

# 3

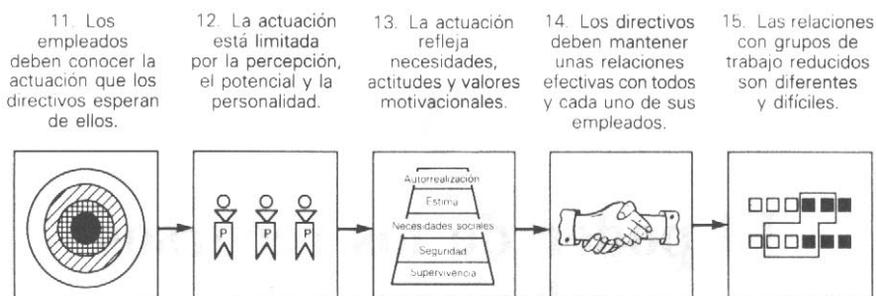
## El poder de los recursos humanos

Los directivos hacen su trabajo a través de los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos por otras personas. Estos otros seres humanos constituyen un recurso poderoso; acaso el de mayor fuerza de entre los que puede disponer la dirección. Los recursos humanos son, sin embargo, extraordinariamente complejos, por lo que los directivos deben valerse de ellos con cuidado y discreción. A los empleados hay que decirles con toda precisión qué es lo que se espera de ellos. Los directivos tienen que darse cuenta que están tratando con seres humanos y que, por consiguiente, deben respetar su personalidad. De igual modo, tienen que propiciar un ambiente que estimule y alimente el potencial y la productividad de cada individuo. Afinando aún más, los directivos tienen también que valorar y aprovechar el poder de los empleados en su calidad de miembros de grupos formales e informales.

### CONCEPTOS CLAVES RELATIVOS A LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Figura 3.1 nos presenta estos conceptos claves que son:

11. La productividad empresarial viene dada por unos empleados que conocen perfectamente qué es lo que se espera de ellos en cuanto a actuación y cooperación.
12. La actuación del sujeto está fuertemente mediatizada por sus propias percepciones, así como por su potencial y su personalidad. Los directivos deben considerar los rasgos distintivos de las personas como «innatos», puesto que provienen de la propia herencia genética del individuo, de su ambiente y de sus vivencias; por ello, poco puede hacerse para cambiarlos.
13. La actuación de un individuo es también un reflejo de sus necesidades, actitudes y valores personales. Los directivos deben mostrar sensibilidad hacia estas cualidades y tratarlas de tal modo que cada persona pueda dar de sí todo su potencial.



**Figura 3.1.** Conceptos 11-15.

14. Unas productivas relaciones persona a persona con los empleados, forman a su vez las bases de una relación efectiva entre el directivo y toda la organización.
15. Las relaciones de los directivos con empleados constituidos en grupos tienen un carácter diferente del que tienen las relaciones con personas aisladas. Estos contactos de grupo son quizá los más difíciles de iniciar y sostener con resultados positivos.

## TERMINOS CLAVES

Para utilizar en toda su extensión los anteriores conceptos, necesitará conocer el significado de los siguientes términos:

- |                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| Actuación                            | Incentivos neutros           |
| Cooperación                          | Mejora del empleo            |
| Percepción                           | Grupos de trabajo formales   |
| Potencial                            | Grupos de trabajo informales |
| Personalidad                         | Grupos homogéneos            |
| Jerarquía de las necesidades humanas | Grupos estables              |
| Actitudes                            | Grupos de trabajo pequeños   |
| Valores                              | Normas de grupo              |
| Teoría X                             | Papeles (roles)              |
| Teoría Y                             |                              |

### Concepto 11

*La productividad empresarial viene dada por unos empleados que conocen perfectamente qué es lo que se espera de ellos en cuanto a actuación y cooperación. Es responsabilidad del directivo transmitir esta información.*

La piedra angular de unas relaciones provechosas con los empleados es que éstos tengan un conocimiento claro de lo que la dirección y la organización espera de ellos en términos de actuación y cooperación (Figura 3.2). La «actuación» y la «cooperación» son unos conceptos complejos que requieren un examen más detallado con objeto de ver todas sus ramificaciones.

## Actuación

Hemos visto que los directivos son evaluados por los resultados que consiguen; pues bien, los empleados además de por los resultados, son evaluados también por el empuje de los esfuerzos que hagan para obtenerlos. Esta diferencia es importante por dos razones: Primera, porque los empleados no tienen control sobre los recursos que se les asignan y, segunda, porque casi siempre hacen lo que hacen siguiendo instrucciones de los directivos.

La **actuación** —en lo concerniente a los empleados— es una combinación de comportamientos y resultados determinados por la dirección. Si los empleados actúan de acuerdo con lo que se les indica y obtienen los resultados previstos, entonces su labor es juzgada como buena. Hay que tener en cuenta, no obstante, que tanto las pautas de comportamiento que se establezcan, como los resultados que se requieran, deben ser razonables y estar en consonancia con todos los factores que afecten a una situación en particular.

La apreciación de la actuación de los empleados tienen tres importantes dimensiones o medidas:

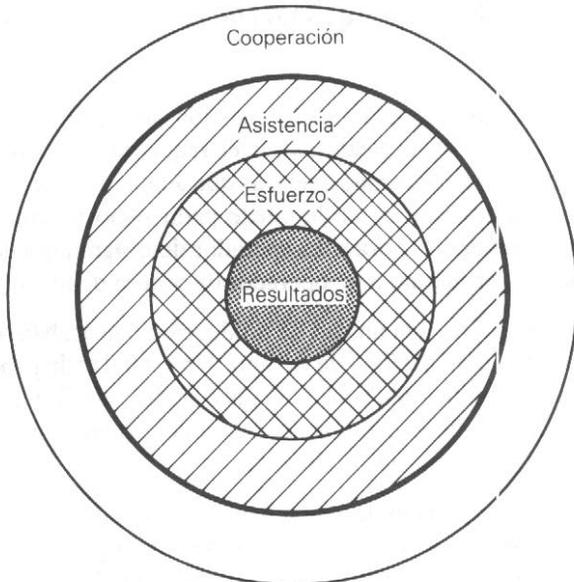


Figura 3.2. Expectativas de actuación.

**1. Asistencia y puntualidad.** Está claro que una organización no puede funcionar con eficacia sin una asistencia regular y puntual de todos sus miembros. Hay que resaltar la importancia que tiene cuando se contribuye al esfuerzo común, el llegar a la hora, el permanecer en el puesto de trabajo y el tener en cuenta a los demás.

**2. Esfuerzo.** Es rara la ocasión en la que los empleados pueden escoger libremente los recursos y los métodos que emplean en su trabajo o que tienen un control total sobre ellos. Si tienen, sin embargo, control sobre el grado de celo y aplicación que pueden alcanzar en su trabajo. El viejo adagio de «un día razonable de sueldo por un día razonable de trabajo», tiene mucho de verdad. A pesar de todo, es un error suponer que los empleados saben por intuición qué es lo que constituye un esfuerzo razonable. En la realidad, dicha intuición no existe, por lo que hay que dárselo a conocer por medio de pautas o ejemplos. Cuando se trata de trabajo físico, la cosa es relativamente fácil; ya no lo es tanto, aunque sí factible, cuando el trabajo es de naturaleza intelectual. Por ejemplo, se puede mostrar con cierta facilidad a un peón lo deprisa que tiene que moverse para descargar un camión; sin embargo, ya no es lo mismo, cuando hay que mostrar a un contable la presteza con la que tiene que cuadrar una columna de números o a un vendedor la rapidez con la que tiene que atender a un cliente. De todos modos, puede y debe hacerse.

**3. Resultados.** Dada la dificultad en demostrar en qué consiste un esfuerzo razonable, los practicantes del management científico han recurrido al procedimiento de especificar los resultados esperados. Esto en la práctica consiste en fijarles a los empleados unos estándares o requisitos normalizados que tienen que cumplir. Estos requisitos son:

*Producción.* Se trata de una simple cuestión de cantidad. A un ingeniero, pongamos por caso, se le puede exigir el requisito normalizado de diseñar cinco componentes a la semana; mientras que a un ajustador de reclamaciones de una compañía de seguros, se le puede pedir ocho reclamaciones diarias; veinticuatro impresos a la hora a un operador de tratamiento de textos; y doscientas unidades por minuto a un operador de prensa de un taller de imprenta.

*Tiempo.* Observe que cada unidad de producción que acabamos de mencionar está relacionada con un período de tiempo. Un estándar de producción que no guarde relación con el tiempo, tiene muy poco significado. De aquí se infiere que el tiempo es un requisito generalmente importante, aunque siempre tiene que ir acompañado de una cifra de producción.

*Calidad.* Es una expresión de «buen hacer». La calidad de una labor se hace mucho más significativa cuando se relaciona con la producción. El estándar de producción de un ingeniero podría contener una cláusula que estableciera el número máximo de cálculos erróneos (¿cero?) que se aceptaría o el porcentaje de cambios de campo que podría ser tolerado. Al ajustador de recla-

maciones se le podría avisar que de cada mil reclamaciones tramitadas, no deberían pasar de treinta y cinco las que acabaran en pleito. El estándar de calidad para el procesador de textos podría ser una devolución por cada doscientas unidades procesadas y la del operador de prensa el de quince rechazos del inspector por cada mil unidades impresas.

## Cooperación

Para muchos puristas «cooperación» es un vocablo trillado y no muy descriptivo; a pesar de ello, hay que convenir que tiene un claro significado para la mayoría de los directivos y de los empleados. Tomado en el sentido de las expectativas sobre conducta laboral del empleado, el término **cooperación** recoge tres actitudes en cierto modo relacionadas entre sí:

1. *Viva voluntad de unirse al esfuerzo común (llamado también «trabajo en equipo»)*. Esto implica que cada individuo debe estar razonablemente bien dispuesto a trabajar en franca unión con los demás compañeros que integran su grupo de trabajo inmediato, así como prestarles todo el apoyo que necesiten. Esto se hace patente con toda claridad cuando un directivo dice: «Va usted a trabajar diariamente con Mary y George y les echará una mano cuando lo necesiten o yo se lo pida».
2. *Aceptación de órdenes e instrucciones razonables*. Dejando a un lado esa postura estúpida de algunos directivos de «yo soy el jefe y, por tanto, se hace lo que yo diga», hay que hacerle ver bien claro al empleado que durante las horas normales de trabajo tiene que aceptar las órdenes e instrucciones sin poner pegas caprichosas y sin negarse a cumplirlas de forma tajante e irracional.
3. *Dedicación al trabajo*. No se les puede pedir a los empleados que dediquen su vida a sus patronos, pero sí que pongan una aceptable atención al trabajo que tienen entre manos y a la finalidad del mismo. Por ello, el directivo se debe dirigir así a sus empleados: «Mientras estén aquí —y espero que sea toda la jornada completa— tienen que hacer un trabajo que es importante para mí, para la organización y confío que también para ustedes. En cualquier caso, espero que durante las horas de trabajo se dedicarán en cuerpo y alma a lo que estén haciendo».

## SUPUESTO PRACTICO

**Planteamiento:** Cuando Bill Dobbs se hizo cargo del puesto de encargado de una tienda al por menor, perteneciente a una cadena de una importante empresa distribuidora de material electrónico, vio varios detalles que no le gustaron. Para empezar, los dos vendedores se turnaban cada mañana para ir a la cafetería de

al lado a tomar café y unos *donuts*. Mientras uno de los empleados estaba fuera, era corriente ver a clientes esperando ser atendidos. Pero todavía era más chocante el hecho que el volumen de ventas de la tienda estaba por debajo del promedio de la compañía. Cuando le habló a los dependientes de estos dos asuntos, se quedó atónito con la respuesta. Ni más ni menos le vinieron a decir que para lo que la compañía les pagaba, qué esperaba él de ellos.

**Pregunta:** ¿Qué debería contestar Bill?

**Respuesta:** Antes que nada, lo que tiene que hacer Bill es, por una parte, cerciorarse de que la situación denunciada por los dependientes es cierta y, por otra, estar completamente seguro de lo que va a exigir a los vendedores para exponérselo con toda franqueza y claridad. Una vez hecho esto, Bill debería contestar más o menos lo siguiente: «Antes de meternos a discutir con seriedad la cuestión del sueldo, es importante que ustedes sepan exactamente qué es lo que yo espero de su trabajo. Permítanme que les aclare tres cosas: Primera, nadie puede abandonar la tienda durante las horas de trabajo; por supuesto, que en la hora de comida pueden hacer lo que mejor les plazca. Segunda, si queremos que esta tienda siga abierta y no sea trasladada a otro sitio, debemos alcanzar un promedio diario de ventas de mil dólares. Los informes de la compañía nos indican que el importe de una venta es por término medio de cinco dólares; esto supone que tenemos que tener diariamente unos doscientos clientes. Como son ustedes dos, espero que cada uno atienda aproximadamente unos cien clientes al día. Y tercera, en cuanto al trato que se le da a los clientes quiero que sean atentos y corteses con ellos y que les faciliten toda la información que requieran».

«¿Han quedado suficientemente aclarados estos tres puntos? Si es así, pasemos entonces a la cuestión del sueldo, veamos qué es lo que hay de malo en ella y qué podemos hacer para darle un giro satisfactorio siempre, claro está, de acuerdo con lo que se espera de su trabajo.»

## Concepto 12

*La actuación del sujeto está fuertemente mediatizada por sus propias percepciones, así como por su potencial y su personalidad. Los directivos deben considerar los rasgos distintivos de las personas como «innatos», puesto que provienen de la propia herencia genética del individuo, de su ambiente y de sus vivencias; por ello, poco puede hacerse para cambiarlos.*

Quizá la tentación más grande con la que tengan que habérselas los directivos sea el deseo de cambiar la naturaleza intrínseca de los seres humanos; en este caso de los empleados. Este deseo está basado en la errónea creencia de que los directivos,

por medio de un proceso misterioso, pueden infundir en el empleado unos puntos de vista, unas capacidades y unas características que la naturaleza no le ha concedido. El directivo no puede —y, por tanto, no debe intentar— modificar la naturaleza intrínseca de un individuo. La responsabilidad de la dirección en este caso, es la de buscar formas para establecer unas condiciones que faciliten el total desarrollo del potencial del empleado en el plano de su carrera profesional.

Una cosa parece ser cierta, y es que la naturaleza configura psíquicamente a cada individuo de forma única e irrepetible. (Es por esto por lo que la práctica del estereotipo puede resultar tan engañosa en punto a evaluar y a tratar con diferentes personas que a simple vista parecen tener características similares.) Hay tres rasgos esencialmente personales que tienen una relevancia especial en la determinación de cómo un individuo puede enfrentarse al medio que le rodea. Estos rasgos son: las percepciones, las capacidades o el potencial y la personalidad. Es en extremo importante que los directivos reconozcan que estas cualidades están ya firmemente arraigadas en cualquier persona adulta que se presente a trabajar. En efecto, están ya modeladas por la herencia genética del sujeto, por el ambiente hogareño y cultural de su etapa formativa y por otras vivencias de tipo social y laboral.

La **percepción** se refiere a cómo una persona ve el mundo. Un individuo puede considerar un trabajo «aburrido», mientras que otro lo puede estimar «interesante». Un empleado puede pensar que su jefe es un tirano y un compañero suyo puede ver en ese mismo jefe a una persona «de empuje». Tales diferencias obedecen más bien a una cuestión de interpretación subjetiva que de realidad objetiva. Interpretamos el objeto al que nos enfrentamos de tal modo que lo ajustamos a nuestro modelo de cómo creemos que el mundo funciona. Estos modelos nos pueden ayudar a competir con los demás, pero también pueden perjudicarnos: si no nos quitamos la venda de los ojos sobre algunas cosas en las que estamos empeñados en percibir las como «buenas» o si nos aferramos a unos juicios de valor sobre otras a las que nos hemos predispuesto a verlas como «malas». Esto puede dar lugar a algunos casos injustos de los llamados de «profecía de propio cumplimiento»; por ejemplo, si a un directivo se le mete en la cabeza que un empleado es irresponsable, ese empleado —en muda respuesta al equivocado concepto que de él tiene el directivo— terminará de hecho comportándose irresponsablemente.

El **potencial** tiene que ver con las «aptitudes», o sea, con las capacidades innatas de la persona para hacer algo si se le prepara convenientemente y si se la da la oportunidad para llevarlo a cabo. Intimamente ligada a esto, está la capacidad de aprendizaje del sujeto; puesto que hay personas que aprenden con más facilidad que otras. Tomadas en conjunto, estas aptitudes y estas capacidades para aprender (o para asimilar conocimiento y pericias) aumentan el potencial de la persona. De hecho, se aprecian enormes diferencias de potencial en los seres humanos. Para muchos, este potencial representa un factor extremadamente restrictivo en cuanto a los tipos de trabajo que puedan desempeñar o las clases de carrera que puedan estudiar. Los directivos, por otra parte, están más inclinados a subestimar que a sobreestimar el potencial de los empleados; si bien ambas posturas no son correc-

tas y deben corregirse. El caso de la «profecía de propio cumplimiento» al que nos hemos referido anteriormente, es casi probable que suceda cuando el potencial de un subordinado ha sido infravalorado por sus superiores.

La **personalidad** ha sido equiparada a la suma total de todo lo que un individuo es o hace. Para el mundo laboral, sin embargo, hay cuatro rasgos de la personalidad que son especialmente interesantes. Estas características toman la forma de un amplio abanico en uno de cuyos extremos pueden ser altamente favorables y en el otro grandemente perjudiciales.

*Asunción del riesgo.* ¿Qué grado de riesgo le gusta correr a un determinado individuo? ¿Estará dispuesto a abordar un trabajo difícil o prefiere dar un paso atrás y no intentarlo?

*Autodisciplina.* La gente que tiene una gran dosis de esta cualidad es propensa a responsabilizarse de sus propios actos, a manifestar autocontrol y a realizar cosas por iniciativa propia. Por otro lado, la gente que no es autodisciplinada tiende a culpar a los «demás» de los problemas y errores.

*Tolerancia a la ambigüedad.* A algunas personas no les cuesta mucho desenvolverse en medio de un ambiente de incertidumbre; no se sienten molestas por los cambios en la rutina o por los contratiempos corrientes. Son flexibles y esto las hace atractivas como empleados. En el otro extremo se encuentra esa gente inflexible que sólo puede trabajar cuando los procedimientos son rígidamente aplicados y cuando las condiciones y los resultados se pueden predecir con facilidad.

*Egocentrismo.* Nos encontramos ante la clase de persona que siempre quiere tener razón y ser el número uno. Llevada a un extremo la cuestión, se trata de empleados que están dispuestos a hacer cualquier cosa siempre que sea en su propio provecho y sin importarles mucho cómo afectará a los demás. Mucha gente manifiesta este rasgo en un momento u otro. Cuando el egocentrismo se convierte en la característica dominante de la personalidad del sujeto, puede ser presagio de dificultades tanto para la organización entera como para cualquier otro directivo que tenga que habérselas con él.

## SUPUESTO PRACTICO

**Planteamiento:** La East-West Hotel Corporation ha hecho unos importantes cambios de puesto entre sus directivos.

A Rowena A., considerada merecedora de ello por haber estado a cargo durante veinte años en Boston de los sólidos y tradicionales establecimientos de la cadena, se le dio la oportunidad de regentar en Los Angeles la nueva empresa de East-West de moteles económicos.

Charles B., quien tenía una dilatada experiencia en actividades hoteleras, fue trasladado a un puesto interno como director del sistema de reserva de plazas de la

cadena. Dado que había sido un agudo crítico de los fallos del sistema de reserva, se pensó que sería la persona más indicada para corregirlos.

Andy T., jefe del departamento de contabilidad de la cadena, fue ascendido a director financiero. En este puesto, una de sus principales responsabilidades sería la de administrar los ingresos, los gastos y las inversiones de forma que se obtuviese la máxima rentabilidad posible del exceso de capital circulante de la compañía.

*Ninguno de estos cambios tuvieron éxito.*

Rowena no llegó a trasladarse al sur de California. Después de estar pensando durante dos semanas sobre su nuevo puesto, se echó para atrás. «Esto en realidad no es una oportunidad», dijo. «Habrá cantidad de problemas con los moteles y me volveré loca tratando que funcionen como es debido».

Charlie ocupó su nuevo cargo con gran deleite, pero a los seis meses se quedó empantanado sin remedio en una maraña de detalles. En vez de mejorar, el sistema de reserva de plazas fue a peor, por lo que se envió de nuevo a Charlie a un puesto operativo.

Andy se quemó las pestañas trabajando, pasaba en la oficina diez horas diarias y los fines de semana se llevaba su portafolios a casa atestado de papeles. Estaba a punto de sufrir una crisis nerviosa en el momento de ser relevado del cargo. Por otra parte, el rendimiento que le pudo sacar al capital circulante de la compañía, no fue mucho mayor que si el dinero hubiese estado tranquilamente ingresado en una cuenta de ahorros ordinaria.

**Pregunta:** ¿Qué es lo que fue mal en todos estos cambios?

**Respuesta:** La percepción que Rowena tenía de su nueva situación era pesimista. Lo que los ejecutivos de la compañía veían como una oportunidad, para ella era algo así como una amenaza. Las personas que habían trabajado con Rowena durante años no se sorprendieron. «Nunca le ha gustado correr riesgos», dijeron. «Si tiene ocasión, ella siempre opta por la seguridad y la continuidad».

Charlie nunca fue un hombre de «números y sistemas». Era capaz de sacarle el máximo rendimiento a sus operaciones hoteleras, pero los auditores de estas operaciones deberían haberle dicho a la alta dirección de East-West que Charlie tenía dificultades en cuadrar sus libros. Sus capacidades no casaban con las requeridas para administrar sistemas; puesto que no tenía, ni nunca había demostrado, la necesaria capacidad conceptual.

El problema de Andy era que, intelectualmente, él sabía con exactitud qué era lo que había que hacer, pero ni era una persona arriesgada, ni tampoco alguien que pudiera soportar la clase de incertidumbre con la que se encontró en el nuevo puesto. No solamente consistía en que los mercados financieros eran inciertos y difíciles de pronosticar, sino también que Andy nunca pudo conseguir que el presidente de la compañía le diera instrucciones claras sobre la liquidez financiera que había que mantener en un momento dado.

Los directivos experimentados saben que es vital que el potencial, las percep-

ciones y la personalidad del empleado concuerden lo más posible con las características de su puesto de trabajo.

### **Concepto 13**

*La actuación del individuo es también un reflejo de sus necesidades, actitudes y valores personales. Los directivos deben mostrar sensibilidad hacia estas cualidades y tratarlas de tal modo que cada persona pueda dar de sí todo su potencial.*

Como consecuencia de su naturaleza innata, cada persona también desarrolla y responde a una serie de estímulos internos que afectan grandemente a sus decisiones de hacer o no hacer algo, así como a la forma de hacerlo. Estos estímulos, como pasa con la percepción, con el potencial y con la personalidad, no son muchas veces comprendidos por el propio individuo. Y también con frecuencia son erróneamente percibidos y valorados por los demás. No obstante, éstos y nada más que éstos, son los estímulos que rigen la actuación de una persona. Este conjunto de estímulos internos está concretamente constituido por las necesidades (motivaciones), las actitudes y los valores del ser humano. A menos que el directivo tenga la habilidad de descubrir la naturaleza de estos tres estímulos en el empleado —tarea no sencilla— y de encontrar un camino que los conduzca hacia unas salidas productivas, el empleado ni estará contento con su trabajo, ni sus esfuerzos tendrán un carácter provechoso.

### **Las necesidades humanas**

Cada acción que realiza una persona, no importa lo frívola o impulsiva que aquella parezca, es un intento de satisfacer una necesidad. Muchas veces las acciones emprendidas por el individuo no tienen un propósito superficial, sino que van encaminadas a satisfacer unas necesidades consideradas por él trascendentales. Cuanto mejor sepa apreciar el directivo la importancia que una determinada necesidad tiene para el empleado, mejor estará en disposición de generar las condiciones idóneas para satisfacerla. Al hacer esto, el directivo está motivando al empleado. Cuando la condición motivacional está en armonía con las necesidades del empleado y con los objetivos de la organización, el resultado es un empleado efectivo.

**La jerarquía de las necesidades.** Abraham Maslow, un destacado psicólogo, apuntó que la gente se esfuerza por satisfacer las necesidades que son importantes para ella. También llegó a la conclusión que un individuo puede responder a unas necesidades en un momento dado y puede no responder a esas mismas necesidades en otro momento. Lo que es importante para un ciudadano una semana an-