

# La excelencia laboral como responsabilidad individual

*por Edurne Chopeitia*

**E**n las últimas décadas asistimos a una gran oferta de métodos que tratan de enseñar a quienes están al frente de las empresas a alcanzar resultados exitosos en función de un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

En ese sentido se proponen técnicas que a priori parecen responder todas las preguntas y sortear todos los obstáculos para llegar a tener una empresa exitosa.

Pero en el mundo de las recetas "facilistas", que muchas veces caen en la simplificación excesiva de las variables que impactan a una organización, los gerentes, directores y dueños deberían apelar a su sentido común y buen criterio para juzgar la aplicabilidad de estos conceptos.

En general se pone el acento en que la responsabilidad de la satisfacción de los individuos en las empresas depende solamente de los empresarios y de las políticas de motivación que los mismos lleven adelante.

Dicho concepto implica que si los miembros de la organización no alcanzan un excelente desempeño, es debido a las fallas de las políticas de recursos humanos de las empresas.

Poco se ha dicho del peso que posee la decisión personal y la voluntad del individuo en fomentar su propia búsqueda de excelencia.

## La autora

Psicóloga empresarial, docente de la Facultad de Psicología de la Universidad Católica del Uruguay, encargada del Departamento de Recursos Humanos de Coopers & Lybrand.

## ¿Qué es la excelencia laboral?

*Pensamos que un miembro de la organización tiene un desempeño excelente si además de alcanzar los estándares de productividad necesarios desde su tarea específica, logra conciliar internamente sus expectativas de desarrollo personales con la misión de la empresa a la que pertenece.*

Como toda definición teórica, ésta lleva intrínsecamente el sello de "dificultad de realización práctica" en la cotidianidad empresarial.

Compatibilizar las metas individuales con las organizacionales ha sido en último término el *leit motiv* de los estudios e investigaciones llevados a cabo por los teóricos del comportamiento organizacional desde principios de este siglo.

## Las teorías

Las diversas escuelas de pensamiento proveen de útiles herramientas para comprender cabalmente la evolución del comportamiento organizacional y lo que se entiende por una administración gerencial efectiva.

Describiré brevemente la historia de la teoría organizacional presentando las perspectivas más representativas cronológicamente.

## Perspectivas estructurales

Las primeras teorías subrayaron la estructuración y diseño del trabajo y de las organizaciones.

### *Teoría organizacional anterior a 1900*

Antes de 1900 se constata una escasa teorización acerca de las organizaciones y la administración gerencial. Asimismo, existían muy pocas organizaciones industriales del tipo de las que conocemos hoy en día.

A pesar de la carencia de una teoría formal, economistas como Adam Smith iniciaron el camino hacia la teoría de la administración.

La característica principal de este contexto la constituía el énfasis en la división de tareas y la importancia atribuida a la maquinaria para facilitar la labor.

### *Administración científica (1910)*

La administración emergió como un campo de estudio con la teorización de Frederick W. Taylor.

Sus observaciones acerca de la eficiencia industrial y de la administración científica eran relativas a las organizaciones manufactureras, las que se habían vuelto más comunes después de 1900.

Describió a la administración como una ciencia en la que administradores y empleados tenían una alta especificidad en sus diferentes responsabilidades.

### *Escuela clásica (1920)*

Henri Fayol era un administrador francés que escribió aproximadamente al mismo tiempo que Taylor, aunque sus trabajos no tuvieron gran difusión hasta la década del cuarenta.

Sus apreciaciones tipificaron la visión clásica de la administración, y a partir de ellas se identificaron los siguientes elementos:

- especialización (agrupación de los trabajadores de acuerdo a pautas comunes como cliente, lugar de trabajo, producto, *expertise* o área funcional);
- unidad de mando (cada miembro de la organización es supervisado directamente por una sola persona);
- cadena de mando;
- coordinación de actividades.

### *Burocracia (1920)*

Max Weber, un sociólogo alemán, estudió las organizaciones europeas y describió lo que él consideraba el prototipo de una organización. Para él la principal ventaja de la burocracia era el acento en el orden, la sistematización, la uniformidad, etc. Estos atributos conducían al tratamiento equitativo de los administradores hacia el personal.

En las burocracias, cada empleado posee áreas de responsabilidad específicas, dependiendo de su competencia y *expertise*. Los administradores utilizan documentos escritos para supervisar a los empleados.

Las reglas se encuentran explicitadas en manuales y se imparten entrenamientos específicos para los distintos grupos de trabajo.

Las reglas utilizadas son consistentes y completas, y deben ser pasibles de ser aprendidas.

## **Perspectivas conductuales**

Estas consideraron explícitamente el "aspecto humano" de la organización, como por ejemplo la insatisfacción del trabajador, el liderazgo y la comunicación interpersonal.

### *Escuela de las Relaciones Humanas (1920)*

En el año 1924, la Western Electric Company, conjuntamente con la Academia Nacional de Ciencias, llevó a cabo diferentes estudios en la planta Hawthorne para investigar los efectos que los cambios de iluminación podrían tener en la productividad.

Para sorpresa de los investigadores, los trabajadores mantenían e inclusive excedían su rendimiento normal tanto si se aumentaba como si se disminuía la iluminación.

El "efecto Hawthorne", como se llamó al mencionado fenómeno, fue la primera indicación de que las actitudes y los sentimientos de los trabajadores pueden influir significativamente en la productividad.

Estudios posteriores revelaron la íntima relación entre la moral y la calidad de la supervisión y la existencia de los grupos informales.

### *Dinámica de Grupos (1940)*

Durante la Segunda Guerra Mundial, el psicólogo social Kurt Lewin realizó estudios para cambiar los hábitos de comida de las amas de casa con el fin de disminuir el consumo de carne.

Los integrantes de la familia esperaban que las amas de casa siguieran consumiendo carne, lo cual creaba una fuerte barrera para el cambio.

Los experimentos demostraron que la participación en la toma de decisiones rompía esta barrera.

Más adelante se extendieron estos experimentos al área industrial, donde se verificó el alto impacto que implica el trabajo grupal y la relación que tiene con la efectividad organizacional.

### *Teoría de la Toma de Decisiones (1950)*

Herbert Simon y James March agregaron una nueva dimensión al modelo racional de toma de decisiones: la idea de que la racionalidad del ser humano es limitada.

Es decir, la persona puede examinar un cúmulo limitado de alternativas posibles y no toda la oferta de opciones disponible. El individuo acepta lo "satisfactorio" o "suficientemente bueno", más que la elección óptima; es decir, no busca hasta encontrar las soluciones perfectas a los problemas.

### *Liderazgo (1950)*

Una clasificación describía el liderazgo social o el de tarea.

El líder de tarea ayuda al grupo a alcanzar sus metas clarificando los comentarios de los miembros y focalizando las tareas del grupo.

El líder social ayuda al grupo a desarrollar su capacidad de cohesión y mutua colaboración, fomentando el involucramiento de sus miembros.

Una segunda clasificación distinguía entre Teoría X y Teoría Y. Aquellos administradores que adherían a la Teoría X asumían que los trabajadores no se sentían a gusto con su labor y que, por lo tanto, debían ser controlados y amenazados con castigos para que se esforzaran, ya que preferían evitar responsabilidades.

Los administradores que creían en la Teoría Y, por el contrario, asumían que las personas sienten al trabajo como una parte natural de sus vidas y tienen la capacidad de autodirigirse.

## **Perspectivas integradoras**

En contraste con el énfasis primario en la estructura o en "lo humano" de las organizaciones, el pensamiento organizacional de las últimas décadas ha hecho hincapié en la integración de estas dos perspectivas, junto a una consideración del ambiente y otras influencias externas.

Más recientemente, la teoría de la contingencia agregó la importancia de la concordancia entre la administración y la organización en función de la situación específica de que se trate.

### *Escuela Sociotécnica (1960)*

Se consideró a la tecnología como una influencia significativa en la estructura y se destacó su interacción con los grupos de trabajo.

Trist y Bamforth describieron las consecuencias de un cambio tecnológico en una mina británica.

Los trabajadores estaban habituados a trabajar en forma independiente en pequeñas unidades que organizaban el trabajo por ellas mismas.

Pero los cambios tecnológicos determinaron un aumento de la especialización y un consiguiente decrecimiento de la participación de los trabajadores.

Los mineros preferían trabajar juntos y desarrollar tareas variadas, lo cual determinó la existencia de ausentismo y un nivel de productividad más bajo.

Se concluyó que los aspectos sociales y los técnico-estructurales deben ser considerados simultáneamente.

### *Teoría de los sistemas (1960)*

Se considera a la organización como un sistema abierto y dinámico que continuamente recibe nueva energía. Esta energía puede recibirse como nuevos recursos (personal, material y dinero), metas, o información (estrategia, entorno e historia) del ambiente externo, llamados *inputs*.

La nueva energía afecta la *transformación* de *inputs* en nuevos *outputs*.

La organización por sí misma, compuesta por características de las tareas, de los individuos y arreglos formales e informales, transforma *inputs* en *outputs*.

Las características de las tareas incluyen el grado de especialización, cantidad de retroalimentación y el nivel de autonomía involucrado en la realización de las actividades.

Las características individuales incluyen las necesidades, el conocimiento, las expectativas y las experiencias de los miembros de la organización.

Los procesos organizacionales formales incluyen la estructura, el diseño de cargos, el sistema de recompensas, el sistema de evaluación de desempeño y otras prácticas de la administración de los recursos humanos.

Los elementos informales se refieren al comportamiento del líder, las relaciones grupales e intergrupales y el comportamiento de poder fuera de la jerarquía formal.

Como resultado de dicha transformación de *inputs* ocurren los cambios en *outputs* tales como: rendimiento, satisfacción, moral, rotación y ausentismo.

El uso de la información acerca de sus *outputs* (*feedback*), para modificar sus *inputs*, es fundamental para conservar el equilibrio o realizar los ajustes necesarios si es que el mismo se ha perdido.

### *Teoría de la contingencia (1980)*

La teoría de la contingencia provee de una visión más abarcadora que tiene que ver con la adecuación entre los procesos organizacionales y las características de la situación.

Se relaciona la efectividad organizacional con el tipo de estructura que la misma posea.

Asimismo, la teoría se ha extendido hacia el liderazgo, la dinámica de grupos, las relaciones de poder y el diseño de tareas.

Su premisa básica es el ajuste entre el comportamiento y la situación.

\* \* \*

Cada una de las teorías desarrolladas implica inevitablemente una idea o un concepto sobre cómo deben la organización y sus miembros trabajar conjuntamente en forma adecuada, es decir, para alcanzar resultados eficaces.

En definitiva, nos proveen de pautas-guía para movernos en función de un mismo objetivo: lograr resultados eficaces.

## **¿Quién es responsable?**

Hasta el momento se ha jerarquizado el rol de la organización entendida como entidad proveedora de diferentes estímulos materiales e intangibles que permitan que los procesos de inserción, adaptación, desarrollo y retiro de los miembros sean realizados adecuadamente.

Pero entendemos que cada vez cobra mayor importancia el rol que el propio individuo juega en cada una de las etapas de su vida laboral, visto como inserto dentro de un sistema. Y cuando decimos rol individual nos referimos a una conducta activa, a una decisión más o menos consciente de participar y producir.

Como integrantes de un sistema que los condiciona a mantener una relación interdependiente, pensamos que ambos —individuo y organización— desempeñan papeles que uno sin el otro hacen difícil, por no decir imposible el pasaje natural por las etapas mencionadas.

## **La elección individual**

Consideramos al ser humano capaz de optar libremente, ante diferentes caminos, por aquel que le brinde mejores resultados en función de sus circunstancias específicas.

Esa libertad de opción mantiene una relación directamente proporcional al grado de información que el sujeto posea.

Los datos con que cuenta la persona acerca del entorno en el que está inserto y de sus propias potencialidades y limitaciones le habilitarán a tomar decisiones en condiciones de menor incertidumbre, lo cual determina el alcance de soluciones de más alta calidad.

Al ingresar a una organización, la persona tendría entonces que optar por adaptarse constructivamente, tratando de introducir mejoras y fomentando el ajuste mutuo o renunciar a ello adoptando una actitud pasiva, a la espera de lo que la organización pueda brindarle.

Esas dos posibilidades en general no son conocidas por los individuos. Claro que en esto influye la postura frente al mundo y la modalidad caracterial.

O sea, una persona puede demostrar mayor capacidad de adaptación constructiva que otra dependiendo del interjuego de elementos individuales

(personalidad: modelos adquiridos, control de impulsos, reacciones frecuentes) y externos (sistema de recompensas, cultura organizacional, grado de desarrollo del rubro de la firma, etcétera).

Pero ¿cómo puede hacer una persona para recabar toda esa información?

Pensamos que si bien el problema puede estar multideterminado por la historia vital, también es posible enseñar un "método para decidir buscar la excelencia laboral", entendida como forma de satisfacción.

Capacitar para que los individuos realicen adecuadas opciones laborales y para que después de integrarse a una organización puedan alcanzar un grado óptimo de satisfacción es una tarea para educadores y hombres de empresa.

Fomentar la búsqueda de información desde el momento en que el joven adolescente elige su camino profesional es un punto clave. Mostrar que toda opción vocacional está íntimamente relacionada con el futuro laboral y, por ende, con la realización que la persona puede alcanzar en ese ámbito es fundamental.

Pero, sobre todo, la clave estaría en educar para que los futuros miembros de las organizaciones sean capaces de hacerse responsables por sus actitudes y sean conscientes de que sus acciones son parte importantísima de su propia satisfacción laboral y del éxito de la empresa a la que pertenecen.

Lo antedicho cobra mayor importancia si analizamos que el acento en general está puesto luego de que la persona ya está inserta en la empresa, momento en el que es más difícil cambiar características de funcionamiento más arraigadas en la conducta.

No obstante, es posible implementar programas de capacitación empresarial específica para fomentar la búsqueda de la excelencia laboral, para que individuo y organización trabajen en conjunto para lograr el éxito.

## Resumen

*El objetivo del artículo es resaltar la importancia de las actitudes individuales de los miembros de las organizaciones para que la empresa toda pueda ser exitosa y para alcanzar la satisfacción laboral individual. Que el trabajador individual se haga responsable por sí mismo requiere de un delicado equilibrio entre su disposición personal a participar y producir y de las políticas de recursos humanos de la organización a la que pertenece.*