R. T.* Antigua medida de superficie que corresponde a 15 625 cuartas cuadradas.

el aprendizaje organizacional se incrementa y se desarrolla mediante procesos inteligentes de administración del conocimiento. En esas empresas, la ARH se encuentra cada vez más comprometida con el aumento del capital intelectual y una mayor aplicación de éste.

RESUMEN

Las *personas* y las *organizaciones* se encuentran en una interacción continua y compleja; las *personas* pasan la mayor parte de su tiempo en las *organizaciones* de las que dependen para vivir y las *organizaciones* están constituidas por *personas* sin las que no podrían existir. Sin las *personas* y sin las *organizaciones* no habría ARH.

Una *organización* existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas individuales en forma independiente no podrían lograr. Existe una gran variedad de *organizaciones*: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, empresas financieras, bancos, universidades, escuelas, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etc. Las *organizaciones* se pueden estudiar de acuerdo con el *modelo de sistema abierto*: importan, transforman y exportan energía mediante ciclos recurrentes de actividades. Las *organizaciones* también pueden ser analizadas de acuerdo con el *modelo sociotécnico*: están compuestas por un sistema *técnico* y un sistema *social* que se entrelazan íntimamente, y que son administrados por un sistema gerencial. Al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad, con lo que desarrollan estrategias para lograr sus objetivos. Como *sistemas abiertos*, las organizaciones tienen un intercambio íntimo con el ambiente, y esta interdependencia de la *organización* con su *ambiente* lleva al concepto de eficacia organizacional. La eficacia organizacional depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos humanos) y de su adaptación al ambiente externo. De ahí la importancia del papel de la ARH en la vida de las *organizaciones*.

CONCEPTOS CLAVE

Ajuste
Ambiente
Competencia
Cooperación
Diferenciación
Eficacia
Eficiencia

Entropía
Entropía negativa
Equifinalidad
Estabilidad
Homeostasis
Negentropía
Organización
Organizaciones complejas
Sistema
Sistema abierto
Sistema sociotécnico

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Por qué es importante el estudio de la interacción entre personas y organizaciones?
2. Explique el concepto de organizaciones.
3. ¿Cuáles son las principales características de las organizaciones complejas?
4. Explique el concepto de sistema.
5. ¿Cuáles son las diferencias entre un sistema abierto y un sistema cerrado?
6. ¿Qué es la entropía negativa?
7. ¿Qué es equifinalidad?
8. ¿Cuáles son las características de una organización de acuerdo con el enfoque de Katz y Kahn?
9. Explique la organización de acuerdo con el modelo sociotécnico.
10. ¿Cuáles son las estrategias cooperativas y competitivas de la organización con respecto al ambiente?
11. Explique la eficacia organizacional y ¿qué papel juega la ARH para lograrla?
12. Enuncie los principales indicadores de la eficacia organizacional.
13. Evalúe el concepto de capital intelectual.

EJERCICIO

Metalúrgica Santa Rita, S. A. (Mesarisa) es una empresa mediana, de capital público, que se dedica a la producción y comercialización de candados, cerraduras, picaortes, herrajes, etc., tanto para residencias (casas, departamentos, edificios en general) como para vehículos (automóviles, camiones, motocicletas, tractores, etc.). Su línea de producción es extensa y comprende cerca de 600 artículos destinados tanto al mercado de la construcción como al mercado automotriz. Para la producción de esta línea, Mesarisa instaló una fábrica en los alrededores de

São Paulo. La comercialización se hace por medio de *filiales* situadas en São Paulo, Río de Janeiro, Porto Alegre, Bello Horizonte y Recife. En cada *filial* existe un depósito de producto terminado tanto para el mercado industrial (constructoras, industria automovilística, etc.) como para el mercado de repuestos (cerrajeros, talleres mecánicos en general, etcétera).

Fundada en 1960 por el actual director y presidente, Raimundo Correia, Mesarisa experimentó una fuerte expansión en la década de 1970, debido al llamado

milagro económico brasileño, cuando hubo un enorme aumento en la construcción inmobiliaria paralelamente a la producción de automóviles en Brasil. A partir de 1989, Mesarisa empezó a sentir los efectos de la recesión en el mercado inmobiliario y en el mercado automotriz, tuvo que reducir sus operaciones de producción, sus inversiones y su fuerza de trabajo. A pesar de haber reducido su plantilla de personal de 1 900 a 1 400 empleados, mantiene la misma estructura organizacional, a saber:

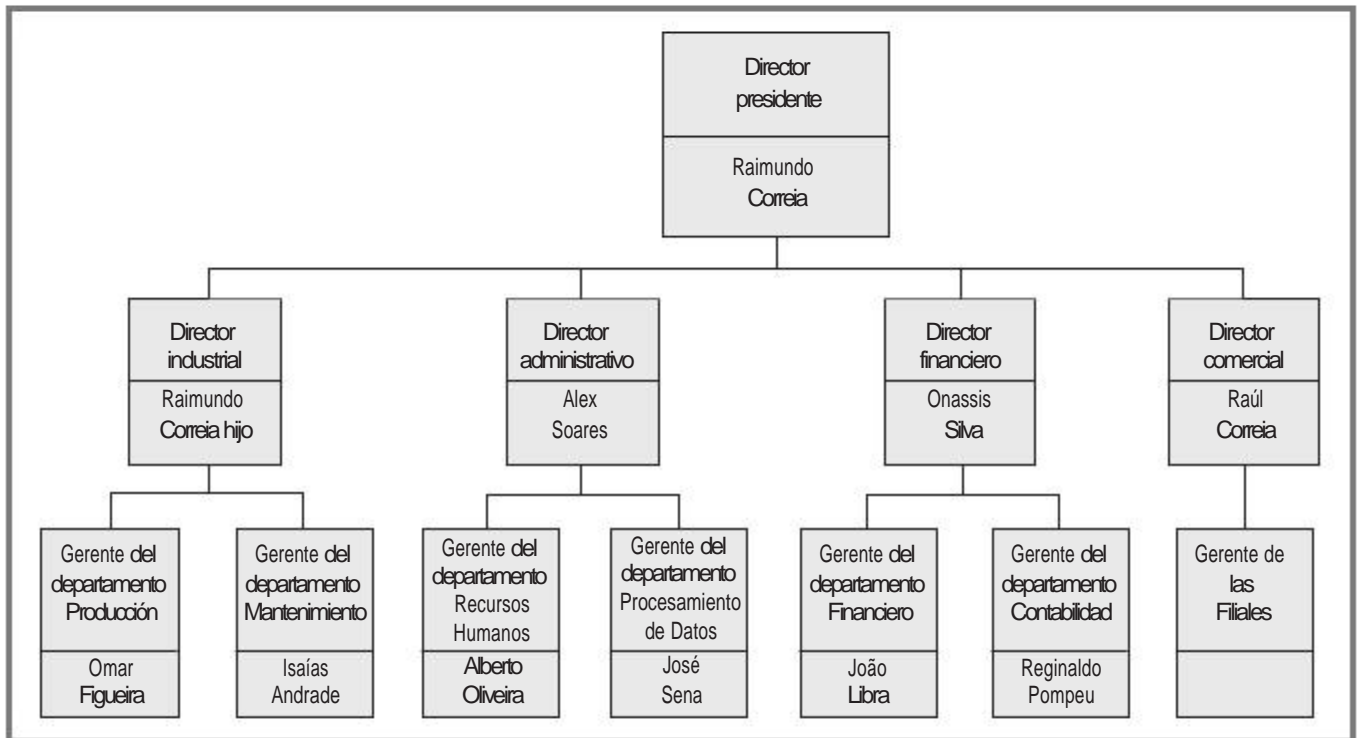


Figura E.1 Organigrama de Mesarisa.

Los niveles jerárquicos de esta estructura organizacional están dispuestos de la manera siguiente:

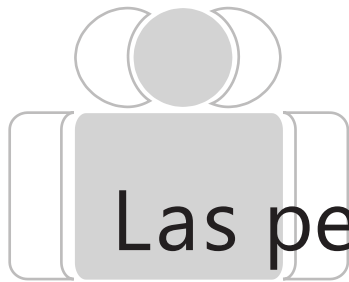
1. Director presidente
2. Directores de área (Industrial, Administrativo, Financiero y Comercial)
3. Gerentes de departamento (Producción, Mantenimiento, RH, Procesamiento de Datos, Financiero, Contabilidad, Filiales)
4. Jefes de sector
5. Supervisores de sección
6. Encargados
7. Asalariados comunes
8. Trabajadores por hora

Para el director presidente, el mayor desafío de la empresa es alcanzar un nivel de eficacia y de eficiencia en los negocios que les permita obtener el máximo aprovechamiento posible de sus operaciones. Por lo tanto solicitó a cada director y a cada gerente de departamento que presentaran un plan de cómo cada área y cada departamento podría mejorar su nivel de eficiencia y de eficacia.

El gerente de Recursos Humanos, Alberto Oliveira, quiso dar una visión global de su departamento, considerando que los recursos humanos se encuentran en todos los demás departamentos y áreas de la empresa.

De esta manera, *eficiencia* y *eficacia* se deben ver en términos de la empresa y no simplemente en términos de los departamentos. Por lo tanto, su problema es definir la *eficacia* y *eficiencia* de la *administración de recursos humanos* a nivel organizacional. Pero, ¿cómo hacerlo?

2



Las personas

Lo que verá en este capítulo

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

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar la importancia que tienen 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.
 - Señalar la importancia del proceso de comunicación en el comportamiento humano.
-

Matrix

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

de esa transformación, quiere 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 de la empresa?

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad. El estudio de las personas constituye un punto básico de las organizaciones y, especialmente, de la ARH. Sin organizaciones ni personas no habría ARH. En esta última hay dos vertientes diferentes al considerar a las personas: las personas en cuanto tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

La ARH moderna, procura tratar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con la tradición de tratarlas como simples medios de producción, es decir, las considera personas y no simplemente como recursos o insumos. Hace poco tiempo, a las personas se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como meros agentes pasivos que debían ser administrados. Se observó que esa forma limitada y retrógrada de considerar a las personas ocasionaba fuertes resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distancia-

miento y alejamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia de esto se presentaban problemas de calidad y productividad. Esos problemas se enfrentaban como si sólo concernieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas. De hecho, la gerencia y la dirección están constituidas por un porcentaje muy pequeño de integrantes de la organización, esos problemas eran analizados y resueltos por una pequeña minoría que tenía otras muchas cosas que hacer. En realidad muchos de esos problemas eran diferidos y aplazados, asimismo ocasionaban una reducción en la competitividad de las organizaciones. La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, y no sólo realizadores de sus tareas. Cada persona debe estar consciente de que además de realizar sus tareas, debe 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 de éxito crecen y se fortalecen.

Nota interesante: 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. Actualmente, en la era de la información estos factores tienden a la

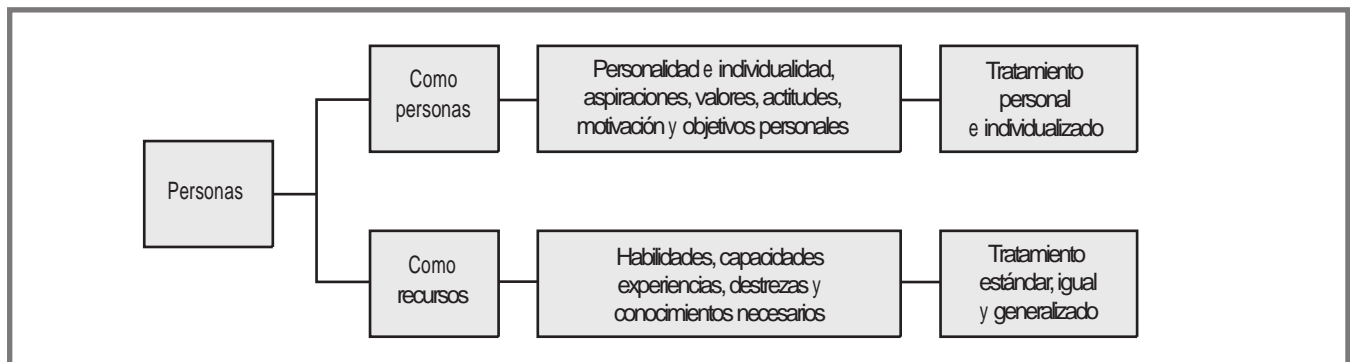


Figura 2.1 *Personas como personas y personas como recursos.*

ley de los rendimientos decrecientes: toda inversión en ellos produce ganancias cada vez menores. Las organizaciones con éxito invierten en las personas. Pero, concretamente: ¿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 bajos costos; estos factores han perdido importancia, en cambio la rapidez de respuesta, así como la innovación de productos y servicios adquieren ahora relevancia. ¿Cómo se logra esto? A través de las personas.

VARIABILIDAD HUMANA

El hombre es un animal social con una incontenible tendencia a la vida en sociedad. El hombre vive en organi-

zaciones 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, el cual está sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las grandes diferencias en aptitudes, así como 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

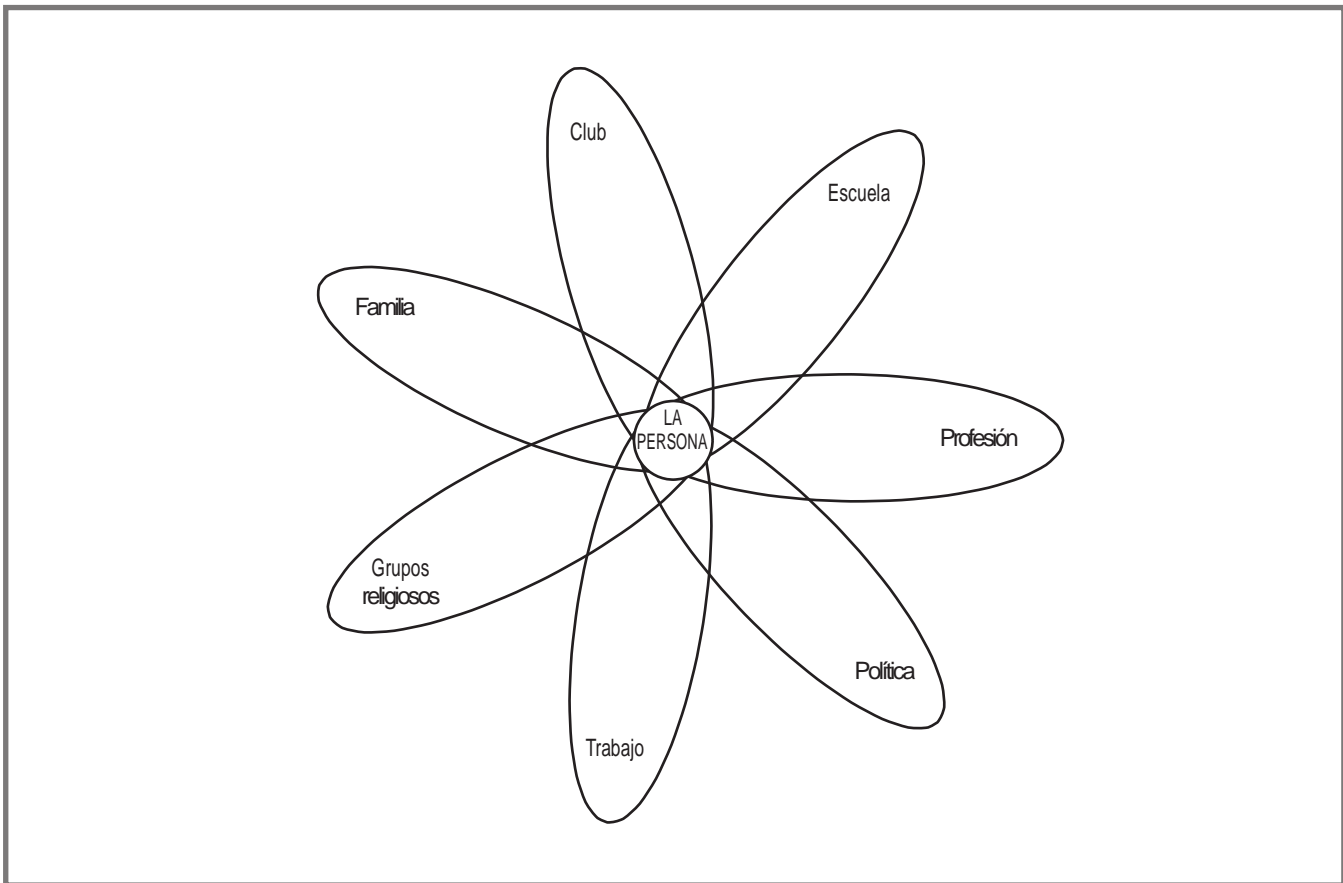


Figura 2.2 La superposición de la participación multigrupal.³

¹ LEAVITT, Harold J., William R. DILL y Henry B. EYRNG, *The organizational word: a systematic view of managers and management*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1973, p. 148.

² THOMPSON, James D., *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos de teoria administrativa*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 125.

³ HICKS, Herbert G. y C. Ray GULLETT, *The management of organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976, p. 156.

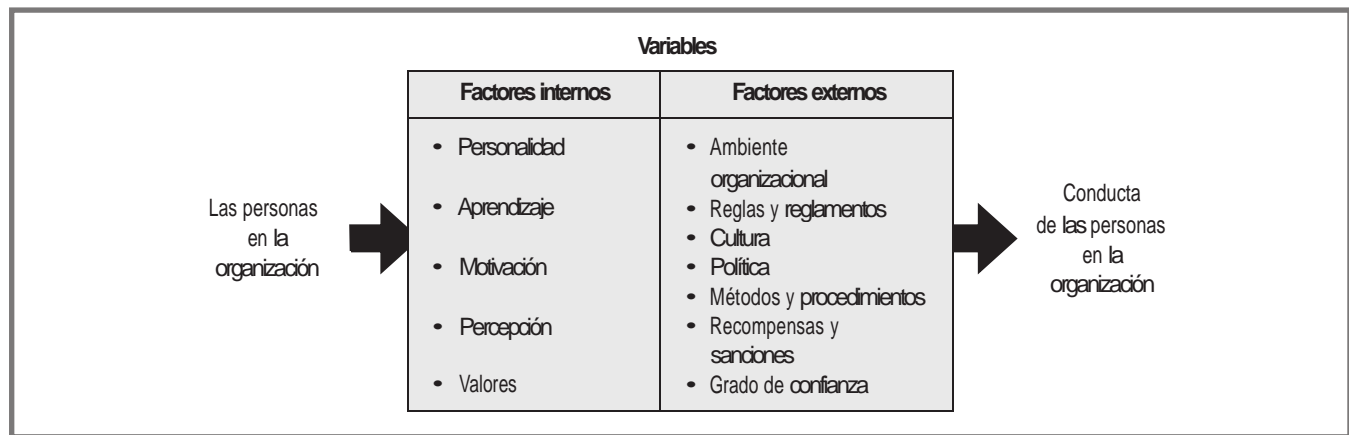


Figura 2.3 Factores internos y externos que influyen en la conducta humana.

Nota interesante: Importancia de las diferencias individuales de las personas

Antiguamente, la ARH se caracterizaba por definir políticas en las que a las personas se les consideraba de manera genérica y estandarizada. Las técnicas de RH trataban a las personas como si todas fueran iguales, homogéneas. Actualmente, las diferencias individuales se toman cada vez más en cuenta: 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.

Dado que las organizaciones están compuestas por personas, el estudio de éstas constituye el tema básico en el análisis de las organizaciones y especialmente en el de la ARH. Pero aunque las organizaciones están compuestas por personas y éstas necesitan incorporarse a las organizaciones 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, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables.

COGNICIÓN HUMANA

La *cognición* es la manera en que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona ve, siente y percibe el mundo a su alrededor. Asimismo, es

lo que establece la creencia y la opinión personal respecto a uno mismo o al mundo exterior. Para comprender la conducta de las personas en el ámbito de esta exposición, existen 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.

Teoría de campo de Lewin

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

1. 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 interrelación dinámica 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 que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente.

El *campo psicológico* es el espacio vital en el que se encuentra la persona y su ambiente psicológico.⁴ El *ambiente psicológico* o conductual es lo que la persona percibe e interpreta en relación con su ambiente externo.

⁴ LEWIN, Kurt, *Principles of topological psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1936.

Es el ambiente el que se relaciona con sus necesidades actuales. En el *ambiente psicológico*, los objetos, las personas y las situaciones pueden adquirir *valores* que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. El *valor es positivo* cuando los objetos, las personas y las 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 los de *valor negativo* es causarle 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, a alejarse 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 el movimiento producido por los vectores puede ser impedido o bloqueado completamente por una *barrera* (impedimento u obstáculo). En general, el movimiento puede ser de aproximación o de alejamiento.

El modelo conductual humano según la *teoría de campo* puede representarse 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 *ambiente* (M). En esta ecuación, la *persona* (P) está determinada por las características genéticas y por las adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio. La *teoría de campo* explica por qué un mismo objeto, situación o persona pueden ser percibidos e interpretados de manera diferente por cada individuo.

Teoría de la disonancia cognitiva

La *teoría de la disonancia cognitiva* de Festinger⁵ se basa en la premisa de que cada persona se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo misma. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, un conocimiento implica lo opuesto al otro), entonces se presenta un estado de disonancia cognitiva. La *disonancia cognitiva* es una de las principales fuentes de incongruencia

conductual. Las personas no la toleran y cuando se presenta (por ejemplo, cuando un individuo cree en una cosa y, sin embargo, actúa de manera contraria a esa creencia), se ven motivadas a reducir el conflicto. A ese conflicto o incongruencia se le da el nombre de *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 pueden estar relacionados de tres maneras: *consonante*, *disonante* o *irrelevante*:

1. *Relación disonante*, cuando el individuo cree que fumar es nocivo, y sin embargo sigue fumando (dos cogniciones en relación disonante).
2. *Relación consonante*, cuando cree que fumar es nocivo y por lo 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 trata de adoptar una de las tres acciones siguientes:

1. Puede reducirla, 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.
2. Puede reducirla, al tratar de modificar la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo a su alrededor para adecuarlo a ellas.
3. Si no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, entonces 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 en el mundo que las rodea y lo entiendan adecuadamente. 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 no concuerdan entre sí. En realidad la vida de todas las personas es una constante búsqueda de reducción de la disonancia.

De estas dos perspectivas (la teoría de campo y la de la disonancia cognitiva) se concluye que la conducta de las personas se apoya más en sus percepciones personales y subjetivas que en hechos objetivos y concretos que

⁵ FESTINGER, Leon, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, Stanford University Press, 1957.

existan en 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 rela-

ción con la realidad propiamente dicha, sino de acuerdo con la manera en que la perciben y la sienten, esto es, en relación con sus cogniciones personales.

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 oportuni-

des. Por otro lado, quiere que las personas se transformen de empleados y trabajadores a colaboradores y socios de la empresa. Finalmente, modificar la conducta humana no es tarea fácil. ¿Cómo puede 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 el estudio de la conducta de las *personas*.⁶

1. La persona *como un ser transaccional*, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a ellos, sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces al provocar modificaciones en su ambiente.
2. La persona *con un comportamiento dirigido hacia un objetivo*, es decir que la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y de hacer esfuerzos para alcanzarlos.
3. La persona *como un modelo de sistema abierto*, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, activamente involucrada 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 informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellas. Resulta importante conocer las percepciones de las personas y cómo éstas 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 de *factores externos* (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etcétera).

LA MOTIVACIÓN HUMANA

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

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de *motivación* es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, *motivo* es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento.⁷ Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente

6 THOMPSON, James D. y Donald D. VAN HOUTEN, *As ciências do comportamento: uma interpretação*, São Paulo, Atlas, 1975, p. 30.

7 KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, *Organization and management: a system approach*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245.

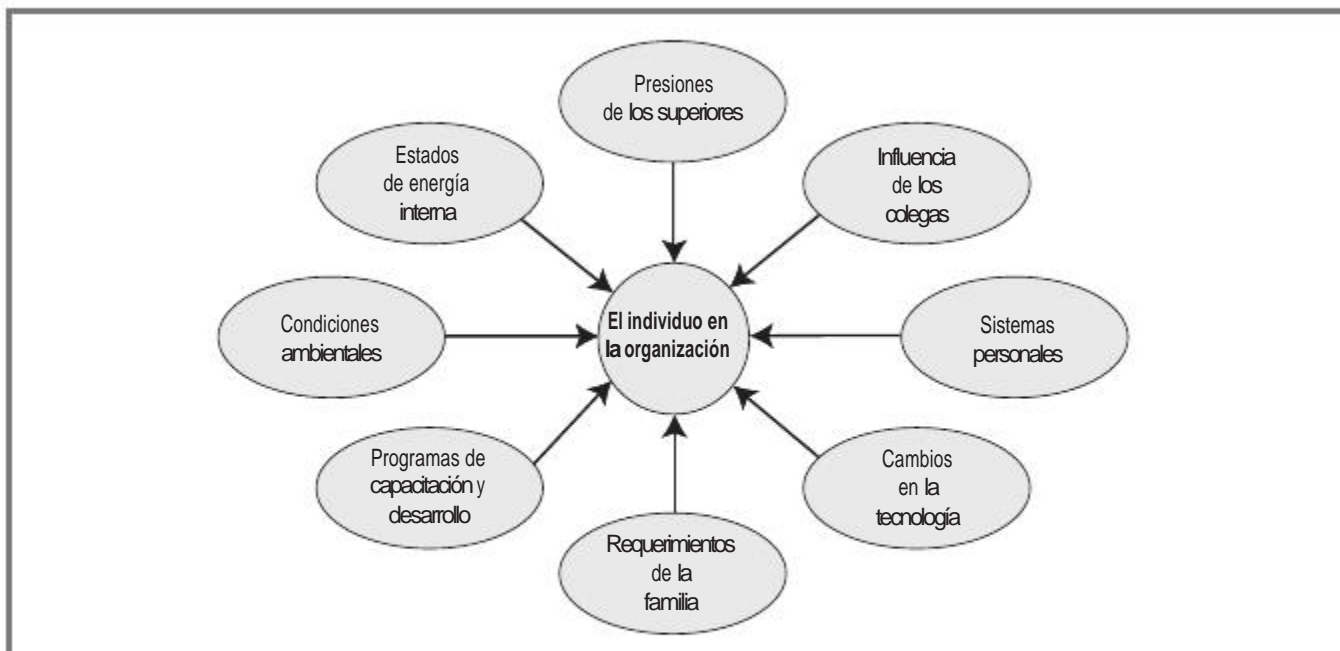


Figura 2.4 Factores externos que afectan la conducta de las personas en las organizaciones.⁸

por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la *motivación* está relacionada 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 por el motivo por cual actúa de esa forma, se plantea 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 alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo”.¹⁰

Recuerde: Las diferencias individuales

Entre las personas hay diferentes *motivaciones*: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual

⁸ DUBRIN, Andrew J., *Fundamental of organizational behavior: an applied perspective*, Nueva York, Pergamon Press, 1974, p. 241.

⁹ La cognición representa aquello que las personas saben acerca de sí mismas y acerca del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona comprende sus valores y lo influye su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, sus procesos fisiológicos, sus necesidades y sus experiencias anteriores.

¹⁰ KRECH, David, RICHARD CRUTCHFIELD y Egerton L. BALLACHEY, *Individual in Society*, Nueva York, McGraw-Hill, 1962, p. 17.

proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las 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, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas.

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

1. *La conducta es causada* por 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*, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. *La conducta está orientada hacia objetivos*. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expre-

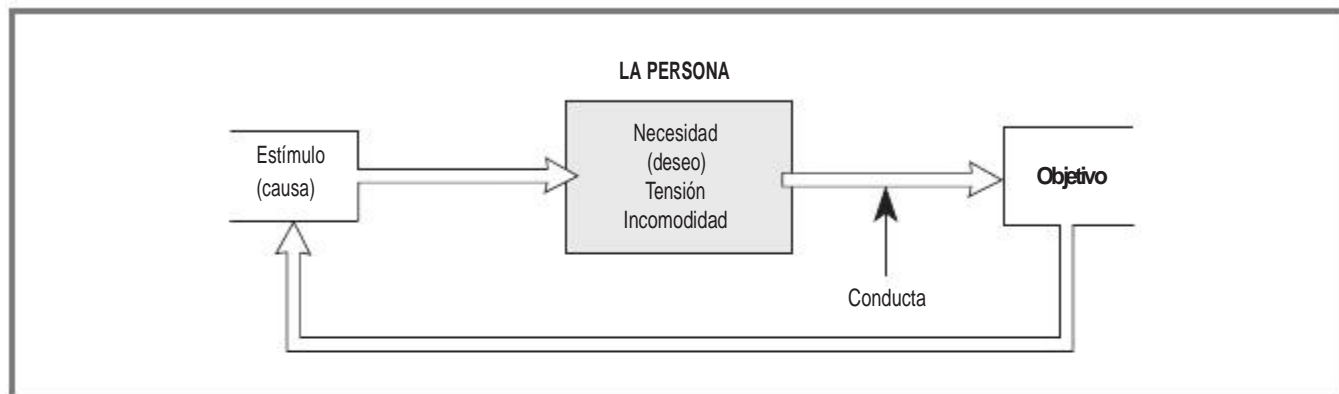


Figura 2.5 Modelo básico de motivación.¹¹

siones que sirven para designar los motivos de la conducta.¹²

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 puede variar indefinidamente, ya que 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 persona. La *motivación* depende básicamente de esas tres variables.

Ciclo motivacional

El *ciclo motivacional* empieza con el surgimiento de una necesidad. La *necesidad* es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una *necesidad*, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al

individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar 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 lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la *necesidad*, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en la figura siguiente.

En este *ciclo motivacional*, la necesidad es satisfecha. 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, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, en el *ciclo motivacional*, no siempre puede satisfacerse la *necesidad*. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida 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 una barrera o 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

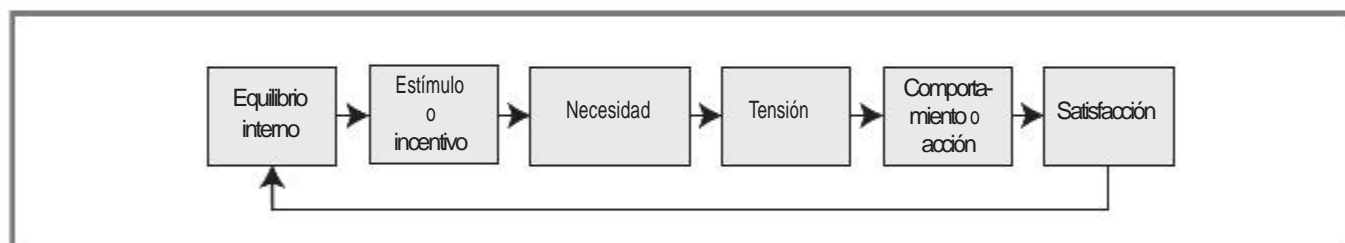


Figura 2.6 Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

¹¹ LEAVITT, Harold J., *Managerial psychology*, Chicago, The University of Chicago Press, 1964, p. 9.

¹² *Ibidem*, p. 12.

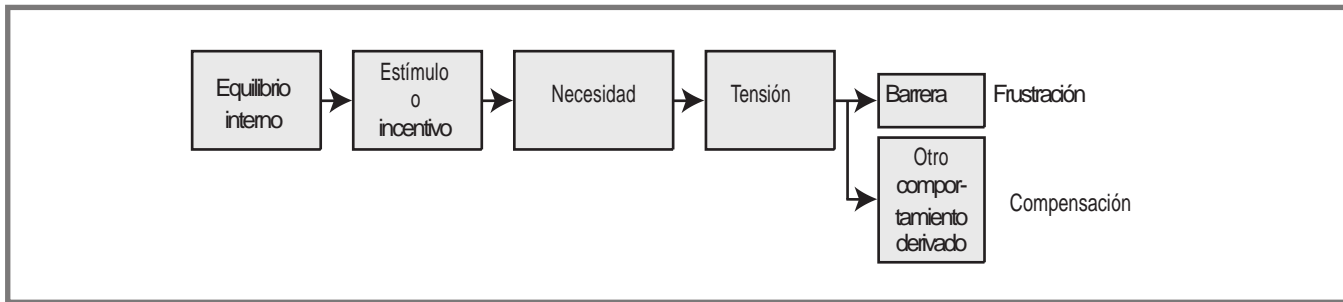


Figura 2.7 Ciclo motivacional con frustración o compensación.

por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera).

Otras veces, la *necesidad no es satisfecha* ni tampoco frustrada, sino *transferida o compensada*. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra *necesidad* reduce o aplaca la intensidad de una *necesidad* que no puede ser satisfecha como se indica 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 lugar nuevo 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 éstas surgen.

Las teorías más conocidas sobre *motivación* están relacionadas con las *necesidades humanas*. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

Jerarquía de las necesidades de 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 a 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 sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). La figura 2.8 da una idea de esta organización jerárquica.

1. *Necesidades fisiológicas*: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de 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, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la 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. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
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, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relaciona-

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

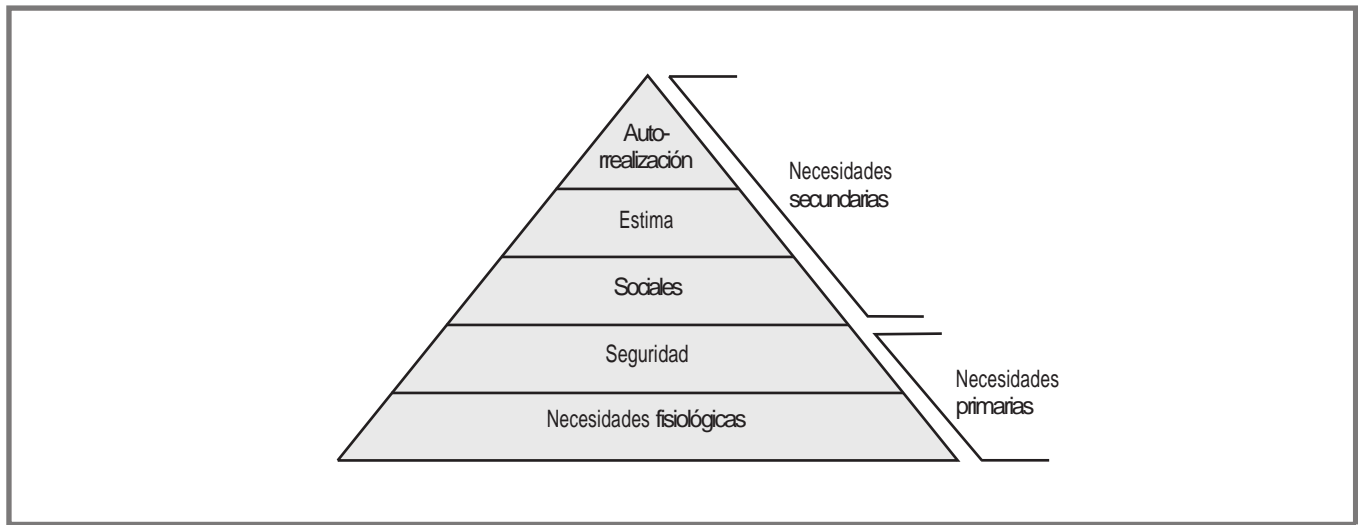


Figura 2.8 Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.

das con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

3. *Necesidades sociales:* son las necesidades que 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 satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que 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 en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, 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. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5. *Necesidades de autorrealización:* son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, 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

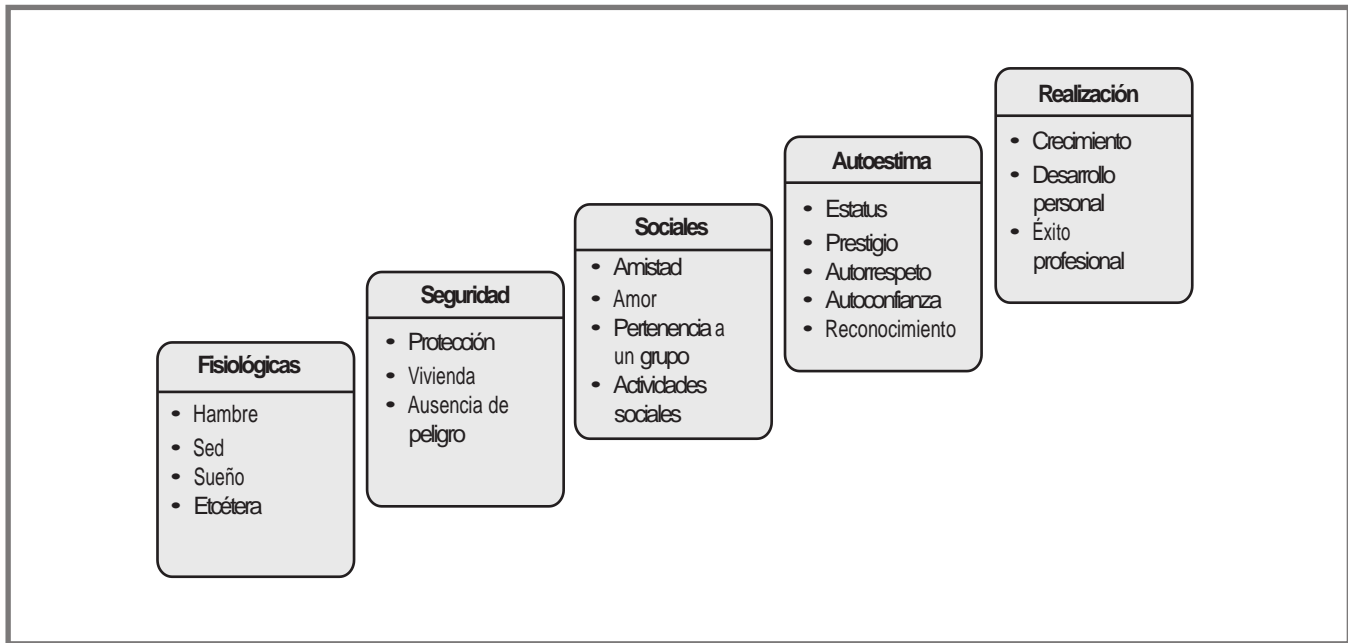


Figura 2.9 Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.

persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más.

De manera general, 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 hacia objetivos individuales.
2. El individuo nace con ciertas *necesidades fisiológicas*, que son innatas o hereditarias. Al principio, se encamina su conducta de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades, que son hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etcétera.
3. A partir de una cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las *necesidades de seguridad*, encaminadas hacia la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las *necesidades fisiológicas* y las de *seguridad* constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas hacia su conservación personal.
4. A medida que el individuo logra controlar sus *necesidades fisiológicas* y de *seguridad* surgen lenta y paulatinamente las *necesidades más elevadas*: *sociales*, de *estima* y de *autorrealización*. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las *necesidades sociales*, surgen las *necesidades de autorrealización*. Esto significa que las *necesidades de estima* son complementarias de las *sociales*; mientras que las *necesidades de autorrealización* son complementarias de las de *estima*. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho. No todos los individuos logran llegar al nivel de las *necesidades de autorrealización* o al de *necesidades de estima*. Esto es una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la *jerarquía de las necesidades*. Un gran número de necesidades concomitantes influyen la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan en relación con las necesidades más bajas.
6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un *ciclo motivacional* largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por su satisfacción.

El enfoque de Maslow —aunque genérico y amplio— representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta de las personas y para la ARH.

La teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes *necesidades humanas* (perspectiva introvertida), Herzberg¹⁴ basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extraverterida). 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, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama *factores de insatisfacción*. Comprenden:

- 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 relacionados 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, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los *factores motivacionales* son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan *factores de satisfacción*. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- 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* es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados *factores motivacionales*.
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*.

14 HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER y Barbara B. SNYDERMAN, *The motivation to work*, Nueva York, John Wiley, 1959.

15 HERZBERG, Frederick, *Work and nature of man*, Cleveland, The World, 1966.

16 KORMAN, Abraham K., *Industrial and organizational psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1971, p. 147.

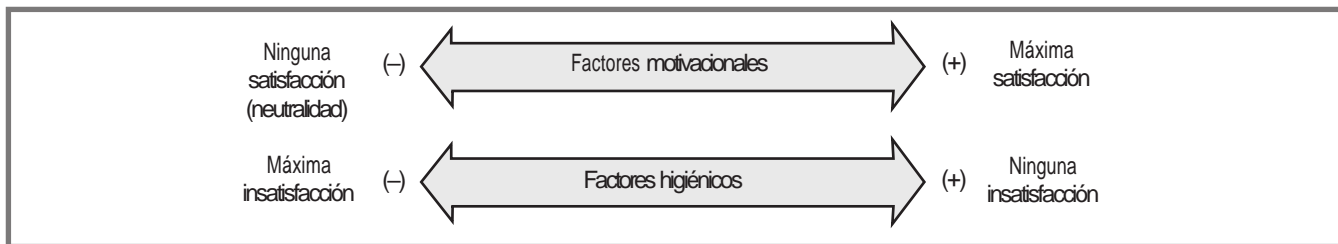


Figura 2.10 Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados.

Herzberg llegó a la conclusión de 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, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

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

Nota interesante: Factores motivacionales o de satisfacción

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta aquellos factores motivacionales que son tradicionalmente descuidados y despreciados por las organizaciones, en su esfuerzo 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 relativamente poco efecto motivacional. Los planteamientos de Maslow y de Herzberg tienen algunos puntos de coincidencia que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. No obstante, también presentan diferencias importantes. La figura 2.11 permite una comparación de estas dos teorías.

El modelo situacional 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 reposan sobre 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 a través de la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que las distintas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en la que se encuentren.

La teoría de motivación de Victor H. Vroom¹⁷ se restringe exclusivamente 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. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

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

1. *Objetivos personales del individuo*: que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.
2. *Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad*. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una

¹⁷ VROOM, Victor H., *Work and motivation*, Nueva York, John Wiley, 1964.

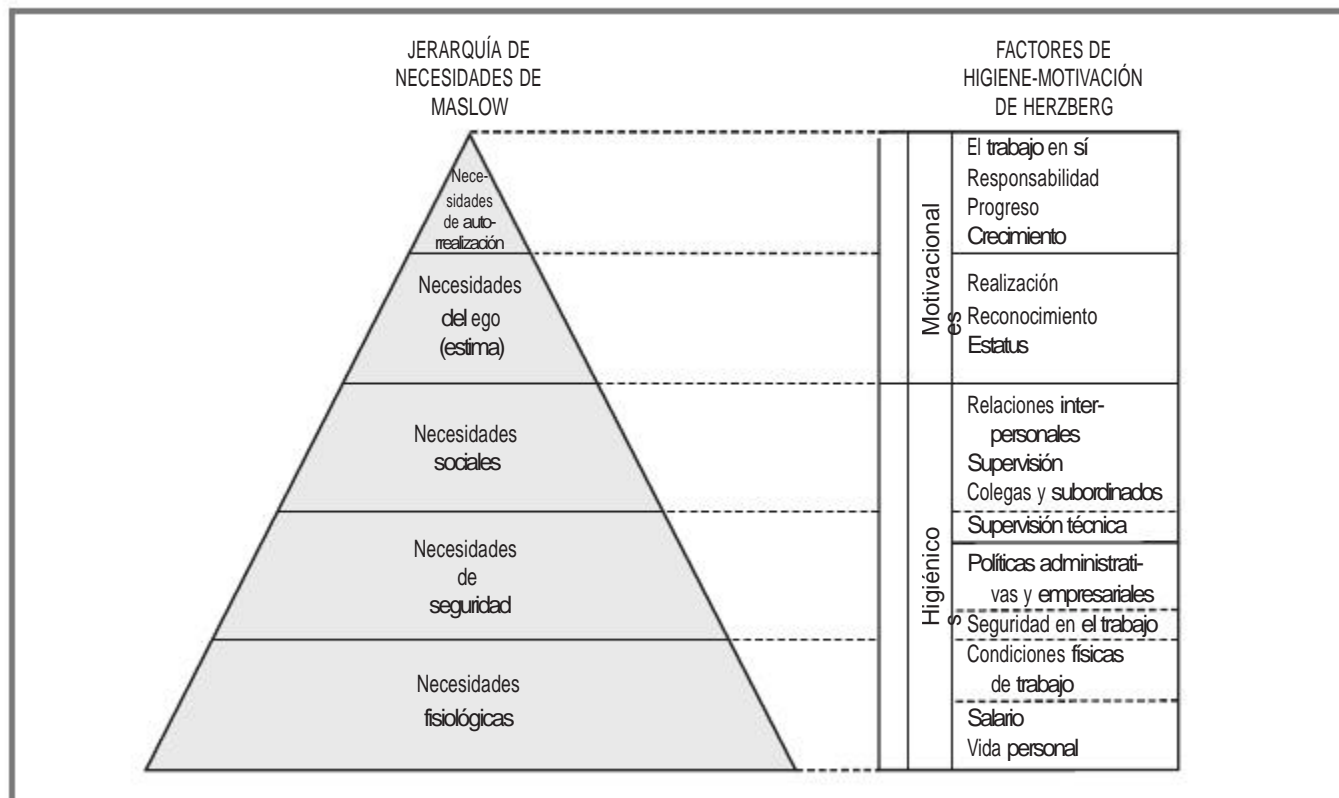


Figura 2.11 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.¹⁸

productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

3. *Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad.* Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre 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.

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

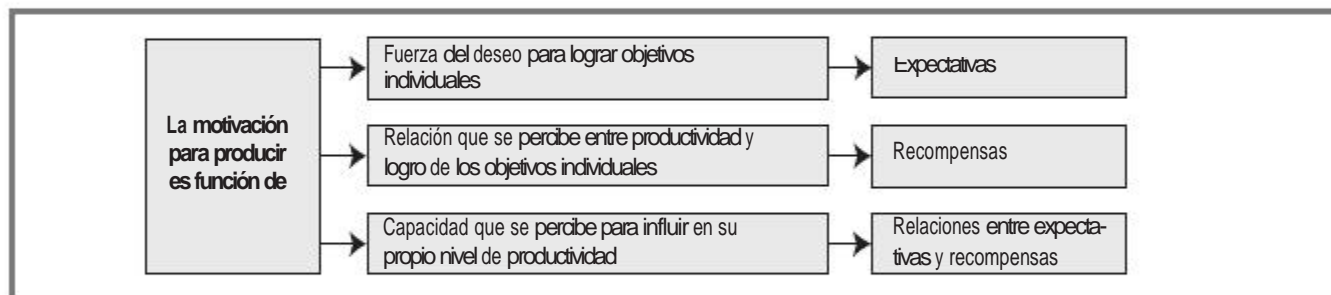


Figura 2.12 Los tres factores de la motivación para producir.

¹⁸ DAVIS, Keith, *Human behavior at work: human relations and organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1977, p. 59.

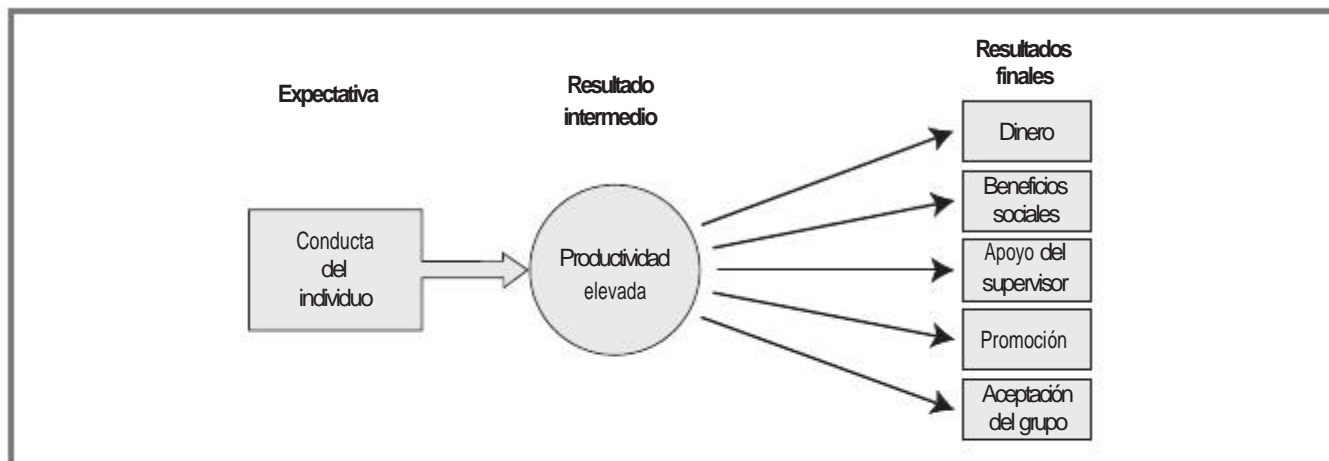


Figura 2.13 Modelo de expectativas aplicada.¹⁹

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 alternativas entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines. De manera que 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 2.13 representa la expectativa de *resultados finales* a través del logro de *resultados intermedios*.

Nota interesante: Modelo situacional 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* implica 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 cómo está relacionada con el deseo individual de lograr determinados resultados fina-

les. La relación causal entre el *resultado intermedio* y el *resultado final* se denomina *instrumentalidad*. La instrumentalidad tiene valores que van desde -1.0 hasta $+1.0$ (como en el caso del coeficiente de correlación), lo cual depende de si está directamente relacionada con el logro de los resultados finales o no. En el caso antes citado, si el individuo percibe que no hay relación alguna entre productividad elevada y dinero, la *instrumentalidad* será cero o, 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 lo tanto a la teoría de Vroom se le denomina *modelo situacional de motivación*, porque subraya las diferencias entre las personas y los puestos. El nivel de motivación de una persona es contingente de acuerdo con las dos fuerzas que actúan en la situación de trabajo: las diferencias individuales y la manera de operarlas. La teoría de Vroom es una teoría de la motivación y no de la conducta.

Teoría de las expectativas

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III²⁰ encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos,

²⁰ LAWLER III, Edward E., *Pay and organizational effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971. Véase también: PORTER, L.W. y Edward E. LAWLER III, *Managerial attitudes and performance*, Homewood, The Irwin Dosey, 1968; y PORTER, L.W., LAWLER III, Edward E. y J. Richard HACKMAN, *Behavior in organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975, cap. 12.

¹⁹ HELLRIEGEL, Don y John W. SLOCUM Jr., *Management: a contingency approach*, Reading, Mass., Addison Wesley, 1974, p. 321.

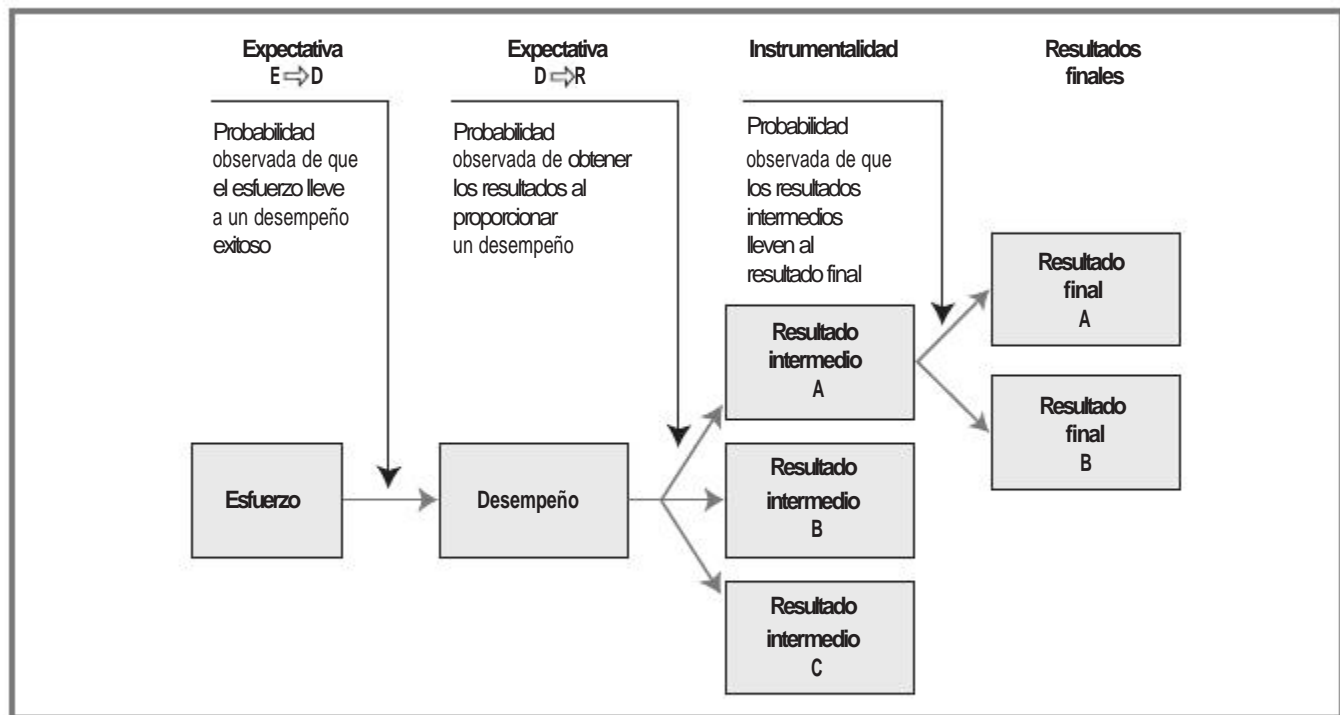


Figura 2.14 Modelo de expectativa.

como compañerismo y dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones. En muchas organizaciones, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones, a saber:

1. 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 en el tiempo, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño. De esta manera, tienden a mantener un salario medio y acaban sin recompensar el excelente desempeño y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. La relación se vuelve disonante.

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 tratan de reglamentar indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen "parejos" sin distinción del buen o mal desempeño.
4. El prejuicio generado por la antigua *teoría de las relaciones humanas* respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo del *Homo Economicus* difundido por la *teoría de la administración científica* de Taylor. Este prejuicio existe aún en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido; cuando, en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye que para sus teorías existen dos bases sólidas:

1. Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Pero puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.

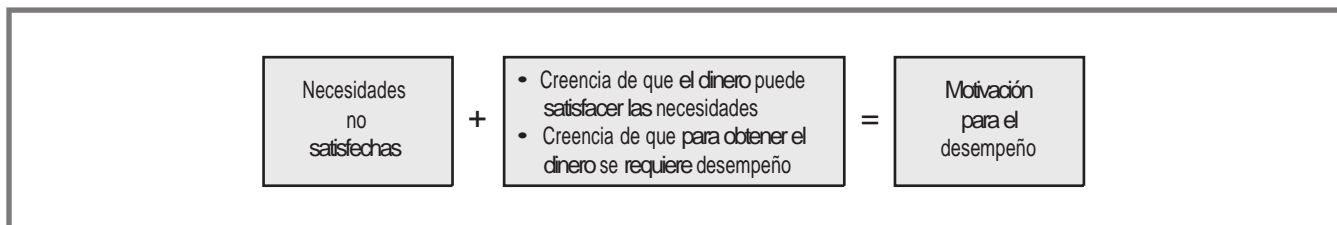


Figura 2.15 Teoría de expectación de Lawler III.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción.

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

Nota interesante: El dinero es altamente motivador

El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración. Si se lograra confirmar esa percepción, las personas seguramente tendrían un mejor desempeño en vista del resultado económico deseado.

Clima organizacional

El concepto de motivación —a nivel individual— conduce al de *clima organizacional* —a nivel de la organización—. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades 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 particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta 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, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental". Una de las maneras de definir *salud mental* es describir las características

de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:²¹

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de *clima organizacional*, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización. El *clima organizacional* está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el *clima organizacional* sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el *clima organizacional* tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera).

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

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o no de esos motivos dependen 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

²¹ National Association for Mental Health, MENTAL HEALTH IS 1-2-3, Nueva York, Columbus Circle, s/f, 10a. ed.

²² ATKINSON, J. W., *An introduction to motivation*, Princeton, Van Nostrand, 1964, pp. 240-314.

palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.

4. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma.

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

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.²³

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. La *comunicación* es 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, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan 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 se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

Nota interesante: Dato, información y comunicación

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

1. *Dato*: es un registro respecto a un determinado evento o acontecimiento. Un banco de datos por ejemplo, es un medio para acumular y almacenar conjuntos de datos para que posteriormente sean combinados y procesados. Cuando un conjunto de datos posee un significado (un conjunto de números que forman una fecha o de letras que forman una frase), tenemos una información.

²³ LITWIN, George H., "Climate and motivation: an experimental study", en KOLB, David A., Irwin M. RUBIN y James M. McINTYRE, *Organizational psychology: a book of readings*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971, p. 111.

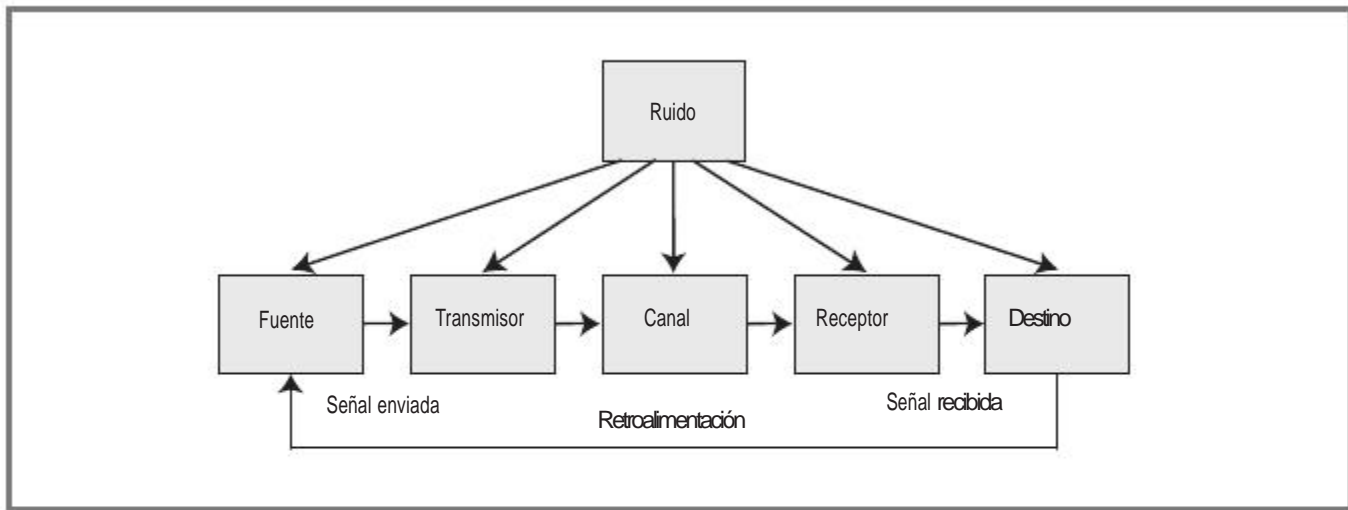


Figura 2.16 Sistema de comunicación.

2. **Información:** es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite el conocimiento sobre algo. El concepto de información, tanto desde el punto de vista popular como desde el punto de vista científico, implica un proceso de reducción de la incertidumbre.
3. **Comunicación:** es cuando una información se transmite a alguien, quien, por lo tanto, la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que simplemente se transmite, pero no se recibe, no es comunicada. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos que son:

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.
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, los cuales pueden físicamente estar 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.

Como el proceso de comunicación funciona 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. Generalmente se le da el nombre de *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 *fuentes* proporciona señales o mensajes. El *transmisor* opera los mensajes emitidos por la fuente codificándolos, es decir, transformándolos de manera que sea compatible al canal. El *canal* lleva el mensaje ya transformado a un lugar distante. El *receptor* trata de decodificar y de descifrar el mensaje enviado por el canal y lo modifica a una 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 éstas sean transmitidas por el canal, de donde el destinatario recibe y decodifica las palabras o símbolos para poder entenderlos e interpretarlos como ideas o significados. La comunicación es efectiva, sólo cuando el destino, o destinatario, interpreta y comprende el mensaje. Esto significa que la comunicación es un proceso bidireccional que implica necesariamente la retroalimentación.

Cuadro 2.1 Ejemplos de sistemas de comunicación²⁴

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

En las personas, toda información que proviene del ambiente es recibida y coordinada por el sistema nervioso central, el cual selecciona, archiva y ordena los datos, envía órdenes a los músculos, las cuales a su vez son recibidas por 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.

El proceso de comunicación se puede ver desde la perspectiva matemática, no desde un punto de vista determinista, sino desde el de la probabilística; ya que 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, muti-

laciones, distorsiones; también puede sufrir ruidos, interferencias, desgaste, hasta amplificaciones o modificaciones. Un rumor es un ejemplo típico 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 conduce al error 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.



Nota interesante: 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

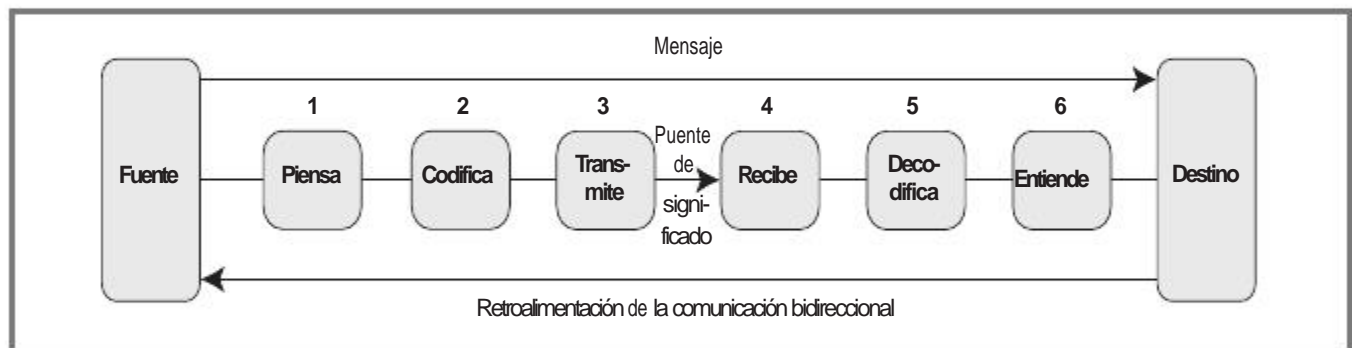


Figura 2.17 El proceso de la comunicación.

24 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 2004, p. 710.

valores personales y sus motivaciones, que constituyen un patrón personal de referencia, el cual hace su interpretación de las cosas muy personal y singular. Ese patrón personal de referencia actúa como un filtro codificador que condiciona, acepta y procesa toda información, y que selecciona y rechaza toda información que no se ajuste (disonante) a ese sistema o que pueda amenazarlo. Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como mecanismo de defensa, al bloquear información no deseada o no relevante. Ese mecanismo de defensa puede perjudicar tanto al envío como a la recepción de información y hasta anular la retroalimentación. Son los lentes a través de los cuales las personas vemos nuestro mundo exterior y lo interpretamos a nuestro modo. De esta manera, existe una fuerte relación entre cognición, percepción y motivación. Aquello 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.

de cualquier información. Ese filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que pueda amenazarlo. Existe una codificación perceptiva (*percepción selectiva*) que actúa como defensa, bloqueando 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 está íntimamente relacionado con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, dentro del contexto ambiental en que se encuentran.

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. Muchos autores para hablar de la empatía emplean sinónimos como comprensión de las personas, sensibilidad social o cuidado en la percepción social.

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

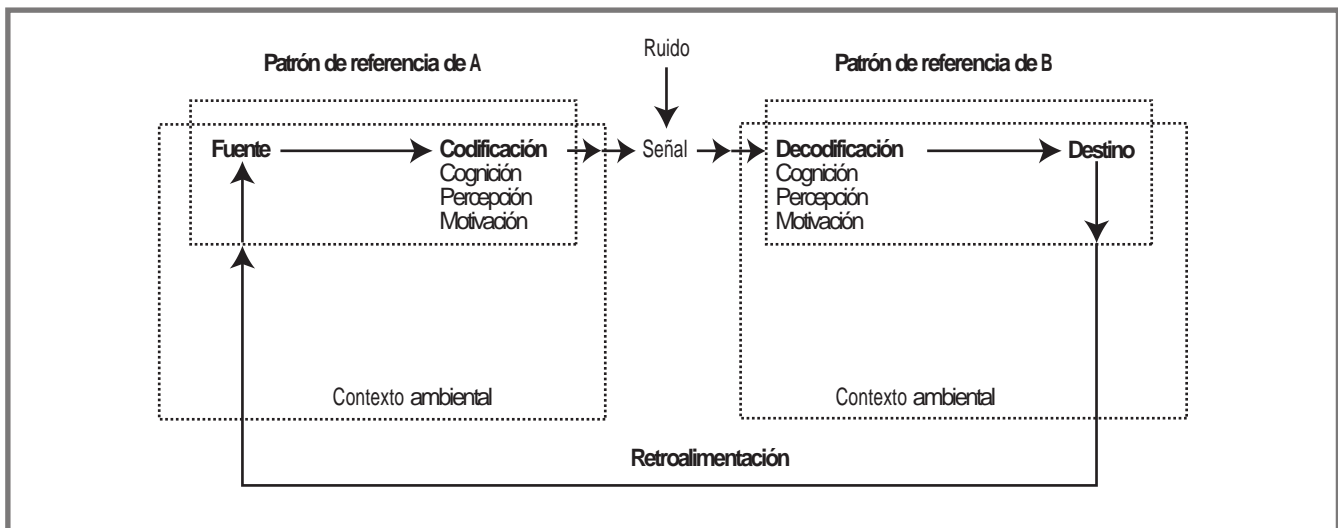


Figura 2.18 Patrones personales de referencia.

25 MASSARICK, Fred y Irving R. WESCHLER, *Empathy revisited: the process of understanding people*, en KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M. y James M. McINTYRE, *Organizational psychology: a book of readings*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1971, pp. 189-190.

En la percepción social existen tres elementos.²⁶

1. *Sujeto perceptor*: la persona que "atiende" y trata de comprender.
2. *Sujeto percibido*: la persona que es "atendida" 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 puede mejorar si se considera que:²⁷

1. Al 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— está influida por:

- a) *Estereotipos*: son las distorsiones en la percepción de las personas.
- b) *Generalizaciones (halo effect)*: es el procedimiento mediante el cual una impresión general —favorable o desfavorable— influye en el juicio o evaluación de rasgos específicos de las personas.

- c) *Proyección*: es el mecanismo por el cual una persona tiende a atribuir a otras ciertas características suyas que ella rechaza inconscientemente.
- d) *Defensa perceptual*: es 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 cognitiva).

Barreras en la comunicación

El proceso de la comunicación humana está supeditada a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación entre personas. Algunas de las variables que intervienen en el proceso de comunicación lo afectan profundamente, lo que hace es que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe.

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

1. *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, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.



Figura 2.19 Barreras en el proceso de la comunicación humana.

26 *Ibidem*, p. 190.

27 ZALKING, Sheldon S. y Timothy W. COSTELLO, "Perception: implications for administration", en KOLB David A., Irwin M. RUBIN y James M. McINTERY, *op. cit.*, pp. 205-207.

Cuadro 2.2 Tres tipos de barreras en la comunicación

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de las 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

2. *Barreras físicas*: son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por 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 —como gestos, señales, símbolos, etc.— pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar su signifi-

cado. Las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

Esos tres tipos de barreras se presentan simultáneamente, lo que produce que el mensaje se filtre, se bloquee o se 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 ciertos elementos importantes de la comunicación provocando que ésta no sea completa o que su significado pierda cierto contenido.

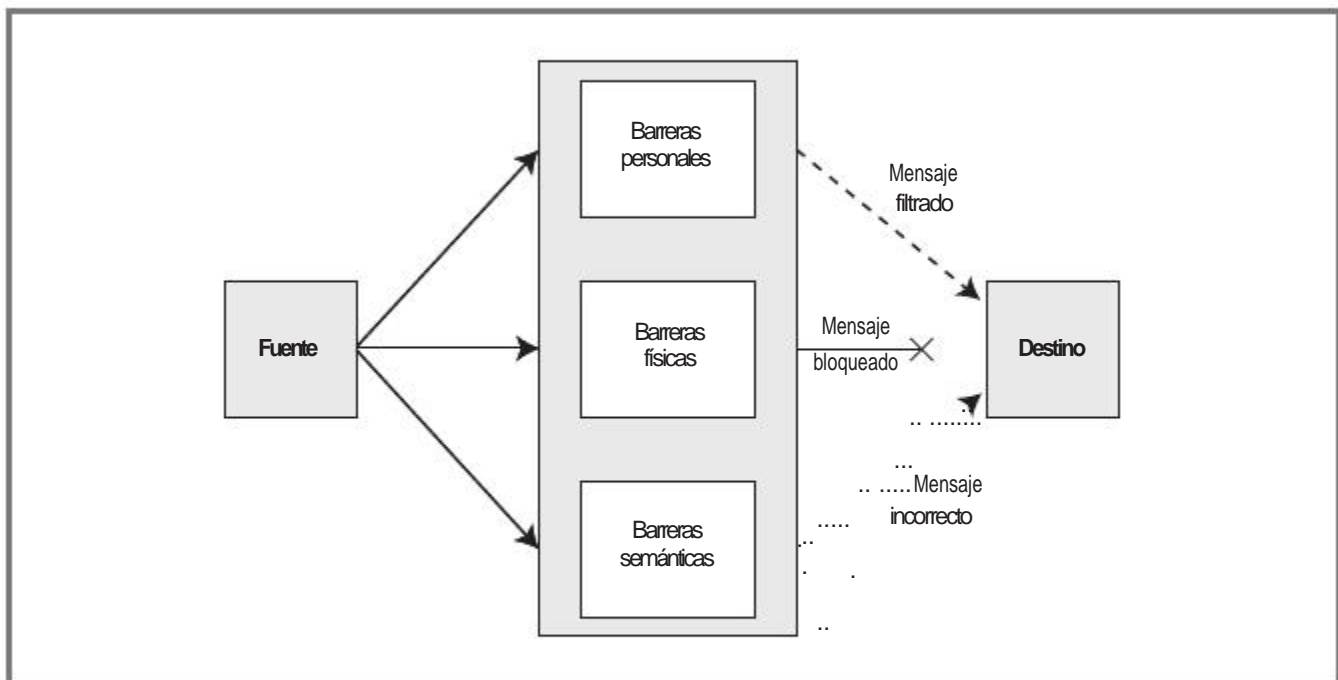


Figura 2.20 Cómo funcionan las barreras en la comunicación.

2. *Distorsión*: ocurre cuando el mensaje sufre alteración, tergiversación, 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 destinatario para procesar las informaciones; por lo que pierde parte de ella o la recibe con un contenido distorsionado. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.



Nota interesante: Comunicación e interacciones humanas

La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana. 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 a las personas las nuevas

ideas. ¿Cómo deberá hacer su plan de comunicación de la nueva compañía Matrix con sus socios?

LA CONDUCTA HUMANA 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, esto es, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Por esto, conviene destacar algunas de las características generales de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión de la conducta humana dentro de las organizaciones.

La conducta de las personas presenta algunas características:²⁸

1. *El hombre es proactivo*. La conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden tanto resistirse como colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo adoptadas por el supervisor. De

manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado hacia los objetivos personales) de los que intervienen en la organización.

2. *El hombre es social*. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una "realidad social" para aquellos que 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 hombre tiene diferentes necesidades*. Las personas son motivadas por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para motivarla al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas se ve influenciada simultáneamente por un gran número de necesidades que presentan valores y cantidades diferentes.

²⁸ PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E.; HACKMAN, J. Richard, *Behavior in organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975, pp. 32-65.

4. *El hombre 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 en términos de sus experiencias pasadas y en función de lo que, actualmente, experimenta en términos de sus necesidades y valores.
5. *El hombre piensa y escoge.* La conducta humana es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige, desarrolla y realiza para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera en la que el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se puede explicar mediante la *teoría de la expectativa*.
6. *El hombre tiene una limitada capacidad 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, ya que 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 capacidad física están sujetas a limitaciones.

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

CONCEPTO DE HOMBRE COMPLEJO

En la teoría de las organizaciones han surgido, en distintas épocas, diversos conceptos acerca de la naturaleza humana y de las organizaciones, cada uno de los cuales ha privilegiado ciertos aspectos de la conducta de las personas y determinado la manera en que las organizaciones administran a las personas. Cada una de esas concepciones ha tenido un contexto adecuado en el que puede explicarse y justificarse.

1. La primera concepción surgió a principios del siglo xx con la *teoría de la administración científica de Taylor* y varios colaboradores, ésta marcó profundamente la manera en la que las organizaciones entendieron la conducta humana. Era el enfoque del *homo economicus*, es decir, el concepto del hombre motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan sólo para ganar dinero y la única manera de motivarlas es ofreciéndoles recompensas económicas. A eso se debe la enorme importancia puesta en los premios de producción y en los incentivos salariales como forma básica de motivación humana para satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad. Uno de sus postulados es la afirmación de que las personas son indolentes y prejuiciosas y que necesitan ser controladas y fiscalizadas de manera rígida.
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 trataron de combatir el excesivo racionalismo y mecanicismo de los ingenieros de la administración científica. Era la perspectiva del *homo social*, es decir, el concepto del hombre motivado por recompensas sociales y simbólicas y no materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan y se esfuerzan con el objeto de poder convivir con sus semejantes en grupos sociales y en organizaciones. El hombre es un ser gregario y a eso se debe la gran importancia puesta en las recompensas sociales como forma básica de motivación humana para satisfacer principalmente las necesidades sociales y de estima de las personas.
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 adopta papeles que desempeña de manera simultánea en diversas organizaciones. En la sociedad en que vivimos, formada por organizaciones, cada persona desempeña un papel diferente en cada una de las organizaciones en la que de manera simultánea interviene como miembro. El hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ellas, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva trata de conciliar e integrar 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, se llegó a sustituir el enfoque romántico e ingenuo de la Escuela de las Relaciones Humanas que le sirvió de base. Los psicólogos organizacionales se preocuparon por el concepto de *hombre administrativo*, es decir, el hombre como un ser que incansablemente procesa información y toma decisiones. De acuerdo con esta concepción, las personas reciben información del ambiente que las rodea, la procesan y continuamente toman decisiones en relación a sus actos cotidianos y habituales.



Recuerde: El ser humano como un ser en busca de satisfacción

El proceso de la 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 deseados. Sin embargo, la racionalidad individual es limitada, como las personas necesitarían una gran cantidad de información respecto de la situación para poder analizarla y evaluarla, tomarían sus decisiones mediante suposiciones, es decir, a partir de premisas que suponen subjetivamente y en las cuales basarían su elección. Esa racionalidad, además de limitada es subjetiva y estrictamente personal. Por medio de esta racionalidad, cada persona contribuye con la organización con sus inversiones personales (en forma de esfuerzo, dedicación, trabajo, etc.) en la medida en la que considere que obtiene un rédito proporcional a las inversiones hechas. 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 de acuerdo con 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, lo cual sería imposible y requeriría una cantidad enorme de tiempo, por lo que obtendría únicamente una parte o una muestra de la situación.

De manera que quien toma decisiones no puede analizar toda la situación íntegramente y tampoco obtiene todas las opciones posibles. Así, la conducta humana es satisfactora y no optimizante,

ya que 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 manera de hacer un trabajo; no busca la ganancia máxima, sino la ganancia satisfactoria; no el precio óptimo, sino el precio accesible. El término *satisfacer* fue introducido por Simon para indicar que el hombre siempre busca su satisfacción, pero se conforma con lo que está a su alcance, aun si es un mínimo, pero que en la situación o momento es para él lo máximo. Sus aspiraciones son relativas y toma en cuenta cada situación con la que se enfrenta.

En realidad, cada una de estas concepciones 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.

- La quinta concepción surgió con la *teoría de la contingencia* a comienzos de la década de 1970, con los trabajos de Lawrence, Lorsch y Schein, quienes buscaban una aplicación de la *teoría de sistemas* a las organizaciones. Éste es el enfoque del *hombre complejo*, considerado como un sistema individual y complicado. Cada persona es un mundo aparte, una realidad distinta de las demás. Por otro lado, nada es absoluto ni perfecto. Todo es relativo, todo es contingente. Se comprende mejor a las personas cuando se sitúan en su contexto y en las situaciones en las que interactúan continuamente con otras. 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 hombre se concibe como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones.

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

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 satisfactorias
Hombre complejo	Contingencia	Microsistemas individual y complejo

La conceptualización del *hombre complejo* se basa en las razones siguientes:²⁹

1. El hombre no sólo es complejo, sino también variable; tiene muchas motivaciones que se ordenan con cierta jerarquía de importancia; 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 hombre 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 el resultado de una interrelación compleja entre sus necesidades iniciales y sus experiencias en la organización.
3. Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organización pueden diferir; la persona que se encuentra 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 con base en muy diversas motivaciones: su motivación final en la organización depende, sólo en parte, de la naturaleza de su motivación. El carácter de la tarea a realizar, sus habilidades y experiencia en el puesto y las características de las otras personas de la organización se interrelacionan de tal 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 hombre puede responder a distintos tipos de estrategia de dirección, eso depende de sus propias motivaciones, capacidades y de la naturaleza de la tarea a realizar. No existe estrategia alguna de dirección que sea correcta, que pueda favorecer a todas las personas en todos los momentos.

El concepto de *hombre complejo* presupone que los individuos, en sus transacciones con el ambiente organizacional, son dominados por un deseo de emplear sus habilidades para solucionar problemas o de dominar los problemas con los que se enfrenta o, en otras palabras, que se esfuerzan para dominar el mundo exterior. En el sistema particular de personalidad individual, el estándar de *valores*, de *percepciones* y de *motivaciones* es el resultado de la interacción de las características biológicas del individuo con la experiencia de desarrollo que el individuo acumula desde la infancia hasta la vida adulta. La diversidad de experiencias hace que cada sistema individual se desarrolle de manera diferente. También los problemas que se les presentan a los individuos varían infinitamente. De manera que cada sistema individual tiene características únicas y complejas. Para comprender al *hombre complejo* existen dos puntos importantes más.³⁰

1. Distintos estándares individuales se desarrollan con estándares diferentes 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 que es bueno y lo que es malo, lo importante y sin importancia, lo que se conserva y se apoya conscientemente. *Motivos* son los impulsos subyacentes o las necesidades que se desarrollan de manera inconsciente a medida que el individuo tiene éxito o fracaso para dominar su ambiente. Estas tres variables (las *percepciones*, los *valores* y los *motivos*) están fuertemente interrelacionadas. Lo que percibe un individuo en una situación particular tiene la influencia de sus *valores* y *motivos*. El desarrollo de *motivos* y *valores* está influido por el proceso de *percepción* que determina la información obtenida por el sistema.
2. Los sistemas individuales no son estáticos, sino que continúan evolucionando conforme experimentan nuevos problemas. Los mecanismos preceptuales que filtran la información hacia el interior y el exterior del individuo, permiten, por un lado, mantener el sistema individual, y por otro, el aprendizaje a través de nuevas experiencias.

²⁹ SCHEIN, Edgar H., *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1970, pp. 60-61.

³⁰ LAWRENCE, Paul R. y Jay W. LORSCH, *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 77.

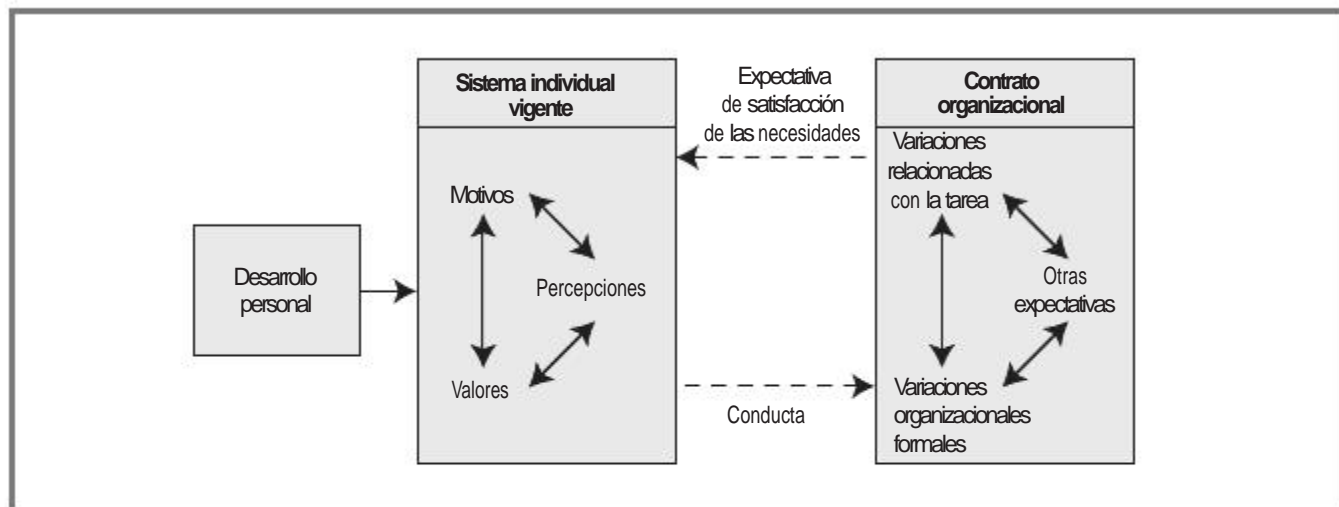


Figura 2.21 El sistema individual.³¹

Homo digitalis

La *teoría administrativa* representa una sucesión de conceptos respecto de las personas. Primero se habló del *homo economicus* (el hombre motivado por incentivos salariales). Después vino el *homo social* (el hombre motivado por incentivos sociales y simbólicos). Posteriormente, el *hombre organizacional* (el hombre que nace y vive dentro de las organizaciones). Más adelante, el *hombre administrativo* (el hombre que actúa racionalmente y que toma decisiones de acuerdo con su racionalidad). Por último, el *hombre complejo*, que acabamos de ver. Ahora está surgiendo el *hombre digital* (el hombre que se comunica con el mundo por medio de la tecnología de la información).

Nota interesante: El mundo digital

En la era de la información aumenta el número de organizaciones virtuales e interconectadas mediante redes digitales, así como los negocios virtuales a través de 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 a través de la web. Es un nuevo cliente y un nuevo tipo de empleado. Estamos hablando del *homo digitalis*.

CAPITAL HUMANO

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables.³²

1. **Autoridad:** conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas es lo que se conoce como *delegación de autoridad* (*empowerment*).
2. **Información:** fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además hacerla útil y productiva para las personas 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

31 *Idem*.

32 CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 2002, pp. 9-10.

de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

4. *Competencias*: ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. Así es como se crean talentos en la organización: al definir las competencias que ella necesita para alcanzar sus objetivos, así como al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

Hasta hace un tiempo, las personas eran consideradas como 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, etc. Sin embargo, ¿serán las personas meros recursos organizacionales? Depende de la manera en la que se entienda su actividad dentro de la organización. Si esa actividad es meramente rutinaria, repetitiva, física o muscular, entonces 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 a la actividad humana en las organizaciones.³³

En la era de la información, ese panorama cambió radicalmente por las razones siguientes:³⁴

1. En esta era, el trabajo es cada vez menos físico y muscular, y cada vez más cerebral y mental. La actividad humana va dejando de ser repetitiva y de imitación para ser cada vez más creativa e innovadora. Las personas dejarán de ser proveedoras de mano de obra para ser elevadas a la categoría de proveedoras de conocimiento y de competencias, como socios (y 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) estaban estandarizadas y estereotipadas con objeto de garantizar homogeneidad de comportamiento. Actualmente, por el contrario, se resaltan e incentivan las diferencias individuales, se buscan los talentos con voracidad y las competencias personales perfeccionadas para garantizar la competitividad organizacional.³⁵ 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 transformarse en una actividad grupal, solidaria y conjunta. Mientras que los puestos (concepto típico de la era industrial) se redefinen, los equipos están cada vez más en voga. La vieja 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 cuando trabajan juntas. Equipos, células de producción, trabajo conjunto, participación, solidaridad, consenso, decisión en equipo, delegación de autoridad (*empowerment*), autoadministración, multifuncionalidad, polivalencia: son las palabras actuales en las organizaciones.³⁶
4. Hoy no se trata sólo de retener talentos. Perseguir talentos es sólo una parte del asunto. Lo más importante es qué hacer para que esos talentos sean empleados 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, se transforman en líderes democráticos e incentivos. El tradicional papel gerencial de pensar y dirigir personas fue el adecuado en una época pasada: en la era industrial. La dirección autocrática e impositiva, por un lado, y la obediencia ciega, por el otro, funcionaron bien en la época en la que se buscaba mantener el *status 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 con sus procesos internos. Ahora los que

33 CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, op. cit., p. 67.

34 *Ibidem*.

35 CHIAVENATO, Idalberto, *Cómo transformar RH (de un centro de gasto a un centro de utilidades)*, São Paulo, Makron, Pearson, 2000, pp. 36-63.

36 CHIAVENATO, Idalberto, *ibidem*, pp. 104-136.

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 de las competencias, la creación de universidades corporativas, la transformación de las empresas en organizaciones de aprendizaje son consecuencias típicas de esa transformación. 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 totalmente descentralizado, en una tarea de todos.³⁷

Ésta es la nueva ARH.

Para analizar: El HP way³⁸

Desde que iniciaron su empresa en el pequeño garaje de una casa William Hewlett y David Packard definieron los valores corporativos que deberían guiar el comportamiento de Hewlett-Packard (HP) y que orientan hasta la actualidad el comportamiento de la organización. El HP way puede tener varias interpretaciones, pero se pueden resumir 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.

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel das pessoas nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, pp. 3-24.

³⁸ WIND, Jerry Yorman y Jeremy MAIN, *Driving change: how the best companies are preparing for the 21st century*, Nueva York, Free Press, 1998, pp. 103-104.

- Alcanzamos nuestros objetivos comunes por medio de equipos.
- Favorecemos la flexibilidad.

Estos valores son fundamentales en el éxito de HP. Su presidente, Lewis Platt, dice que pasa la mayor parte del tiempo hablando más sobre los valores de la compañía, que sobre sus estrategias de negocios. ¿Usted qué opina?

RESUMEN

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

Para entender la conducta de las personas, es necesario entender que éstas viven y se mueven en un "campo psicológico" y que tratan de reducir sus disonancias en relación con el ambiente. Además de esto, el estudio de la conducta humana debe tener en consideración la compleja naturaleza del ser humano (ser transaccional dirigido hacia objetivos y que actúa como un sistema abierto). Entre los *factores internos* y *externos* que influyen en la conducta humana está la *motivación*; la conducta se puede explicar a través del *ciclo motivacional* que termina con la satisfacción, la frustración, o la compensación de las necesidades humanas. Se pueden clasificar las *necesidades humanas* en una jerarquía en la que las necesidades primarias están en la base (necesidades fisiológicas y de seguridad), mientras que las secundarias (necesidades sociales, de aprecio y de autorrealización) están en la cima. Esas necesidades actúan simultáneamente, con el predominio de las secundarias o superiores. Por otro lado, se puede explicar la motivación mediante la influencia de dos factores: los *factores higiénicos* o de insatisfacción y los *factores motivacionales* o de satisfacción. Pero la motivación también puede explicarse por medio de un modelo situacional: la motivación para producir depende de la instrumentalidad de los resultados intermedios (por ejemplo de la productividad) en relación con los resultados finales (dinero, beneficios, promoción, etc.). El estado motivacional de las personas produce el clima organizacional y también es influido por éste. En función de ello, la conducta humana en las organizaciones presenta características importantes para la ARH, y el hecho de que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente la ARH.

CONCEPTOS CLAVE

Campo psicológico
Ciclo motivacional
Compensación
Consonancia
Disonancia cognitiva
Factores higiénicos

Factores motivacionales
Frustración
Jerarquía de necesidades
Motivación
Necesidades
Percepción
Satisfacción

CASO

Bosch: el modelo de competencias³⁹

Se habla mucho de competencias: administración por competencias, capacitación por competencias, remuneración por competencias y así sucesivamente. La obtención de competencias (ya sean individuales u organizacionales) es perseguida por personas y organizaciones como medio de asegurarse un lugar en el mundo. Finalmente, el talento humano es una cuestión de supervivencia y de éxito para las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación, cargado de competitividad. Una competencia es un repertorio de comportamientos que algunas personas o empresas dominan mejor que otras y que las hace eficaces y competitivas en una situación determinada. En realidad, la competencia constituye un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido; esto es, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que distinguen a las personas y a las organizaciones. De manera que las competencias son observables en situaciones cotidianas de trabajo y en situaciones de prueba.

La empresa Robert Bosch Limitada, de Brasil, tiene unidades en Curitiba (PR), Aratú (BA), São Paulo (SP) y Campinas (SP). Comenzó con el modelo de competencias a mediados de 1998, cuando observó la necesidad de un programa de competencias capaz de identificar las necesidades de desarrollo mediante un proceso objetivo para la verificación de los desempeños individuales. El objetivo inicial era la preparación de personas para la carrera y el éxito en la empresa. El proyecto sería el detonador

de un programa de retención de talentos por medio del banco de talentos. El modelo se basó en los siguientes factores:

1. La cultura de la empresa.
2. La estructura organizacional de la empresa: niveles jerárquicos, necesidades futuras, puestos y carreras clave.
3. El perfil profesional deseado para atender las necesidades del negocio.
4. El modo de evaluación del perfil ya existente en la empresa.
5. La filosofía de la organización que prevé el proceso de identificación y evaluación de competencias como una fuente de referencia para el desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades y no de la eliminación de personas en el proceso.
6. La elección de una metodología de evaluación de las potencialidades que sirviera a la organización, dentro de sus estándares de calidad.

La estrategia de implantación

Se proyectó un banco de talentos para suplir las necesidades de redimensionalización de las personas en función de los puestos y carreras clave, con la participación de los administradores de cada área, que se encargaron de la identificación de los candi-

³⁹ FARES, José Antônio y Antonio Marcos VICENTINI, *Relato Bosch*, disponible en www.revistadivulgar.com.br, set. 2000/mat06/index/htm.

datos. Los criterios de elección estuvieron basados en la evaluación existente del desempeño, ésta se comparó con las competencias demostradas en lo cotidiano. El departamento de RH hizo el papel de facilitador del proceso y contó con la presencia de todas las áreas de la empresa.

El primer paso fue seleccionar un grupo de personas clave para iniciar las primeras discusiones sobre las competencias importantes para el fin de la empresa. En una lista provisional se conceptualizó cada competencia y se dividió en conocimientos básicos, habilidades necesarias y actitudes deseables.

El segundo paso fue definir la lista de competencias. El tercer paso fue presentar el proyecto formal para obtener el compromiso y participación de la mesa directiva. A continuación se presentó el proyecto a toda la organización en una reunión inicial para que tuvieran un conocimiento de manera general.

Cómo funciona el proyecto

Cada especialista puede participar o no y debe solicitar su inclusión en el banco de talentos. Se hace un análisis del historial funcional de cada candidato y se procede a una entrevista individual para obtener un perfil de cada uno de los participantes al programa. Los candidatos se someten a un seminario de dos días en grupos de hasta 12 personas, en los cuales se realizan actividades simuladas con base en juegos y dinámicas de grupo. Además de las actividades vivenciales, se utilizan instrumentos y recursos técnicos con objeto de evaluar la conducta de las personas frente al perfil de competencias profesionales de Bosch. Parte del seminario es una entrevista individual de retroalimentación para verificar el estado de desarrollo del empleado en cada competencia, para determinar su compromiso con el autodesarrollo. Este proceso no es eliminatorio, sino que apunta a las competencias que se pueden desarrollar y a las que están dentro del desempeño esperado. Esta fase proporciona los datos para la elaboración de proyectos de capacitación y desarrollo para aumentar las competencias deseables. Es el llamado mapeo de competencias internas.

Perfil de la competencia de Bosch

Todas las unidades de Bosch en Brasil asumen el perfil siguiente con tres competencias básicas: las estratégicas, las técnicas y las de administración. Las diez competencias privilegiadas por Bosch son:

1. Visión del negocio
 - Sigue los cambios y las tendencias centradas en el negocio.
 - Se actualiza sobre el mercado y los clientes.
 - Conoce los productos que ofrece.
 - Domina misión, objetivos y recursos internos y externos existentes.
 - Investiga y detecta oportunidades centradas en el cliente.
2. Orientado a los resultados
 - Administra por resultados efectivos (dueño del negocio).
 - Realiza la planeación estratégica, con evaluación y rectificación periódica.
 - Divulga y opera ampliamente sus objetivos.
 - Decide por medio del análisis cómo agregar valor y la relación costo-beneficio.
 - De los resultados que obtiene aprende a mejorar.
3. Espíritu emprendedor
 - Posee claridad de propósitos y de medios.
 - Tiene iniciativa propia con relación a los socios (autonomía).
 - Crea alternativas de soluciones nuevas y eficaces.
 - Actúa proactiva y rápidamente.
 - Corre y asume riesgos.
4. Generador de cambios
 - Con sus ideas influye en la organización y en las personas (misionero).
 - Provoca reflexiones nuevas sobre asuntos conocidos.
 - Persiste en la concretización de los cambios.
 - Enfrenta las dudas y los errores que originan los nuevos desafíos.
 - Rompe paradigmas y prueba soluciones innovadoras.
5. Líder entrenador
 - Es modelo de principios éticos y de confianza para el equipo.
 - Selecciona al mejor equipo.
 - Prepara al equipo para los desafíos (capacita, orienta, prepara, informa).

- Aprovecha lo mejor de cada persona.
 - Obtiene resultados con el equipo en un clima de motivación y de compromiso.
6. Facilitador
- Modera y apoya los procesos o actividades del equipo.
 - Proporciona retroalimentación (*feedback*) al equipo (positiva o negativa).
 - Descentraliza objetivos, decisiones y tareas.
 - Asume como propios los resultados del equipo.
 - Contribuye y coopera en equipos multidisciplinarios.
7. Motivador
- Está automotivado y es entusiasta.
 - Propone desafíos al equipo dentro de los objetivos organizacionales.
 - Ofrece oportunidades de crecimiento y/o aprendizaje.
 - Cuida el ambiente y las necesidades tanto profesionales como personales.
 - Reconoce y recompensa de manera explícita y con justicia.
8. Comunicador
- Mantiene al equipo actualizado y ocupado en los negocios, de lo estratégico a lo operacional.
 - Comparte informaciones e ideas de todos los niveles.
 - Utiliza la transparencia, credibilidad y rapidez en el intercambio de datos e información.
 - Pone atención al interlocutor.
9. Negociador
- Utiliza su poder personal para influir el poder institucional.
 - Es asertivo y convincente, pero flexible.
 - Utiliza la diversidad de estilos u opiniones a favor de los objetivos de la empresa.

- Desarrolla su intuición.
- Sabe escuchar.

10. Objetivo y rápido

- Organiza y agiliza las informaciones.
- Utiliza metodología específica de análisis de problemas y toma de decisiones.
- Presenta sus puntos de vista con claridad, sencillez y capacidad de síntesis.
- Administra bien su tiempo, y en consecuencia el de los otros.
- Realiza sus actividades con dinamismo.

Proyecto de sucesión Bosch

El proyecto de sucesión se basa en un banco de talentos, con el fin de desarrollar potencias y suplir necesidades eventuales de promoción, así como atender al crecimiento de la organización. Se trata de una inversión que se basa en 12 competencias (como una brújula) que constituyen el centro de los programas de capacitación y desarrollo, que son:

1. Capacidad emprendedora.
2. Capacidad de trabajo bajo presión.
3. Comunicación.
4. Creatividad.
5. Cultura de calidad.
6. Flexibilidad.
7. Liderazgo.
8. Negociación.
9. Planeación.
10. Relación interpersonal.
11. Toma de decisiones.
12. Visión sistemática.

El paso siguiente será utilizar el banco de talentos en la implantación de remuneraciones variables de acuerdo con las competencias.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

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

EJERCICIO

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

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

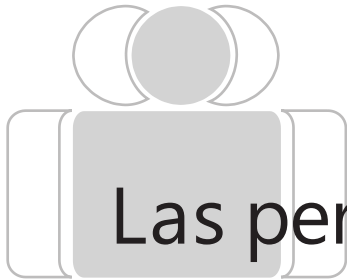
El segundo supervisor, Pedro Salada, del departamento de mantenimiento coincidía con lo que había dicho Conrado y no agregó ninguna observación más.

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

El cuarto supervisor, Henrique Bueno, del departamento de producción, reaccionó de manera completamente diferente e inesperada. Explicó que había aprendido que el ser humano es una criatura que tiene necesidades y que crea nuevas necesidades, que trabaja para satisfacerlas parcialmente, aunque no siempre lo logra. Como el ser humano es un ser complejo, cada persona tiene sus propias necesidades individuales y lo que es bueno para una persona, puede no ser bueno para otra. Dijo que le extrañaba la pregunta que les planteaba el director industrial, dado que como simples supervisores de un departamento no tenían facultades para modificar las políticas y los procedimientos de la empresa. Mencionó que quien podía responder a esa pregunta era el director o el gerente de recursos humanos que eran los que tenían facultades para determinar las políticas para el personal. Además, Enrique hizo notar que en el curso se habló poco o nada del salario; dijo que todas esas cosas bonitas, todos aquellos conceptos y teorías, no llenan el estómago de nadie.

¿Cómo conduciría usted la reunión?

3



Las personas y las organizaciones

Lo que verá en este capítulo

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

Objetivos de aprendizaje

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

El desafío de Bruno

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

ganización para promover un clima democrático y participativo en la empresa. El tercer y último frente se relaciona con las personas: capacitarlas para que adquieran nuevas habilidades, competencias y actitudes para que su comportamiento se vuelva más social, creativo e innovador. ¿Por dónde deberá empezar Guillermo Bruno?

La *integración entre el individuo y la organización* no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Asimismo, Weber planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que despersonalizan el proceso de relación con los individuos.¹ Mayo² y Roethlisberger³, por su parte analizaron el efecto que tienen sobre el individuo la organización industrial y el sistema de autoridad unilateral. Criticaron el “enfoque molecular” y deshumanizado impuesto por la *administración científica de Taylor* y sus seguidores. Después de un tiempo, el *enfoque clásico* —centrado en la tarea y en el método— cedió lugar al *enfoque humanista* —centrado en el hombre y en el grupo social—. La importancia otorgada a la tecnología se sustituyó por la de las relaciones humanas. Ese intento de cambio radical se dio al entrar la década de 1930.⁴ Desde entonces se observó la existencia de un *conflicto industrial*, es decir, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización, así como la necesidad de encontrar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas. Se escribió mucho, pero no se hizo casi nada.

Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones, con el fin de lograr *objetivos comunes*. A medida en que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren un mayor número de personas para la realización de sus actividades. Al ingresar a las organizaciones, esas personas persiguen *objetivos individuales* diferentes

a los de aquéllas. Eso hace que paulatinamente, los *objetivos organizacionales* se alejen de los *objetivos individuales* de los nuevos integrantes.

De esta manera, tanto los individuos como las organizaciones tienen *objetivos* por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar *objetivos organizacionales* (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.). Aunque, los individuos, una vez reclutados y seleccionados tienen *objetivos personales* que luchan por alcanzar y, muchas veces, se sirven de la organización para conseguirlos.



Nota interesante: Objetivos individuales en comparación con objetivos organizacionales

En esa situación, la relación entre personas y organización, no siempre es una relación de cooperación y mucho menos satisfactoria. Muchas veces, la relación se hace tensa y conflictiva debido a que la consecución de los objetivos de una de las partes impide o trunca el logro de los objetivos de la otra. El conflicto que existe entre los objetivos que la organización pretende alcanzar y los objetivos individuales de cada uno de los integrantes es ya muy antiguo. Según algunos autores,⁵ los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre son compatibles. Para que la organización pueda alcanzar eficientemente sus objetivos, tiende a provocar en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso, conflicto y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización. Como si las personas fueran desechables. Esto se debe a las exigencias que las organizaciones le imponen a las personas, midiendo

1 GOULDNER, Alvin W., *Organizational analysis*, en MERTON, Robert K., Leonard BROOM y Leonard COTTRELL (eds.), *Sociology today*, Nueva York, Basic Books, 1959, p. 402.

2 MAYO, Elton, *The human problems of industrial civilization*, Boston, Harvard University Press, 1933.

3 ROETHLISBERGER, Fritz J. y William J. DICKSON, *Management and the worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939.

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

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



Figura 3.1 Los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas.

su desempeño y confinándolas a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para la manifestación de sentimientos de independencia, responsabilidad y confianza en ellos mismos. La frustración generada transforma a las personas en apáticas y sin interés por su trabajo. Casi siempre, los objetivos organizacionales se contraponen a los individuales de las personas: la reducción de costos va en contra de mejores salarios, el aumento de las ganancias entra en conflicto con mejores beneficios sociales, la productividad no “se lleva” con el esfuerzo saludable, el orden no funciona con la libertad, la coordinación no se da con la autonomía y lo que es bueno para una de las partes, no siempre es bueno para la otra. Es ahí donde está el conflicto y el antagonismo de intereses. Si una de las partes obtiene ventaja, la otra generalmente queda insatisfecha, en el caso de que la solución adoptada sea del de tipo ganar-perder.

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distin-

tos puntos de vista. Bernard⁶ hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. Esta doble preocupación se muestra en la figura 3.2.

Nota interesante: Eficiencia y eficacia individuales

De acuerdo con este enfoque, ser sólo eficiente no sirve de nada, ya que al luchar únicamente por sus intereses el individuo será evaluado de manera negativa por la organización y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, sacrificando familia y compromisos sociales. Es necesario ser eficaz para proporcionarle resultados a la organización y eficiente para progresar

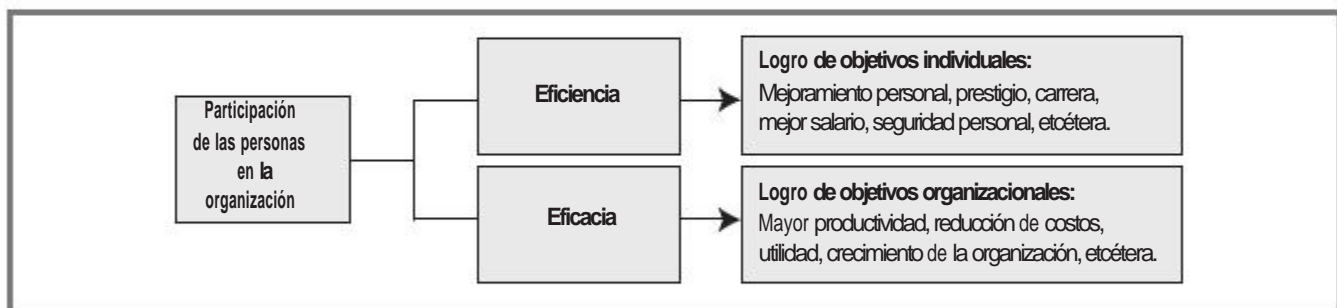


Figura 3.2 Eficiencia y eficacia según Barnard.

6 BARNARD, Chester, I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971, p. 286.

en la vida. La parte principal de la responsabilidad por la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración.⁷ Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados.

Etzioni⁸ apunta como dilema crucial de la organización las tensiones inevitables —que pueden ser reducidas— entre las necesidades de la organización y las de su personal, entre la racionalidad y la irracionalidad, entre la disciplina y la autonomía, entre las relaciones formales y las informales, entre la administración y los trabajadores. En otro texto, Etzioni considera como problemas fundamentales la búsqueda de equilibrio entre los elementos racionales y no racionales del comportamiento humano. Según él, éste constituye el problema central de la teoría organizacional.⁹



Recuerde: Relación personas frente a organizaciones

En otras palabras, la relación *individuo-organización* no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria. Con frecuencia es una relación tensa y conflictiva. Argyris¹⁰ trata de mostrar el *conflicto entre los objetivos* que persiguen las organizaciones y los objetivos que de manera individual pretende alcanzar cada uno de sus integrantes. Según él, los *objetivos organizacionales* y los *objetivos individuales* no siempre son compatibles. De acuerdo con Argyris, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, de conflicto, de fracaso y una corta perspectiva temporal de permanencia a medida que se hace más formal y rígida. Esto ocurre en virtud de las exigencias que imponen las organizaciones formales a los individuos, al medir su desempeño y limitarlos a tareas carentes de oportu-

nidad para la expresión de la responsabilidad, de la confianza en sí mismos y de la independencia. Así los individuos se hacen apáticos, desinteresados y frustrados. Argyris trata de delinear rumbos para que la integración individuo-organización sea verdaderamente efectiva.¹¹ Según él, la mayor responsabilidad en la integración entre los objetivos de la organización y los de los individuos recae en la alta administración. Así como los individuos persiguen la satisfacción de sus necesidades personales (salarios, tiempo de ocio, comodidad, un horario favorable de trabajo, oportunidades de desarrollo, seguridad en el puesto, etc., también las organizaciones tienen necesidades (capital, edificios, equipo, desarrollo de capital humano, utilidades, oportunidad de mercado, etc.). Entre las necesidades organizacionales destaca la necesidad del elemento humano, recurso indispensable e inestimable. De esta manera, la interdependencia entre las necesidades del individuo y de la organización es inmensa, ya que tanto las vidas como los objetivos de ambos están intrínsecamente entrelazados. Mientras que el individuo contribuye con habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, así como con su actitud para aprender y un grado indefinido de desempeño, la organización, a su vez, tiene que imponer al individuo responsabilidades, algunas definidas y otras indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual, otras con la exigencia de un aprendizaje a mediano o a largo plazo, pero que representen siempre un desafío.

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

RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACIÓN

La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un *proceso de reciprocidad*.¹³ La organización hace ciertas cosas para y por los participantes

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

8 ETZIONI, Amitai, *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967, p. 68.

9 *Ibidem*, p. 15.

10 ARGYRIS, Chris, *Personalidade e organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema*, Río de Janeiro, Renes, 1968.

11 ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975.

12 BARNARD, Chester I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

13 LEVINSON, Harry, *ibidem*.

como remunerarlos, darles seguridad y estatus; *recíprocamente*, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus *expectativas* por medio del uso de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado refuerza sus *expectativas* mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.¹⁴ Algunos psicólogos se refieren a una "*norma de reciprocidad*",¹⁵ mientras que otros psicólogos le llaman a esto "*contrato psicológico*".

Todo contrato representa dos aspectos fundamentales:¹⁶

1. El *contrato formal* y escrito es un acuerdo en relación con el puesto a ser ocupado, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etcétera.
2. El *contrato psicológico* es una expectativa de lo que podrán hacer y ganar la organización y el individuo con esa nueva relación.

El *contrato psicológico* se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que establezca el trabajo a realizar y la recompensa correspondiente. Aunque no sea un acuerdo formal ni algo claramente expresado, el contrato psicológico es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto a una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones establecidos por la práctica, que serán respetados y observados por ambas partes. El *contrato psicológico* es un elemento importante en cualquier relación de trabajo que influye en el comportamiento de ambas partes. Un *contrato* es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. Cada persona representa sus propios *contratos* que rigen tanto las relaciones interpersonales como la relación que ella mantiene consigo misma (relación intrapersonal). Una fuente frecuente de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros y explícitos. Las personas no siempre expresan abierta y

explícitamente lo que desean y lo que necesitan. El esclarecimiento de los *contratos*, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales es importante para una experiencia interpersonal efectiva. Del mismo modo, tanto para la organización como para el individuo es prominente que ambos exploren los dos aspectos del contrato y no únicamente el formal.

Nota interesante: Concepto de contrato psicológico

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

Las personas forman una organización o entran en alguna de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas de sus necesidades personales. Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer ciertas inversiones personales (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades personales sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos son evaluados mediante su propio sistema de valores.

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

LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO

Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos

14 JAKES, Elliott, *Equitable payment*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1961.

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

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

Lo que las personas esperan de la organización	Lo que la organización espera de las personas
<ul style="list-style-type: none"> • Un excelente lugar de trabajo. • Oportunidad de crecimiento, educación y carrera. • Reconocimiento y recompensas: salario beneficios e incentivos. • Libertad y autonomía. • Apoyo: liderazgo renovado. • Capacidad de empleo y de ocupación. • Camaradería y compañerismo. • Calidad de vida en el trabajo. • Participación en las decisiones. • Distracción, alegría y satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en la misión organizacional. • Enfocarse en la visión del futuro de la organización. • Enfocarse en el cliente sea interno o externo. • Enfocarse en las metas y resultado a alcanzar. • Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos. • Enfocarse en el trabajo participativo en equipo. • Compromiso y dedicación. • Talento, habilidades y competencia. • Aprendizaje constante y crecimiento profesional. • Ética y responsabilidad social.

Figura 3.3 Expectativas de las personas y de las organizaciones.¹⁷

con ciertas expectativas. Esos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan únicamente a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores. Además, en este intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales, se desarrollan *contratos psicológicos* entre las personas y el sistema, las personas y los grupos, así como entre sistemas y subsistemas en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que se ofrece y lo que se recibe a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de *reciprocidad*, se produce una modificación en el sistema.

De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender a sus propias necesidades y, al mismo tiempo, atender a las necesidades de la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un pago monetario. Las personas

forman una organización o entran a formar parte de una de ellas, porque esperan satisfacer algunas de sus necesidades personales. Para obtener esas satisfacciones, las personas están dispuestas a realizar ciertos gastos o inversiones o esfuerzos en la organización, ya que esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea superior a los costos, asimismo evalúan sus satisfacciones y los costos mediante sus propios sistemas de valores.

Estas expectativas, cuando están equilibradas, pueden expresarse mediante la ecuación siguiente:¹⁸

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

O lo que es lo mismo:

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

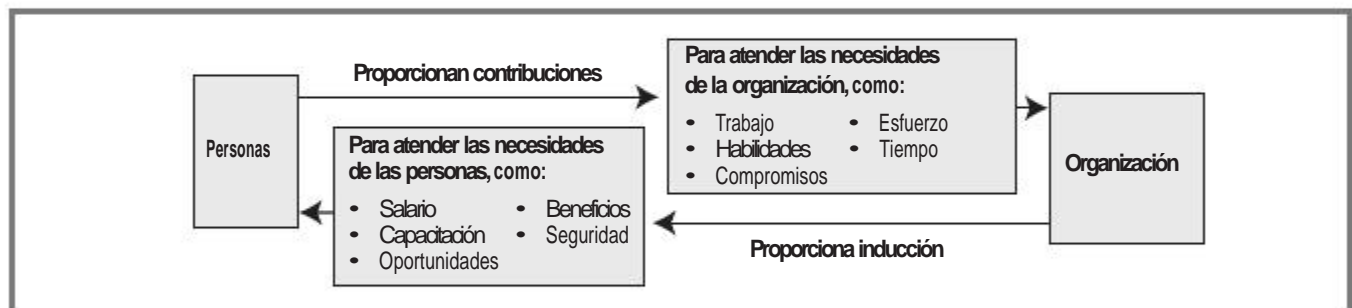


Figura 3.4 Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.

17 CHIAVENATO, Idalberto, *Comportamiento organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações*, São Paulo, Thomson Learning, 2004, pp. 26-30.

18 HICKS, Herbert G. y C. Ray GULLETT, *The management of organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976, pp. 5-6.

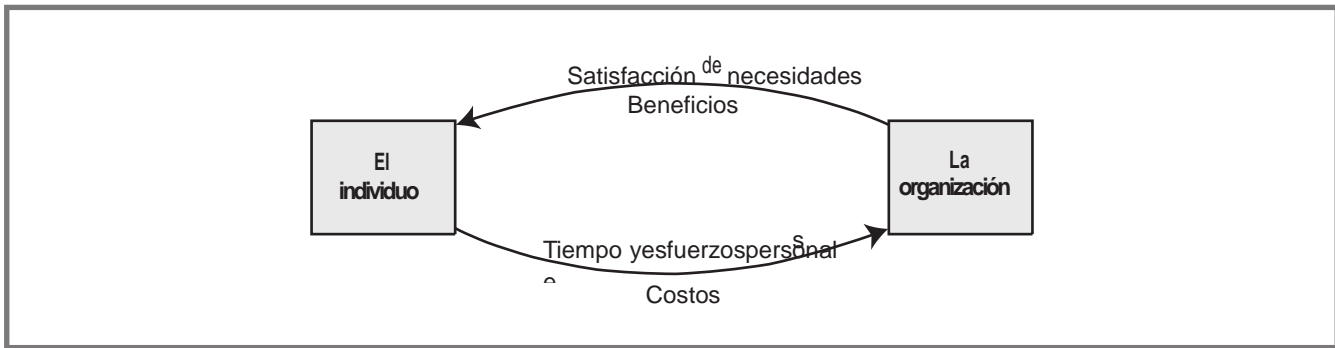


Figura 3.5 La participación del individuo: costos y beneficios personales en su relación con la organización.

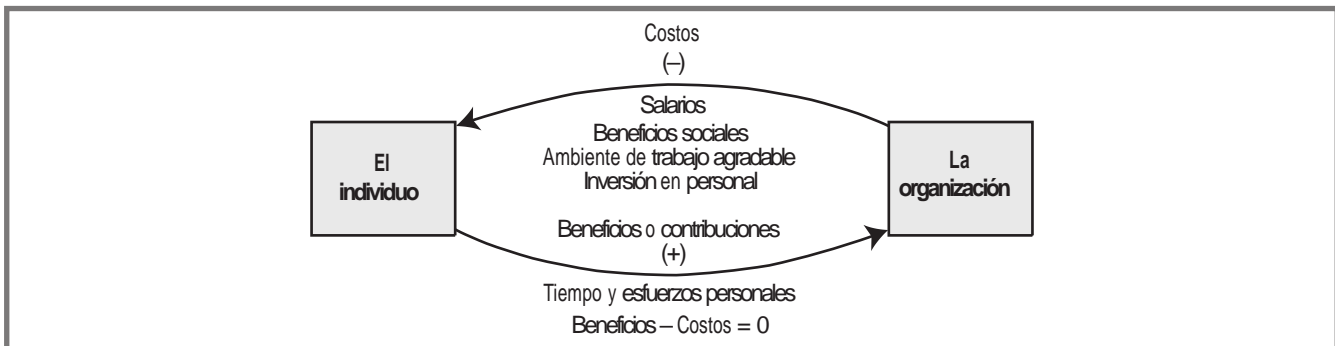


Figura 3.6 Percepción de la organización: beneficios y costos para mantener a las personas como miembros de la organización.

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

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



Nota interesante: El costo-beneficio de las inversiones

En realidad, cada parte hace inversiones y espera que la otra parte le proporcione las ganancias deseadas. Es ahí donde se pasa a evaluar el costo-beneficio, inversión-rentabilidad del proceso de

intercambio. Se trata principalmente de un problema de comunicación y de negociación: cada parte necesita comunicar de manera clara a la otra lo que quiere y puede invertir y cuánto espera obtener como ganancia.

Concepto de incentivos y contribuciones

La interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. De aquí surgen los conceptos de *incentivos* y *contribuciones*:

- a) *Incentivos* (estímulos) son los "pagos" realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las *contribucio-*

nes, cada incentivo posee un valor de *conveniencia* que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también *estímulos* o *recompensas*.

- b) *Contribuciones* son “pagos” que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de *conveniencia* que varía de acuerdo con la organización: una *contribución* de un individuo puede tener una enorme *conveniencia* para una organización y ser totalmente inútil para otra.

De los conceptos de incentivos y contribuciones resulta el concepto de *equilibrio organizacional*, a saber:

- a) La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas que son los integrantes de la organización.
- b) Cada integrante recibe *incentivos* (recompensas) a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.
- c) Cada uno de los integrantes seguirá colaborando con la organización sólo si los incentivos (recompensas) ofrecidos son iguales o mayores (medidos en términos de los valores que representan para el integrante y de las alternativas que se le ofrecen) a las contribuciones que se le exigen.
- d) Las contribuciones aportadas por los diferentes grupos de participantes constituyen la fuente de la que la organización se abastece y se alimenta de los incentivos que ésta ofrece a los participantes.
- e) La *organización será solvente* y seguirá existiendo sólo si las *contribuciones* son suficientes para generar *incentivos* en la cantidad adecuada para inducir a los participantes a que proporcionen contribuciones.¹⁹



Nota interesante: Equilibrio organizacional

El *equilibrio organizacional* refleja el éxito de la organización al “remunerar” a sus integrantes con *incentivos* adecuados y motivarlos para continuar

con sus contribuciones a la organización, garantizando así su supervivencia y eficacia. Dentro de este concepto, la organización ofrece *estímulos* para inducir a una ganancia equivalente o mayor de contribuciones. Para que la organización sea solvente es necesario que los *incentivos* sean útiles para los participantes, de la misma manera que las *contribuciones* sean útiles para la organización. La esencia del problema es lo siguiente: individuos y organizaciones se atraen y se seleccionan mutuamente, esto significa que los individuos buscan las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y objetivos, en tanto que las organizaciones buscan a los individuos más adecuados a sus expectativas, éste es el primer paso. El segundo es el acoplamiento y adaptación recíprocos entre individuos y organizaciones: ambos aprenden a acoplarse uno al otro. El tercer paso se refiere a los individuos que hacen carrera dentro de las organizaciones, a las que utilizan como trampolín profesional, y las organizaciones que desarrollan a los individuos para emplearlos como trampolín para su subsistencia. El primer paso es una elección recíproca, el segundo es una adaptación mutua y el tercero es un desarrollo recíproco. Es tarea de la ARH asegurarse de eso.

CULTURA ORGANIZACIONAL

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



Nota interesante: ¿Qué hace la diferencia?²⁰

De vez en cuando aparece una investigación hecha para descubrir las causas del éxito de una empresa. Jim Collins, en los años de 1990, publicó su investigación en el libro *Hechas para durar*.

¹⁹ MARCH, James G. y Herbert A. SIMON, *Teoria das organizações*, Río de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1966, p. 104.

²⁰ ROSENBERG, Cynthia y Christiane MANO, “O que faz a diferença?”, *Exame*, diciembre de 2003, núm. 807, pp. 140-141.

Ahora Joyce, Tuck Roserson y Nohria publican su libro *Lo que (realmente) funciona*, publicado en Brasil por la editorial Campus. Durante más de 10 años monitorearon 160 empresas por medio de 200 herramientas de administración para conocer las prácticas de las empresas triunfadoras y las de las perdedoras. Las 40 empresas consideradas como exitosas superaron las expectativas en cuatro prácticas básicas: dirección, estrategia, cultura y estructura; así como en dos de los cuatro aspectos considerados secundarios por los autores: talento, innovación, liderazgo y alianzas estratégicas. Esta combinación resultó en la fórmula 4 + 2. No se trata de una teoría, sino de una brújula que orienta en cualquier ambiente empresarial.

- a) *Desempeño*: el secreto no está en seguir modas generalizadas o privilegiar una herramienta en detrimento de otra. Lo que verdaderamente funciona es cómo los ejecutivos administran las herramientas que eligen. Las mejores empresas se esmeraban por una implementación ejemplar.
- b) *Estrategia*: lo que importa no es la estrategia (vender barato o proporcionar servicios óptimos), sino que ésta sea clara para ejecutivos, empleados y clientes.
- c) *Cultura*: para los autores es un error que el desarrollo de una cultura corporativa no se tome tan en serio en la administración de una empresa. Las mejores empresas se dedican a la creación de una cultura orientada hacia el desempeño, y no sólo entre los ejecutivos, sino entre todos sus empleados. Noventa por ciento de las empresas triunfadoras relacionaban recompensa económica con el desempeño.
- d) *Estructura*: para los autores no hay ningún problema con la burocracia. El problema es cuando procedimientos y protocolos —necesarios en cualquier empresa— toman proporciones asfixiantes.
- e) *Liderazgo*: no se encontró que las características personales del directivo (abierto o tímido, paciente o impaciente, visionario o detallista) fueran determinantes. Sin embargo, sí otras cualidades como construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás ejecutivos a hacer lo mismo, o detectar oportunidades y problemas claramente.
- f) *Talentos*: las empresas triunfadoras desarrollan y conservan talentos. Una de las señales de progreso es que la empresa logre reemplazar fácilmente a los profesionales que se han ido a la competencia. En general, las perdedoras tardaron dos veces más que las triunfadoras en encontrar ejecutivos. Todavía es

común que las empresas se deshagan por no perder un cliente, pero no muevan un dedo para conservar a un empleado.

- g) *Innovación*: significa tener coraje y estar dispuesto a "canibalizar" productos o procesos antiguos en favor de uno nuevo, aun en los detalles más simples del negocio.
- h) *Alianzas estratégicas*: hacer alianzas estratégicas es una manera de crecer rápidamente. Las empresas que tienen éxito privilegian negociaciones menores y más frecuentes. En general compran empresas de 20% de su tamaño, cada dos o tres años.

La *cultura organizacional* representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.²¹ Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.²² Para Schein es una estandarización de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por determinado grupo que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien como para ser considerada válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.²³

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un *iceberg*. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos,

21 CHIAVENATO, Idalberto, *Administração nos novos tempos*, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, p. 172.

22 *Ibidem*, pp. 172-173.

23 SCHEIN, Edgar, *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

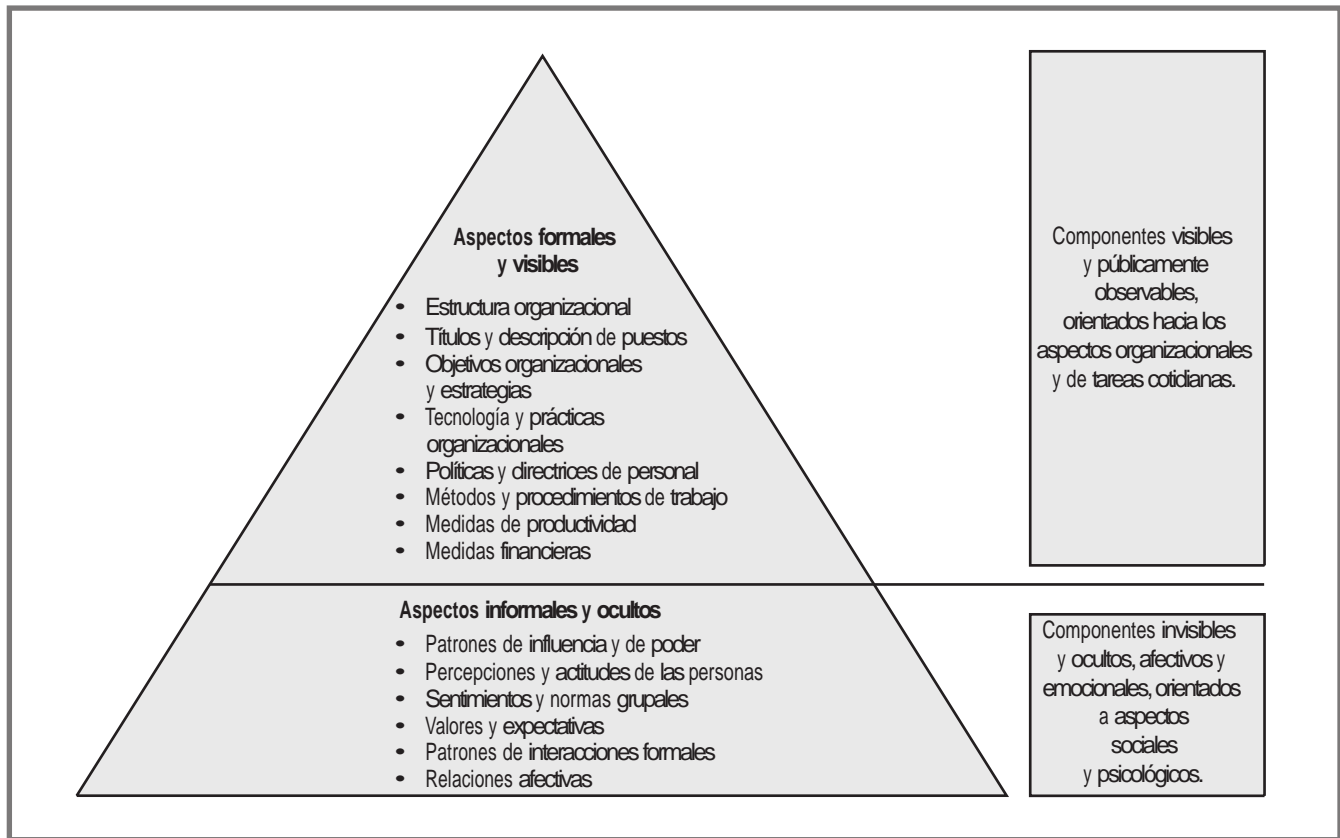


Figura 3.7 El iceberg de la cultura organizacional.²⁴

cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.²⁵

La comparación con un *iceberg* tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocerla en todos esos niveles. La figura 3.8 proporciona una explicación clara de los diversos estratos de la cultura organizacional. El primer estrato es el más fácil de cambiar pues está constituido por aspectos físicos y concretos: por instalaciones, muebles y cosas que pueden modificarse sin mayor problema. A medida que se profundiza en los otros estratos la dificultad para cambiar se hace cada vez mayor. En el estrato más profundo (el de las presuposiciones básicas) el cambio cultural es más difícil, problemático y tardado.

Nota interesante: Características de la cultura organizacional

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

La cultura organizacional presenta seis características principales:²⁶

1. *Regularidad en los comportamientos observados*: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto, *Administração nos novos tempos*, op. cit., p. 173.

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

²⁶ LUTHANS, Fred, *Organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill Higher Education, 2002, p. 123.

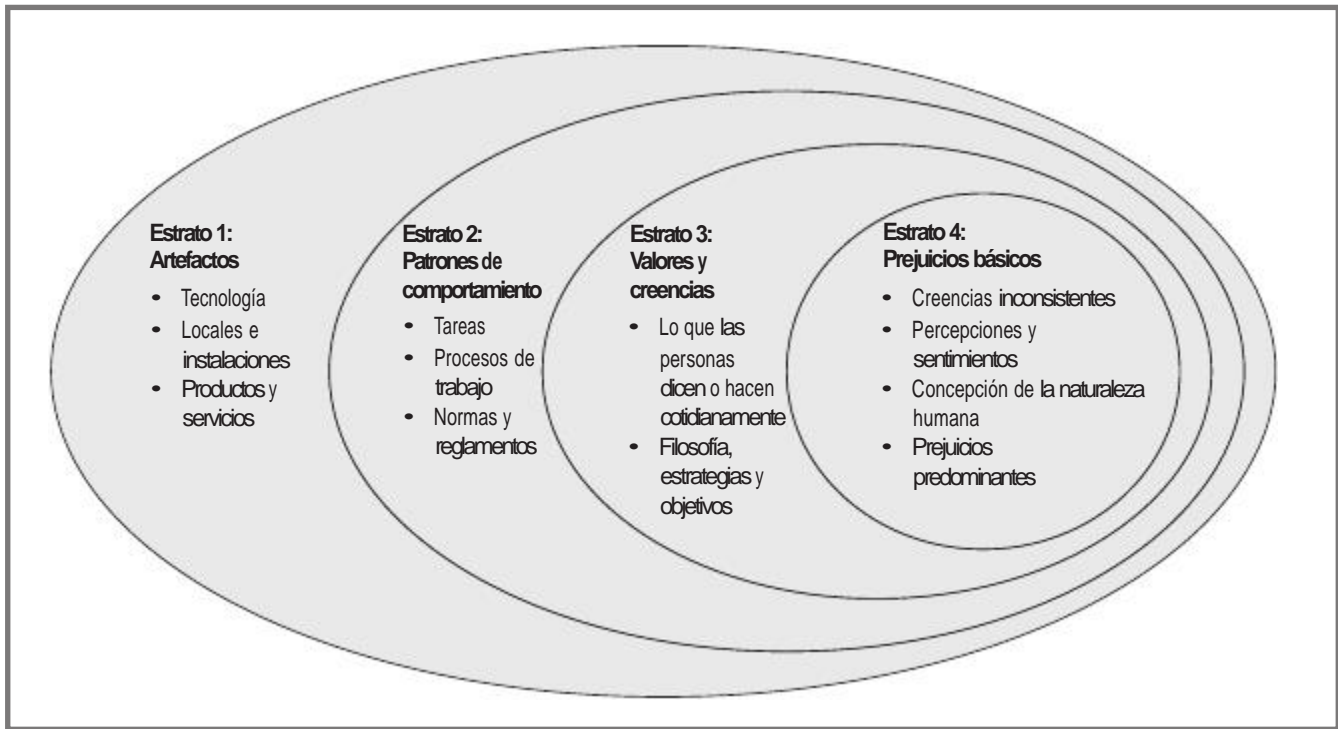


Figura 3.8 Los diversos estratos de la cultura organizacional.²⁷

2. *Normas*: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores predominantes*: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
4. *Filosofía*: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. *Reglas*: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
6. *Clima organizacional*: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta con distintos grados y conflictos. Para comprender mejor las características culturales de cada organización, podemos destacar dos tipos extremos dentro de un *continuum*: el

estilo tradicional y autocrático o el estilo participativo y democrático de cultura que veremos a continuación.

Clima organizacional

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

²⁷ Adaptada de HUNT, James, *Leadership: a new synthesis*, Thousand Oaks, Sage, 1991, p. 221.

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

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

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

El concepto de *clima organizacional* expresa la *influencia del ambiente* sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben

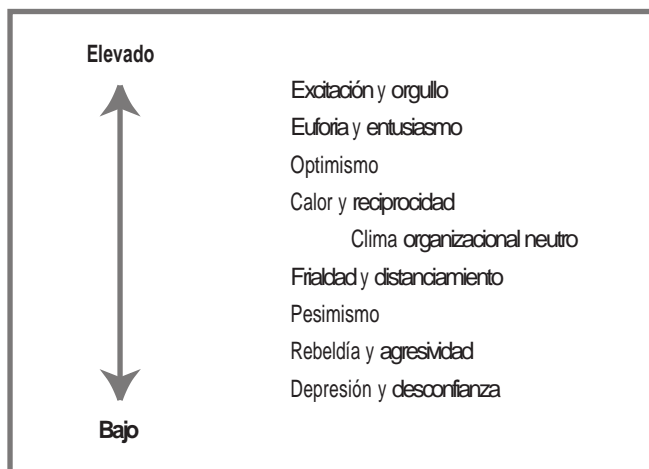


Figura 3.9 Continuum de los niveles del clima organizacional.

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

Para analizar: La ruptura organizacional²⁸

Las organizaciones modernas están rompiendo totalmente (*breakthrough*) con los viejos moldes tradicionales. La librería que más crece en el mundo, Amazon, no tiene ni un metro cuadrado de local. La mayor industria en el mundo de tenis y ropa deportiva, Nike, no tiene ninguna fábrica. Microsoft llegó a valer cien veces su activo contable. Lotus se vendió a IBM en 15 veces su valor patrimonial tangible. La filial estadounidense de Nokia tiene únicamente cinco ejecutivos y factura 200 millones de dólares por año. La organización convencional, cuya representación es el organigrama tradicional —burocrático y “jurásico”—, está en proceso de una profunda transformación. Ya no es la de los viejos tiempos. Las organizaciones enfocan cada vez más sus energías, tiempo y recursos a lo que tiene más valor: su activo intangible que les proporciona inteligencia competitiva.

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

1. Las organizaciones van a operar cada vez más en redes (*networks*). Pequeños núcleos de grandes cerebros crearon negocios de gran tamaño gracias a su capacidad de concentración, formación de empresas en red y desarrollo de marca. El activo intangible de

²⁸ Adaptado de VIANNA, Marco Aurélio Ferreira, *Capital intelectual, um futuro que já chegou*, disponible en <http://www.guiarh.com.br/PAGINA21B.htm>.

- esas redes será una parte cada vez menor del valor global del negocio estructurado.
2. El empleo tradicional tiende a disminuir drásticamente. El empleado con cartera asignada se convierte en un tercero junto con máquinas, herramientas de trabajo y equipos. Todo eso deja de ser contabilizado en el centro de operaciones de la organización y se convierte en responsabilidad del socio que trabaja en red.
 3. La flexibilidad de horario será cada vez mayor y el trabajo tradicional será cada vez más hecho en casa. Con el desmonte de las grandes empresas y del concepto tradicional de activo tangible disminuirá cada vez más el conjunto de bienes físicos de la organización, la cual se volverá cada vez menos concreta y más virtual.
 4. Los servicios serán cada vez más importantes en la constitución del PIB de cada país. Las previsiones apuntan que en Estados Unidos 2% de las personas producen todos los alimentos necesarios para el resto de la población. Otro 2% produce todos los objetos físicos que necesita la nación. Con esto, el trabajador del conocimiento aumentará cada vez más el valor agregado de la producción al incorporar inteligencia y no capital físico a las empresas. ¿Cómo contabilizar el cerebro de un trabajador intelectual?
 5. Megasoftwares revolucionará la organización de las empresas. La parte tradicional de las organizaciones sufrirá una revuelta total, por lo que se queda la actividad burocrática humana prácticamente en ceros y transferida a las máquinas.
 6. La competitividad (la paradoja de la mejora de la calidad con disminución de precios) será una preocupación constante. Funciones de área (como RH, finanzas, contraloría, etc.) se incorporarán a las unidades de operación, aumentando el valor agregado y disminuyendo el valor físico tradicional.
 7. La innovación constante será un factor crítico de éxito, si no es que de supervivencia de las organizaciones. Las mayores sumas serán destinadas a la creación de nuevos productos, servicios, sistemas y procesos en un movimiento imparable rumbo a lo nuevo.
 8. Capacitación y aprendizaje continuo (en el sentido más noble de la organización del aprendizaje, *learning organization*) recibirán cada vez más recursos como estrategia para enfrentarse al desafío del cambio.
 9. Una sólida cultura organizacional con la alineación de valores y principios, así como la determinación de una visión compartida será cada vez más un factor de diferencia competitiva entre las organizaciones.
 10. Frente a las enormes dificultades del ambiente externo, los talentos humanos serán cada vez más escasos. Dentro de la eterna ley de la oferta y la demanda, los talentos escogerán la empresa que ofrezca el ambiente más humano y propicio para su desarrollo y que de manera más justa recompense su verdadero valor.
 11. En el mundo del pluralismo y de la multiplicidad —especialmente del comercio electrónico—, conservar y alimentar una marca reconocida y respetada será una estrategia cada vez más buscada. Por eso Philip Morris vale 50 mil millones de dólares en el mercado, mientras que sus activos fijos no llegan a los dos mil millones de dólares.
 12. En el mundo de la multiplicación del comercio virtual, la *logística* basada en una fuerte capacitación informática cada vez más será un atributo fundamental para el éxito. Cualquier producto puede ser comprado en cualquier lugar del mundo que exija costos compatibles. La *logística* (disciplina que forma parte de la administración y que trata del flujo de productos desde los proveedores hasta los clientes finales) será fundamental.
- Todo esto comprende una nueva forma de administración y una nueva manera de ver a las personas. ¿Cómo podría usted explicar la influencia de esto en los recursos humanos?

El desafío de Bruno

A Guillermo Bruno le pareció mejor atacar simultáneamente los tres frentes de acción. Esto significa hacer transformaciones en la organización del trabajo, cambios en la cultura y mentalidad de los gerentes y modificaciones en la cabeza y habilidades de los empleados. Para realizar esta triple proeza,

Bruno necesita contar con todo el apoyo de la dirección de la empresa. Ese apoyo es imprescindible para realizar tales modificaciones con éxito. ¿Cómo puede convencer a la mesa directiva de que su plan mejorará la empresa?

CASO

Natura: la fábrica transformada en comunidad²⁹

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

El Nuevo Espacio *Natura* (como se le bautizó a la fábrica) es una revolución frente a lo que en buena parte del siglo XX se le llamó línea de producción. Las diferencias en su aspecto, si bien impresionantes, son el lado menos importante del cambio de un modelo a otro. La arquitectura es sólo un reflejo de los con-

ceptos y de las creencias corporativas que deben marcar el tercer siglo de la industrialización. Las fábricas continuarán existiendo y proporcionando empleos mientras el mercado necesite de bienes comunes, como ropa, coches, discos compactos, hornos de microondas, jabones y computadoras personales. Pero todo esto lo harán de manera diferente, con personas diferentes y, en consecuencia de esto, exigirán un nuevo modelo de administración y de liderazgo.

Las personas quieren sentir que son parte de algo mayor. Asimismo, tienen necesidad de compartir ideas, problemas y objetivos, menciona una inspectora del Espacio *Natura*. Ella es la gerente del Espacio *Natura*. Su día a día consiste en cuidar que los empleados trabajen en espacios adecuados, que las áreas de descanso funcionen y se conserven, que las personas se encuentren y compartan experiencias, quienes quiera que sean. La existencia de una inspectora en la fábrica *Natura* es una señal de la necesidad que tienen actualmente las empresas de transformarse en comunidades, con ritos propios, autenticidad, valores en común e interacción entre trabajo y vida personal. Pasión, creatividad, compromiso son las cualidades más necesarias para una empresa que quiera triunfar en el nuevo mundo de los negocios, dice el estadounidense Jim Stuart, fundador de *The Leadership Circle*, un programa de desarrollo para presidentes de empresas. Ésas son también las cualidades que más hacen falta en la mayoría de las corporaciones. Las personas aún se sienten parte de los medios de producción. ¿Por qué?, porque los dirigentes los tratan de esa manera, apunta Stuart.

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

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

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

RESUMEN

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

CONCEPTOS CLAVE

Conflicto

Contrato psicológico

Cultura organizacional

Objetivos individuales

Reciprocidad

Relaciones de intercambio

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

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

EJERCICIO

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

Al prepararse para la reunión, Alberto Oliveira revisó algunos aspectos fundamentales sobre los cuales apoyar su tesis: si existen ciertos sentimientos de reciprocidad

* N. del R. T. \$1 054 pesos mexicanos al tipo de cambio del día 26 de abril de 2006.

dad, el personal de Mesarisa jamás se irá a huelga contra la empresa. Alberto conocía bien a la mesa directiva y las ideas que el director presidente quería introducir por medio de una filosofía basada en la libre iniciativa y en el pleno respeto a los derechos humanos, pero sabía que esas ideas encontraban seria resistencia entre algunos directores. Un fuerte aliado del director presidente era su hijo, Raimundo Correia hijo, el director industrial. Pero la cosa no estaba nada fácil para la empresa: la recesión en los mercados inmobiliario y automotriz, la fuerte elevación de los intereses, inflación elevada, dificultades para la exportación, ganancias cada vez menores, poca disponibilidad financiera y la propia situación de la empresa. Todo indicaba que la empresa necesitaba

primero recibir para después poder dar algo a cambio. Todo eso dejaba poco margen de maniobra para poder hablar de concesiones para el personal.

Cualquier plan que ocasionara alguna salida o costo adicional sería fatalmente rechazado o aplazado para el futuro remoto.

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

Parte II



El sistema de administración de recursos humanos

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:¹

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

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

LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES

La organización constituye el punto de convergencia de innumerables *factores de producción*, es decir, de *recursos pro-*

ductivos que deben ser empleados con *eficiencia* y *eficacia*.

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

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



Nota interesante: Recursos organizacionales

Antiguamente, los productos y servicios se producían con el empleo de capital, materiales y tecnología. En la era de la información, estos factores tradicionales son desplazados por un factor nuevo y diferente: el conocimiento. Actualmente productos y servicios son generados mediante capital,

¹ KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, *Organization and management: a system approach*, Nueva York, McGraw Hill, 1970, p. 6.

materiales, tecnología, personas y conocimiento. De estos cinco componentes, sólo personas y conocimiento crean una ventaja competitiva duradera. El conocimiento es un activo intangible e invisible que se encuentra en las cabezas de las personas o, en algunos casos, archivado en sistemas de información administrados mediante informes, perfil de productos o servicios, diagramas de flujo, etc. La mayor parte de las organizaciones no se ha dado cuenta de esto ni de que las organizaciones con éxito son las que saben administrar el conocimiento y convertirlo en productos y servicios altamente competitivos. En otras palabras, saben invertir y obtener ganancias del conocimiento corporativo. ¡Todo esto a través de las personas!

La organización es una empresa social a través de la cual se reúnen *recursos* diversos para lograr determinados objetivos. Sin recursos no hay manera de alcanzarlos. Los *recursos* son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, esto es los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales. Pueden verse como los insumos necesarios para obtener el producto final o servicio prestado por la organización. Generalmente cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de dinero, equipo, materiales, personal. Sin embargo, los recursos organizacionales son extremadamente diversos y complejos.

Los recursos organizacionales se pueden clasificar, de manera general, en cinco grupos:

Recursos físicos y materiales

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

Recursos financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se puede disponer de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la or-

ganización. Comprende también el ingreso derivado de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización.

Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que requiere la organización. Hasta cierto punto, los recursos financieros son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, ya que le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requiere para su operación. Es muy común expresar el desempeño de la organización en lenguaje financiero, en términos de utilidades en valores monetarios o de liquidez en sus acciones. También es muy común medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de la maquinaria y equipo de la organización, el valor de materias primas y productos acabados en almacén, etcétera.

Recursos humanos

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

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —éstos son los puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra *recurso* representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización.

Recursos mercadológicos

Constituye los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos

comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización. Así, los recursos mercadológicos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado (sobre consumidores y competidores), toda la organización de ventas (que incluye previsión de ventas, ejecución y control), promoción, propaganda, distribución de los productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etc. Sin los recursos mercadológicos, de nada sirven los demás recursos de la organización, pues si ésta es despojada de sus clientes —consumidores o usuarios— perdería fatalmente la propia razón de existir. A los recursos mercadológicos se les llama también *recursos comerciales*, como denomi-

nación restrictiva para distinguir sólo a las actividades directamente relacionadas con las operaciones de ventas, que corresponden al término de *marketing* empleado por los autores estadounidenses.

Recursos administrativos

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

Los cinco grupos de recursos se pueden esquematizar de la manera siguiente:

Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional	Conceptualización estadounidense
Materiales o físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Edificios y terrenos • Máquinas • Equipamientos • Instalaciones • Materias primas • Materiales • Tecnología de producción 	Naturaleza	<i>Materials and machinery</i>
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Flujo de dinero • Crédito • Préstamos • Financiamientos • Inversiones 	Capital	<i>Money</i>
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Jefes • Supervisores • Empleados • Obreros • Técnicos 	Trabajo	<i>Man</i>
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de clientes, consumidores o usuarios 	No tiene equivalente	<i>Marketing</i>
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control 	Empresa	<i>Management</i>

Figura II.1 Clasificación de los recursos organizacionales.