

4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Introducción general a la lectura

El estudio del comportamiento organizacional es un desafío importante para el profesional de RR. HH. Este campo de estudio incluye la investigación activa de los individuos dentro de las organizaciones, sus comportamientos individuales y grupales, así como el impacto que estos comportamientos tienen en los objetivos organizacionales.

Como plantea Robbins (2009), el “comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta este comportamiento el desempeño de esta” (p. 10).

Las organizaciones son sistemas sociales. Para que los equipos de RRHH puedan acompañar a los líderes a comprenderlas y gestionarlas, es necesario, en primer lugar, comprender cómo funcionan. Atravesadas por distintas dimensiones y habitadas por personas con su propio sistema de valores, sus prácticas culturales y las particulares de su subjetividad, trabajar en el comportamiento organizacional implica comprender esas variables, sumadas al entorno en el que operan las organizaciones, la tecnología y el cambio o transformación digital.

A lo largo de esta lectura recorreremos los temas más relevantes dentro del campo del comportamiento organizacional, con el objetivo de facilitar a los profesionales de RRHH su amplia comprensión.

4.1 Gestión del compromiso y satisfacción laboral

4.1.1 Compromiso organizacional y satisfacción

En el marco de entender los componentes que definen el comportamiento organizacional y posibilitan a las empresas lograr sus resultados con alto impacto en el cliente, es importante detenernos en dos conceptos, que luego se vincularán con los otros temas dentro de esta lectura: compromiso y satisfacción.

Robbins y Judge (2009) definen el compromiso organizacional como “el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella” (p. 79).

Podemos comprender el concepto de compromiso en dos sentidos:

- a) Con el trabajo: relacionado con la tarea específica desarrollada a diario.
- b) Con la organización: en sentido amplio, como la identificación con la organización a la que pertenece.

Robbins y Judge (2009 p.80) a su vez proponen pensar el compromiso en tres dimensiones o componentes:

- **Compromiso afectivo:** se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. Refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Equivale a lo que comúnmente se conoce como “tener la camiseta puesta”.
- **Compromiso de continuación:** (necesidad) hace foco en una mirada transaccional, es decir, al valor económico que tiene para la persona permanecer en la empresa. Está vinculado a la remuneración.

- **Compromiso normativo:** (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago o devolución.

En el marco de entender el tipo de compromiso que se genera entre el empleado y la organización, aparece otro concepto que es muy importante para comprender el comportamiento de las personas al interior de las organizaciones, el de **contrato psicológico**, que es el que se produce entre las personas y las empresas, y se sustenta centralmente en el conjunto de percepciones vinculares entre empleador y empleado.

Este tipo de **contratos** pueden ser de naturaleza transaccional o relacional, dando pie a distintos análisis sobre el compromiso organizacional.

Así, por ejemplo, los contratos psicológicos relacionales darían cuenta de un compromiso más normativo, basado en la construcción de una relación más estable en el tiempo. Este tipo de contratos se diferencia de aquellos que se construyen solo en base a un enfoque transaccional, que de por sí predisponen a una relación de corto plazo y centrada en criterios meramente económicos.

Por su parte, entendemos por satisfacción en el trabajo al “sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características” (Robbins y Judge 2009. p. 32).

Pensar la satisfacción en el trabajo obliga a considerar diversas variables de manera independiente y, posteriormente, relacionadas entre sí: las características del trabajo en sí, su configuración y características, la autonomía y los desafíos que implica vs. la repetitividad de las tareas, la remuneración recibida por el mismo, etc.

Por otro lado, el concepto de clima organizacional (y su consecuente medición) complementa el entendimiento de la satisfacción en el trabajo. En el apartado siguiente, profundizaremos su análisis.

En síntesis, las personas que se encuentran más satisfechas con su trabajo son portavoces efectivos de la organización, a la vez que generan un clima de confianza que posibilita el trabajo en equipo, ayudan a sus pares a lograr sus objetivos y van más lejos

de lo que se espera estrictamente de la posición, es decir, están dispuestos a entregar “la milla extra”.

4.1.2 Cultura y clima organizacional

Acercamiento al concepto de cultura organizacional

Si bien la cultura organizacional es un tema de discusión desde mediados del siglo XX, es el libro *La Cultura Empresarial y el Liderazgo* (Schein, 1988), el que puede considerarse como un hito en este campo, al reconocer la importancia que tiene la cultura como una dimensión específica y crítica, constituyente de la vida de las organizaciones y un factor fundamental para explicar los procesos organizacionales.

Partiendo de la premisa de que las organizaciones tienen culturas que le son propias, Schein (1988) propone una definición de cultura organizacional como “aquellas dimensiones inconscientes que afectan el modo en que los miembros de una institución piensan, sienten y actúan” (p. 24).

Schein (1988) sostiene:

El término de cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetidamente y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. (p. 24).

Desde esta perspectiva, entonces, la cultura puede entenderse como el conjunto de experiencias vividas por cada sujeto al interior de las organizaciones, a partir de las cuales reconstruye

una forma particular de relacionarse y generar comportamientos adaptativos. Es decir, puede considerarse como una forma particular de habitar la organización.

Otro de los aportes sobresalientes del enfoque de Edgar Schein (1988) están vinculados al rol que juega el liderazgo en su relación con la cultura organizacional. En este sentido, propone entender que la cultura es creada y reproducida por los líderes. Esto es posible a partir del sistema de valores que ellos apoyan o estimulan a partir de sus prácticas y su orientación a la operacionalización de la estrategia de la organización.

A partir de los estudios iniciales de Schein, se multiplicaron las definiciones de **cultura organizacional**. Estas destacan o hacen foco en diferentes rasgos distintivos que permiten explicarla.

A pesar de la multiplicación de definiciones que han abonado este campo de estudio, en todas podemos rastrear componentes afines o comunes, como, por ejemplo: creencias, mitos, normas y valores compartidas por los individuos y los grupos que impactan de manera consciente e inconsciente sobre su transcurrir organizacional. Este conjunto de significados compartidos son los que, en última instancia, definen la particularidad de cada empresa y definen el “intangible” cultural de la diferenciación.

La cultura se manifiesta de manera visible pero también de modo invisible. Entre sus manifestaciones visibles podemos identificar los códigos de vestimenta compartidos por todos los miembros de una organización, los códigos de conducta entre los equipos, la distribución de los espacios físicos, el uso de la cartelera informativa, los festejos y sus manifestaciones, etc.

Entre los modos invisibles, aparecen las reglas que, sin estar escritas ni publicadas, condicionan fuertemente el comportamiento de los miembros de una organización, es decir, definen los modelos mentales que prevalecen al interior de una organización.

La cultura es (o suele ser) un elemento bastante estable dentro de las organizaciones y, por lo tanto, difícil de cambiar, ya que, en definitiva, constituye el aprendizaje que genera el grupo que la conforma.

En síntesis, y tal como lo presenta Blutman (2009), la cultura como dimensión del análisis organizacional tiene marcada influencia en:

- a) Lo que valora la gente y cómo se comporta al interior de la organización (entre grupos que la componen) y para con

la organización (grado de compromiso y sentido de pertenencia).

- b) Los comportamientos que implícitamente se valoran y reconocen y también los que se castigan.
- c) El funcionamiento de la organización, sus procesos, métodos valorados y técnicas implementadas.
- d) La forma en que se resuelven problemas y se diseñan soluciones (siguiendo patrones efectivos y probados en el pasado vs. animarse a innovar, aportar soluciones creativas y disruptivas).
- e) La percepción que los sujetos tienen de la realidad organizacional.
- f) Y finalmente, y muy importante, la actitud frente al cambio.

Acercamiento al concepto de clima organizacional

El concepto de clima organizacional tiene su raíz en la meteorología; por lo cual, la comparación con los fenómenos climáticos nos ayudará a esclarecer su comprensión. Pensemos en los diversos climas y microclimas de un país, como así también en los temporales que pueden alterar las condiciones predominantes de una zona. Lo mismo ocurre con el clima organizacional, posee ciertas características que dependen de las particularidades de la organización, pero al mismo tiempo puede ser muy distinto en diferentes áreas y/o sectores de la organización. Además, también podrá sufrir cambios abruptos como producto de alguna crisis o situación coyuntural. De este modo, el clima organizacional tiene ciertos factores de estabilidad, pero al mismo tiempo de inestabilidad y la posibilidad de sufrir cambios bruscos.

El clima laboral no es un producto tangible, pero es muy fácil percibirlo y sentirlo. Lo podemos visualizar en los modos en que se interrelacionan los empleados, en la manera en que ejecutan sus actividades cotidianas, en el espacio de trabajo, etc.

Seguramente podrán recordar oportunidades en las que han llegado a una empresa y rápidamente han percibido un clima de trabajo agradable o tenso. No han tomado ninguna encuesta de clima, pero claramente han percibido el clima laboral. Es decir,

que el clima no pasará inadvertido para un cliente, proveedor o interesado en un puesto de trabajo, con lo cual comenzamos a extender su esfera de influencia.

Si bien existen numerosos autores y diversos criterios al momento de definir **clima laboral**, no nos enfocaremos en una discusión epistémica, ni en un rastreo histórico de posiciones teóricas, sino que nos apoyaremos en la teoría para entender lo que ocurre diariamente en nuestras organizaciones.

Para Chiavenato (2009) cuando hablamos de clima laboral hacemos referencia al ambiente que existe entre los distintos miembros de una organización y que está íntimamente vinculado al grado de motivación de los colaboradores. Además, indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

En función del recorrido que hemos realizado hasta el momento, se nos plantea un interrogante ¿debemos hablar de **clima laboral** o de **climas laborales**?

Tomaremos los aportes de Joyce, McGee y Slocum (1997), que plantean que debemos hablar de **climas organizacionales**, que pueden ser diferentes y coexistir en una misma organización.

Las diferencias intrínsecas en el tipo de tarea, ámbito laboral, tipo de liderazgo, vínculos grupales, formas de compensación, etc.; configuran diferentes microclimas al interior de las organizaciones. Estos datos suelen reflejarse de manera clara cuando las organizaciones aplican mediciones internas de clima. Estas encuestas ponen en evidencia las distintas percepciones y valoraciones que los empleados hacen de las variables más significativas.

Esto nos lleva a pensar: ¿es adecuado evaluar a todas las áreas con los mismos modelos de evaluación? Y al momento de diseñar las acciones de clima ¿es correcto que estas sean idénticas para toda la organización?

Si sabemos que debemos hablar de **climas** y no de **clima laboral** (en singular); debemos ser capaces de conocer y de distinguir con claridad las diferencias de intereses y motivaciones de diversas áreas, e incluso de los distintos colaboradores.

Finalmente, desarrollaremos los elementos que componen el **clima laboral**.

- **Componentes subjetivos:** son los relativos a las necesidades, valores y motivaciones de los colaboradores. Aspectos vinculares con pares, autoridades y otras áreas. Se relacionan con los estilos de liderazgo, participación, delegación y comunicación. Dentro de estos componentes subjetivos aparecen como críticos, especialmente para las nuevas generaciones que habitan las organizaciones, los procesos de *feedback*, no solo de los jefes, sino también 360°, es decir, de todos los empleados de la organización y en todos los sentidos.
- **Componentes objetivos:** son los relativos al ambiente y las condiciones de trabajo (incluyen tipos de tareas, formas de trabajo, seguridad e higiene laboral, ergonomía laboral, estructura edilicia, etc.).

Ahora, nos detendremos brevemente a analizar los componentes objetivos:

- **Diseño de puestos:** si tomamos los estudios de la psicología positiva vemos cómo el diseño de puestos y el tipo de tarea desempeñada, es altamente determinante en la motivación de los sujetos.
- **Salarios:** este aspecto es altamente complejo y es fuente de mucha tensión laboral. Cabe destacar que el poder motivacional de los salarios alcanza rápidamente el umbral de acostumbramiento y deja de ser un factor motivante.
- **Condiciones físicas:** se refieren a las condiciones de infraestructura dentro de las cuales las personas deben desempeñar sus tareas. Podemos decir que son “factores higiénicos” que no tienen alto poder motivacional, pero que generan altos niveles de irritación y malestar.
- **Seguridad laboral:** hace referencia a la necesidad de brindar ambientes seguros y saludables para los trabajadores. En muchas oportunidades la política de salud y seguridad de las empresas se convierten en factores muy valorados por las empresas, especialmente al momento de definir un cambio laboral.

La totalidad de estos componentes, tanto objetivos como subjetivos, configuran el clima de una organización y la percepción que del mismo tienen las personas que la integran.

El clima resultante induce a los colaboradores a tomar determinados comportamientos, que inciden internamente en el sentido de pertenencia a la organización y externamente impactan en la calidad del producto o servicio que prestan, así como en su efectividad y desempeño general.

Diferencias entre clima laboral y cultura organizacional

A partir del recorrido realizado hasta aquí, si bien podemos afirmar que cultura y clima están íntimamente relacionados entre sí, en lo que respecta al desafío de definir y caracterizar una organización, también se pueden plantear algunas diferencias que, a *posteriori*, le permitirán al profesional de RR. HH. diseñar distintas estrategias para su gestión.

A continuación, presentaremos algunas ideas:

- a) La cultura está relacionada con asunciones y significados compartidos entre los miembros de una organización, por ende, está más arraigada y es más persistente en el tiempo.
- b) El clima está relacionado con la percepción compartida que los miembros de la organización tienen en un momento determinado sobre algún aspecto organizacional. Por este motivo, es más situacional y menos persistente en el tiempo. Consecuentemente, resulta más fácil de cambiar o modificar.

Esta diferencia no es simplemente teórica, sino que tiene grandes implicancias en la práctica, ya que requiere metodologías diferentes de intervención en cada uno de los casos. Cuando hablamos de un cambio cultural, hablamos de un proceso mucho más profundo en el nivel de intervención, que requiere un trabajo más prolongado en el tiempo. Una intervención en relación al clima puede ser más puntual y superficial.

¿Cuáles son los impactos del clima laboral/organizacional?

A través de diversos estudios se ha podido comprobar la relación existente entre el desempeño y el clima laboral; por lo cual la

gestión del clima aporta al nivel de satisfacción del empleado y contribuye a un desempeño más eficiente por parte de este.

Siguiendo un paso más en el análisis, debemos destacar que el clima laboral no solo influye en la eficiencia, sino también en:

- **Salud psíquica y física:** es importante monitorear la salud y las situaciones de *stress*, que pueden llegar a provocar cuadros irreversibles.
- **Valor de la marca:** la medición de clima ha dejado de ser un proceso interno, para convertirse en una instancia pública asociada a estrategias de *marketing* y comunicación. El clima se ha convertido en un indicador externo que muchos inversionistas han empezado a evaluar al momento de realizar sus operaciones.

Podemos pensar al **clima** como una atmósfera psicológica colectiva que tendrá gran influencia en fortalecer ciertos modos de actuar e interpretar la realidad. Recordemos que el clima es producto de un proceso colectivo que ejercerá presión sobre las conductas individuales, las cuales naturalmente tienden a adaptarse a la visión compartida. El impacto que tiene a nivel psicológico la falta de integración y la exclusión grupal es altamente complejo y de consecuencias directas en la productividad y salud del colaborador. Uno de los grandes aportes de la psicología en el ámbito laboral tiene que ver con ayudarnos entender la compleja dinámica que no solo depende de lo individual, sino de las redes sociales que se dan en el grupo y en la organización en las que esta persona se inserta. Muchos factores y vínculos informales inciden de maneras inesperadas en el desempeño laboral.

Cuando predomina un clima negativo y de desconfianza, cualquier acción que se implemente (incluso aquellas altamente positivas) será cuestionada desde este tamiz previo. La desconfianza y la cautela es una actitud natural de preservación de cualquier ser humano que debemos conocer y gestionar adecuadamente al momento de introducir cambios. Del mismo modo que un mal clima obstaculiza la gestión, un buen clima favorece que los colaboradores puedan identificarse con la organización.

Algunas consideraciones sobre la medición del clima laboral

Quiero comenzar con una valoración muy sencilla (casi de sentido común), pero que en reiteradas oportunidades no es tomada en cuenta. No podemos desconocer que la implementación de una encuesta de clima laboral, necesariamente generará expectativas en los trabajadores, pero las expectativas no tienen que ver con “enterarse de los resultados”; sino con que se implementen los cambios solicitados.

Con esto, no queremos decir que todas las propuestas de los colaboradores deban ejecutarse, sino que con la encuesta hemos generado una expectativa ante la cual debemos dar una respuesta, ya que en caso contrario generaremos frustración y malestar (los colaboradores dirán: “me preguntan, me comprometo y contesto, pero no hacen nada, ni siquiera recibimos una respuesta”). De este modo, tomar una encuesta y no comprometerse con los resultados será un gran riesgo que impactará negativamente en el clima laboral. Es decir, cumpliremos el objetivo de medir el clima, pero, por otro lado, habremos empeorado el clima.

Debemos medir el clima cuando la organización cuente con la disposición y los recursos para trabajar responsablemente con los resultados. Si las máximas autoridades no están alineadas, no podremos avanzar.

También es importante elegir el momento adecuado para realizar la encuesta. No debe hacerse en medio de una crisis, ya que en este caso no hace falta medir el clima para conocer el resultado.

Luego de haber definido llevar adelante la medición de clima y de elegir el momento adecuado de aplicación, es imprescindible:

- **Preservar la confidencialidad de los datos:** esto no solo implica que no figuren los nombres, sino que debemos garantizar que por ningún medio se pueda identificar personalmente a quienes han emitido las respuestas, ni por medios informáticos ni por datos secundarios de las posiciones y puestos. La transparencia en el uso de la información y en la garantía de que ningún dato será utilizado para sancionar a los colaboradores, es el pilar básico de transparencia y confianza sobre el cual debe asentarse una encuesta. Caso contrario, tendremos encuestas manipuladas, en las que las personas contestan lo que la organización quiere escuchar, pero no habremos medido el clima, sino que habremos pagado mucho dinero por un “autoengaño”.

- **Comunicar los resultados a los colaboradores:** el primer nivel de compromiso que asumimos al tomar una encuesta es el de la socialización de los resultados. De esta manera se evitan malos entendidos y se transparenta la información, evitando prejuicios comunes como, por ejemplo, la creencia que el departamento de RRHH manipula los datos. No es necesario aclarar los aspectos éticos involucrados en el manejo de resultados y los costos que tendrá en el clima organizacional el hecho de “dibujar algunos puntajes”. Debemos garantizar una comunicación rápida y clara de los resultados. Las demoras en la comunicación de resultados reducen el compromiso y el impacto de la encuesta. Si ha transcurrido mucho tiempo entre la aplicación de la encuesta y la comunicación de los resultados, las acciones podrán parecer extemporáneas e incluso inadecuadas si el clima ha cambiado.
- **Garantizar la puesta en marcha de un plan de acción en función de los resultados:** tal como lo hemos abordado previamente, debemos comunicar a los colaboradores el plan de acción derivado de la evaluación. La evaluación en sí misma no tiene valor, la misma será eficiente si podemos traducirla en planes de mejora.
- **Monitorear y evaluar el plan de acción:** no solo implementaremos las acciones, sino que haremos un seguimiento y ajuste de estas para poder contrastar los aspectos trabajados con los resultados de las próximas evaluaciones y otros indicadores internos.

Independiente de quien aplique las encuestas (puede ser realizado de manera interna o externa, a través de consultoras especializadas), lo que predomina son las características del instrumento a aplicar, que debe adaptarse a las características de la empresa y a los objetivos específicos que esta persigue.

Aunque suelen dirigirse a todos los empleados, en ocasiones, podría aplicarse solamente a un área determinada para solucionar algún problema específico.

4.1.3. La motivación laboral

Continuando con lo planteado por Robbins y Judge (2005), podemos definir a la motivación como aquellos "procesos que

dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (p. 175).

Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, dirección y persistencia.

- La intensidad se refiere al esfuerzo que se imprime al logro del objetivo. A lo "energético" de su intento. No hace referencia a la calidad de dicho esfuerzo.
- La dirección se refiere a la canalización de la intensidad. Es decir, la orientación al logro de los resultados.
- La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo. A mayor motivación, mayor persistencia para alcanzar el objetivo.

Existen muchas teorías para explicar la motivación humana. La más conocida y de mayor divulgación se refiere a la pirámide de jerarquías enunciada por Maslow. Esta teoría propone entender las necesidades humanas a partir de 5 jerarquías:

- **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- **2. Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **3. Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- **4. Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- **5. Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

(Robbins y Judge, 2009. p. 176)

En el ámbito del trabajo podemos pensar a la motivación laboral como el proceso que, a partir de un conjunto de necesidades personales, hace que la persona se oriente a su satisfacción a través de la realización de actividades concretas en el campo del trabajo.

También es importante saber que no todos los elementos favorecedores de la motivación impactan en las personas de la misma manera y con la misma intensidad. Y es aquí donde comienzan a relacionarse todos los conceptos ya analizados: satisfacción, clima y motivación.

En líneas generales, podemos clasificar a los factores motivacionales en:

- **Factores de higiene:** dentro de los que encontramos:
 - a) el salario y los beneficios (remuneración mensual, vacaciones, cochera, incentivos económicos, etc.),
 - b) la seguridad laboral y estabilidad, las posibilidades reales y concretas de promoción,
 - c) las posibilidades de ascenso y promociones,
 - d) las condiciones laborales (horarios, lugar de trabajo, etc.),
 - e) el estilo de liderazgo y el grado de control de la tarea,
 - f) el ambiente social del trabajo, en tanto oportunidades de trabajar con otros, recibir *feedback* constructivo, etc. Ese suele ser un aspecto muy valorado, especialmente por las nuevas generaciones, porque satisface necesidades de afiliación y sociales.
- **Factores motivadores:**
 - a) La consecución de logros: llegar a alcanzar los objetivos de la tarea.
 - b) Las características intrínsecas de la tarea y el interés que despierta en el empleado.
 - c) La variedad de la tarea (versus la rutina) y la posibilidad de hacerse cargo por la contribución total.
 - d) La autonomía y la independencia.

4.1.4. El reconocimiento

Para finalizar este módulo nos vamos a concentrar en el reconocimiento.

Sentirnos valorados como personas en los distintos ámbitos en los que nos movemos es una necesidad básica y fundamental del ser humano.

Ya desde niños perseguimos el reconocimiento cuando interpelamos a nuestros padres. Posteriormente lo hacemos en la escuela, a nuestros maestros y a nuestros mismos compañeros de aula. En el mundo laboral, lo buscamos de parte de nuestros jefes y de nuestros compañeros. Buscamos el reconocimiento por nuestro desempeño y logro de resultados, pero también por otras variables que hacen a la integralidad del trabajo, por ejemplo, el compromiso y empeño que ponemos en lo que hacemos.

El reconocimiento comunica al empleado que es valorado más allá de lo que estipula su contrato y el trabajo por el cual recibe su remuneración. Cuando reconocemos al empleado o a los equipos, por superar las expectativas, o por su dedicación y compromiso con la empresa, reforzamos su vínculo con ésta y conseguimos motivarlos no solo para mejorar su desempeño, sino también para permanecer más tiempo en la empresa, reforzando lo que denominamos **contrato psicológico**.

¿Qué entendemos por reconocimiento?

Para explicitar el concepto de reconocimiento, tomaremos como insumo la información publicada por la consultora Gointegro (2016). Cuando nos referimos a reconocimiento, lo hacemos en el marco de la relación que se produce entre dos personas, en la que una de ellas expresa de manera pública o privada su aprecio hacia la otra. Y estas muestras se producen cuando los comportamientos o logros de ésta tienen impacto positivo y, a veces, inesperado y esto posibilita la obtención de los objetivos de negocio, llegando incluso a superarlos.

Más arriba mencionábamos la importancia lograr que los empleados interactúen con la organización, no solo de manera transaccional, sino también emocionalmente. En este marco, la utilización de políticas activas de reconocimiento puede entenderse como un facilitador.

Un apartado de mucha importancia es recordar que cuando nos referimos a reconocimiento NO hacemos referencia al premio que

puede estar asociado al mismo, sino, por el contrario, al acto público o privado de felicitar.

Si bien el reconocimiento es multifactorial y puede provenir de distintos ámbitos de la organización, el que es más valorado por los empleados es el que proviene de su líder directo o indirecto. La razón es que el empleado les reconoce autoridad para hacer juicios sobre su trabajo. Por ello, mientras más cercana sea la relación con el empleado, más alto es el valor percibido del reconocimiento.

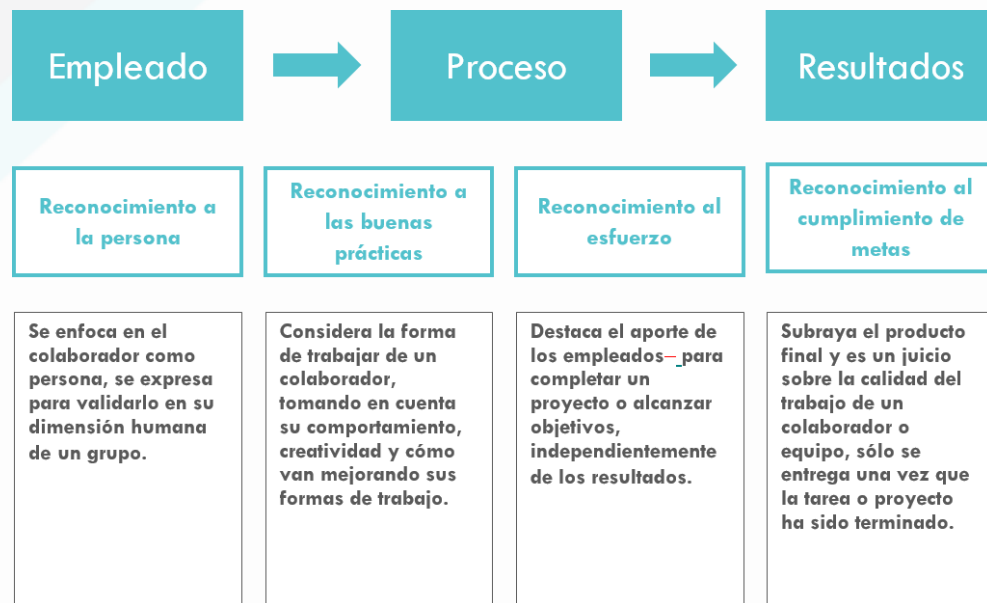
Continuando con lo explicitado por Gointegro (2016), existen distintas herramientas que pueden acompañar y potenciar el reconocimiento:

- **Las recompensas económicas:** tienen un valor especial, ya que posibilitan la asociación entre conductas destacadas y valor particular para la organización.
- **Las recompensas no-económicas** complementan las recompensas económicas y, muchas veces, tienen un peso en sí mismas. En ocasiones, para los colaboradores, resulta de mayor interés ser felicitados públicamente y transformarse en referentes para otros que la única recompensa económica.

Tipos de reconocimiento

Siguiendo con el trabajo de Gointegro, podemos identificar 4 tipos básicos de reconocimiento.

Figura 1: Tipos de reconocimiento



Fuente: elaboración propia con base en: Gointegro, 2016, recuperado de

https://mktg.gointegro.com/hubfs/PDF/Ebook_Guia_Definitiva_del_Reconocimiento_en_2016/GOintegro_La_Guia_Definitiva_del_Reconocimiento_en_2016.pdf.

4.2 Cambio y transformación

4.2.1. El liderazgo

Robbins y Judge (2009) definen liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p 385).

Más allá de cualquier definición, es importante tener claro que el liderazgo es un concepto en permanente evolución. Para comprobarlo basta con revisar retrospectivamente la literatura sobre el tema e identificar como el concepto, pero centralmente las prácticas del liderazgo, mutaron y se reconvirtieron. Así, por ejemplo, si partimos desde la década del '50 (post guerra), podemos identificar el foco y el esfuerzo puesto en el aseguramiento de la productividad de los equipos. Contemporáneamente, estos objetivos o focos se han desplazado hacia la innovación, la cocreación de valor, el trabajo colaborativo y el liderazgo desafiado por el desarrollo del talento.

En el pasado (y hasta hace unas décadas) el liderazgo estuvo centrado casi con exclusividad en lo personal, es decir, en las habilidades y competencias particulares de quien ocupara dicha posición en la estructura de la organización. Con el correr del tiempo, estos atributos personalísimos no alcanzaron para que un líder pudiese lograr sus objetivos. El desafío comenzó a ser el de **influir** a los demás.

En la actualidad, todos los modelos de liderazgos conocidos empiezan a ser cuestionados. ¿Por qué? Porque el entorno donde operan las organizaciones se volvió ambiguo y en permanente cambio. Además, pone en jaque el concepto del líder como aquella persona que concentraba el saber técnico y todas las respuestas a los distintos tipos de problemas y situaciones a las que se enfrentan los equipos para obtener resultados.

Es aquí cuando aparecen los nuevos conceptos de liderazgo: transformacionales o relacionales.

Características de los nuevos liderazgos

Los nuevos liderazgos tienen el desafío de guiar o motivar a los colaboradores y a los equipos de trabajo en la dirección al logro de las metas, cada vez más desafiantes, que las organizaciones se plantean para sobrevivir y diferenciarse. Es responsabilidad intrínseca de estos líderes inspirar a los empleados para que estos sientan la motivación de trascender sus intereses individuales y apostar fuertemente al logro de los resultados organizacionales.

En estos escenarios, el líder busca comprender la realidad **con otros y juntos**, crear propuestas y soluciones creativas e innovadoras para abordar situaciones complejas y sortear entornos cada más ambiguos.

De todas las teorías de liderazgo, nos interesa profundizar en la de **liderazgo adaptativo**, propuesta por los profesores Heifetz, Grashwon y Linsky (2012). Presentada como una propuesta práctica, que ayuda a los individuos y organizaciones a adaptarse y lograr resultados en ambientes más desafiantes, propone entender que el líder se enfrenta, casi a diario, a dos tipos de problemas:

Los problemas técnicos: son aquellos para los cuales existen soluciones conocidas y probadas. Es decir, ante situaciones en las que se manifiestan problemas de estas características, se puede hacer uso de experiencias anteriores (procesos, procedimientos estandarizados, reglas, normas, etc.) y resolverlos, sin importar la complejidad de los mismos. Por ejemplo: sustituir una válvula cardíaca defectuosa mediante cirugía. Es complejo, pero el procedimiento y protocolo es conocido por el cirujano.

Los desafíos adaptativos: para resolver este tipo de desafíos no alcanza lo ya experimentado o conocido. Su abordaje requiere el diseño de nuevas metodologías, procesos innovadores, acercamientos co-elaborativos y soluciones creadas de manera comunitaria.

Los desafíos raramente se presentan en su estado más puro o teórico. Habitualmente, los distintos problemas tienen componentes mixtos, que requieren el despliegue de distintas estrategias para su abordaje y resolución.

Tabla 1: Desafíos técnicos y adaptativos. Resumen

Tipo de desafío	Método	Solución
Técnico	(+) Tengo el método	(+/-) Puedo o no tener la solución
Adaptativo	(-) No tengo el método	(-) No tengo la solución

Fuente: elaboración propia.

Los desafíos adaptativos tienen 4 características:

- Los procedimientos que antes funcionaban bien, ahora parecen no servir. Las soluciones del pasado resultan inadecuadas para el desafío actual.
- Siguen un ciclo de fracasos. Se le han aplicado soluciones técnicas conocidas en reiteradas oportunidades, sin éxito.
- La autoridad formal resulta insuficiente. Escalar el desafío a las autoridades tampoco da resultados que se sostengan en el tiempo. Por momentos puede parecer que el desafío ha sido solucionado, pero con el tiempo, reaparecen los problemas.
- Diferentes jugadores quieren diferentes resultados. Cuando se proponen cambios para solucionar el desafío, algunos dentro de la empresa los reciben bien y otros los rechazan.

El gran problema del liderazgo en la actualidad es que aborda como desafíos técnicos problemas que en realidad son adaptativos.

Liderazgo y confianza

En el marco de lo que venimos conversando sobre el liderazgo, aparece un nuevo concepto, sin el cual difícilmente podemos pensar el desarrollo del líder. Este concepto es el de confianza.

Para desarrollar este apartado, retomaremos los aportes de Robbins y Judge (2009), quienes la definen como “la expectativa positiva de que otra persona no actúe de manera oportunista: con palabras, acciones o decisiones” (p. 424).

En ese marco, plantea 5 dimensiones claves que integran el concepto y que son necesarias desarrollar para desarrollar la confianza.

- La integridad se refiere a la honestidad y veracidad.
- La competencia agrupa el conocimiento y las aptitudes técnicas e interpersonales de un individuo.
- La consistencia se relaciona con la confiabilidad de un individuo
- La lealtad es estar dispuesto a proteger y dar la cara por otra persona.

(Robbins y Judge, 2009, p. 424)

En síntesis, la confianza puede considerarse el principal atributo que se asocia al liderazgo. Cuando no está, no existe o se pierde en un grupo, se ven afectado fuertemente los resultados y el desempeño. Difícilmente el líder pueda resolver desafíos adaptativos si el equipo con el que debe coconstruir soluciones no confía en su capacidad para coordinar acciones efectivas con ellos.

4.2.2. La gestión del cambio

Resulta hasta demasiado evidente hoy afirmar que el cambio es una constante, tal vez la única, del escenario en el que las organizaciones operan.

El entorno, más inestable, ambiguo y, por qué no, complejo, ha obligado una nueva reflexión organizacional: los factores de éxito que llevaron a las empresas hasta este momento, tal vez se transformen en obstáculos para su crecimiento futuro. Es decir, el nuevo desafío es **aprender a desaprender**.

Es así que aparece un nuevo campo de acción para los profesionales de RR. HH., lo que se denomina la **gestión de procesos de cambio**.

Es habitual encontrar al interior de las organizaciones que se inician profundos procesos de cambios que los empleados desconocen. En muchos casos, llegan incluso a no estar informados sobre el propósito y la razón del cambio.

Esto genera, naturalmente, resistencia en los participantes, ya que no conocen del proceso y fundamentalmente, no pueden identificar el impacto que éste tendrá sobre sus tareas y sus personas.

La **gestión del cambio** es una estrategia organizacional que es utilizada como apoyo para facilitar los procesos de transformación en las empresas. Tiene por objetivo contribuir en la preparación e implementación de planes de transición de las personas impactadas por un cambio, y lo hace a partir del uso de metodologías y herramientas para mitigar resistencias y alinear en los nuevos desafíos

Bernardo Blejmar (2005) habla de la gestión de cambio organizacional “como el proceso deliberadamente diseñado para que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto” (p. 30).

Por lo general, toda organización enfrenta obstáculos para cambiar las cosas. La mayor parte de las veces estos se relacionan con el descreimiento, y con la dificultad y tiempo requerido para transformar culturas, hábitos y prácticas de trabajo.

Todo proceso de transformación implica, necesariamente, cambios en las formas en que las personas trabajan y se mueven, cotidianamente, dentro de una organización. Cuanto mayor es la adaptación que las personas demuestran al cambio, mayores probabilidades de éxito tendrá su implementación.

Resistencia al cambio

Cuando se inician procesos de cambio, independientemente de la profundidad del mismo, aparece lo que se denomina la

“resistencia emocional”, como una reacción casi intrínseca al ser humano.

Entenderla implica que no sea considerada como un problema o una eventualidad que surge al interior de algunos grupos; por el contrario, conocer su existencia permite preparar el proceso de transformación de manera estratégica. La resistencia al cambio, como reacción inmediata, es un factor posible durante el proceso, no considerarla como parte del mismo conlleva la enorme posibilidad del fracaso.

Introduciremos aquí un concepto interesante para entender este proceso: la “pirámide de resistencia”. Este concepto, explicado por Zimmerman (2000), permite reconocer los distintos estadios de los procesos de resistencia y como, al igual que en el caso de la pirámide de Maslow, la gestión de un nivel conlleva, necesariamente, reducir la resistencia del siguiente.

Los estadios planteados por el autor son los siguientes:

- **Conocimiento:** el cambio requiere explicaciones claras de que y porqué se está haciendo. Eso responderá las preguntas iniciales que acompañan a las personas cuando comienza el despliegue de un proceso de estas características.
- **Formación y entrenamiento:** así se define el segundo nivel. Y se estructura en función a la determinación del conjunto de nuevos conocimientos y habilidades que deben disponibilizarse para que las personas y los equipos puedan gestionar el cambio, y adaptarse al mismo con mayores certezas.
- **Desde de cambio:** por último, el desafío se traduce en movilizar a las personas hacia el cambio, generar acciones para hacer que el cambio, luego de ser comprendido, sea adoptado.

(Zimmerman, 2000, p. 118)

Esta pirámide no solo grafica los distintos estadios frente al cambio, sino que también permite identificar que los actores se mueven por la misma con distinta intensidad y distribución.

Otra herramienta vinculada con esta pirámide es la de mapas de implicados. Mapear cómo se encuentran distribuidos los distintos colaboradores de una organización en función del proceso de

cambio permite diseñar estrategias de gestión acordes con los mismos, acelerando los procesos de adaptación.

Etapas en el proceso de gestión del cambio

Para pensar metodológicamente los procesos de cambio, remitimos a lo planteado por Kotter (2004) en su libro *Liderando el cambio*.

Paso 1: crear sentido de urgencia. Impulsar el cambio a partir de la detección de una necesidad. Está vinculado a motivar e incentivar para lograr el “primer movimiento” del *status quo*. Una estrategia podría ser realizar un análisis exhaustivo sobre fortalezas y oportunidades en nuevos escenarios. Se requiere mucho trabajo de parte de los impulsores en esta etapa, en la construcción de la necesidad, para asegurar el desarrollo de las siguientes.

Paso 2: Fomentar una coalición. Es decir, convencer a los involucrados de que el cambio es necesario. Este paso involucra necesariamente a los líderes de la organización, como fuente de inspiración y coordinador de acciones dentro de sus equipos.

Paso 3: crear visión para el cambio. Es imprescindible crear una única visión sobre el proceso, que integre todas las discusiones previas. Esta visión debe ser clara y fácil de entender y recordar para todas las personas involucradas. Es fundamental integrar en esta visión los valores del cambio y contemplar una estrategia para desplegarlo.

Paso 4: comunicar la visión. Se debe comunicar frecuentemente, con fuerza, de manera clara y contundente, con el objetivo de mantenerla siempre presente.

Paso 5: eliminar obstáculos. Al iniciar los procesos de cambio es necesario chequear de manera permanente posibles obstáculos para la implementación y eliminarlos.

Paso 6: asegurar triunfos a corto plazo. Lograr resultados a corto plazo y palpables para las personas.

Paso 7: construir sobre el cambio. El cambio real sucede a nivel profundo. Los triunfos de corto plazo solo son el comienzo.

Paso 8: anclar el cambio en la cultura de la empresa. Para que quede arraigado debe formar parte de la cultura de la organización.

Continuando con lo desarrollado respecto a liderazgo, es responsabilidad del líder orientar los procesos de gestión de cambio, inspirar a las personas y coordinar efectivamente planes para vencer las resistencias naturales que se producen en procesos de estas características.

4.2.3. Las habilidades conversacionales

Como nuevos desafíos para los profesionales de RR. HH., un apartado especial requiere la comunicación en general y las habilidades comunicacionales y sociales dentro de las organizaciones, en particular.

¿Qué entendemos por comunicación? Podemos decir que la comunicación es la capacidad para escuchar empáticamente y expresar ideas de manera concisa, clara, eficaz y oportuna, adaptada a distintas situaciones e interlocutores, con el fin último de coordinar acciones.

En este marco, podemos entender a las organizaciones como una red de comunicaciones.

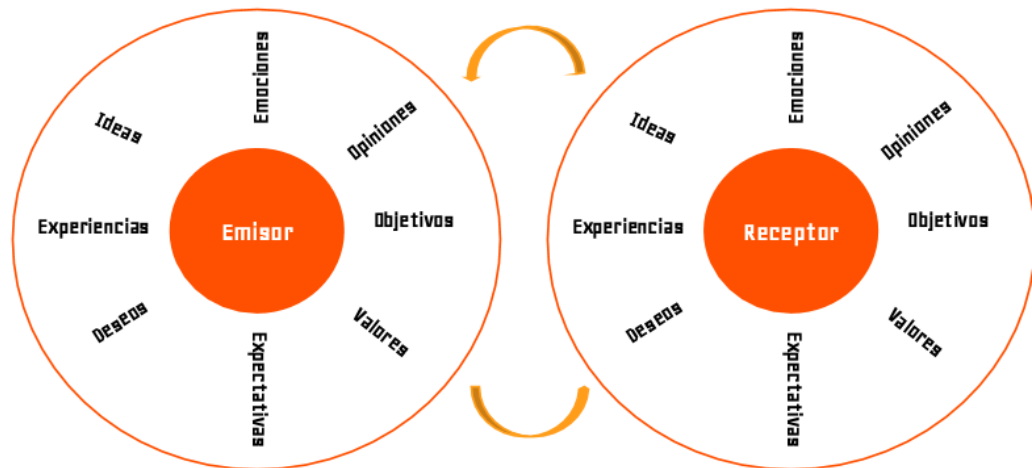
Formalmente, podemos identificar comunicaciones:

- **Hacia abajo**, desde un nivel jerárquico superior a otro/s menor/es.
- **Hacia arriba**, cuando son los niveles inferiores los que generan y distribuyen información, datos, etc. (comunicaciones) hacia niveles jerárquicos superiores en la compañía.
- **Laterales** entre pares o miembros de un mismo grupo o de grupos distintos, pero de igual jerarquía en la estructura.

Sin embargo, como afirmamos más arriba, es imposible ver la comunicación en uno solo de estos sentidos dentro de las organizaciones. Por el contrario, se tejen distintas redes nodulares a través de las cuales la comunicación circula con el objetivo final de hacer posible la coordinación de acciones entre todos los involucrados.

Si bien tradicionalmente la comunicación se la definió como un proceso medianamente lineal, en el que intervienen dos figuras, el emisor y el receptor, ya es una verdad comúnmente aceptada que esa linealidad no es tal. Existen diversas barreras que dificultan la comunicación.

Figura 2: Barreras a la comunicación efectiva



Fuente: elaboración propia.

Los componentes de una conversación

En todo proceso conversacional podemos identificar tres componentes claves:

- **El lenguaje:** aunque todos los miembros de una organización hablen el mismo idioma, las palabras pueden significar diferentes cosas para diferentes personas. Variables como la edad, la educación, los antecedentes culturales, etc., influyen sobre el uso y el significado particular que le damos a las palabras, y pueden transformar en verdaderas barreras para la comunicación.
- **La emocionalidad:** las emociones atraviesan tanto al emisor como al receptor al momento de la comunicación e influenciarán de manera significativa sobre como el mensaje sea emitido y recibido.
- **La corporalidad:** comunicamos no solo a través de las palabras, sino que lo hacemos (en muchos casos aún más), con nuestros gestos, posturas y lenguaje corporal.

Pero, es imposible pensar una conversación sin poner en juego la escucha. Si escucha real y activa no existe un proceso de

comunicación. La falta de escucha afecta de manera directa la coordinación efectiva de acciones y, por ende, el logro de los resultados.

El hablar efectivo solo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación. (Echeverría, 2005, p. 81)

Los actos lingüísticos básicos

En este apartado tomaremos los aportes de Rafael Echeverría (2005) para explicar en líneas generales las características de lo que se denominan actos lingüísticos. Siguiendo la tradición de la filosofía del lenguaje, Echeverría afirma que “cuando hablamos, ejecutamos un número restringido y específico de acciones... Estos actos pueden ejecutarse en también en forma no verbal” (2005, p. 41).

Estos actos lingüísticos son:

- **Afirmaciones:** son proposiciones basadas en nuestras observaciones. Y pueden ser verdaderas o falsas, según la evidencia y el consenso.
- **Declaraciones:** en este caso, la palabra genera una realidad diferente, interviene en el mundo.
- **Juicios:** hacen referencia a una opinión sobre algo o alguien que son propias de la persona que la está manifestando. Un juicio puede estar fundado, en caso de que tenga observables concretos sobre los que se basa, o infundado.
- **Pedidos:** son actos que se realizan cuando alguien necesita algo que considera que otro le puede dar.
- **Ofertas:** son actos que se realizan cuando se considera que se tiene algo para dar a otro que lo necesita o está dispuesto a recibirlo.

La conversación para la acción

Si bien desde la ontología del lenguaje se plantean distintos tipos de conversaciones, en este apartado nos centraremos en las conversaciones para la acción.

Como venimos desarrollando a lo largo de la lectura, los objetivos se obtienen, básicamente, a partir de conversaciones. Conversaciones entre los equipos, el colaborador y su líder, equipos entre sí, etc. La eficacia obtenida por el líder está directamente relacionada con la calidad de sus conversaciones.

Las conversaciones para la coordinación de acciones tienen por objetivo final hacer que distintas partes involucradas puedan generar alternativas de acciones de manera coordinada para superar situaciones conflictivas o problemas de distintos orígenes.

Una acción es coordinada cuando es realizada en una conversación donde se establecieron claramente y sin ambigüedades las condiciones de satisfacción para su beneficiario.

En este tipo de conversaciones intervienen tres tipos de actos lingüísticos: **pedidos** y **ofertas**, tal como lo explicamos más arriba. Y un tercero, las **promesas**, que constituyen el cierre de una conversación de acción efectiva y representan la base para futuras acciones.

4.2.4. RR. HH. y la transformación digital

La transformación de los entornos de negocio conlleva, necesariamente, una profunda transformación en la gestión de los RR. HH. en las organizaciones. Centralmente estamos frente a un momento de transformación del mercado de trabajo, la aparición de “nuevos saberes” y el requerimiento de nuevas competencias, tanto de los equipos como los líderes responsables de su gestión.

El concepto **transformación digital** agrupa muchos y diversos procesos, que, en paralelo, impulsan a las organizaciones hacia un “hacer” distinto.

Sin embargo, hay pilares que se repiten en todos estos procesos. Ellos son:

- **Innovación:** la búsqueda de nuevas ideas que inviten a pensar “fuera de la caja” los procesos, los productos y las tecnologías.
- **Toma de decisiones en base a datos:** el uso y análisis de los grandes datos, que permiten ajustar los procesos de toma de decisiones y volverlos más asertivos.
- **Relaciones colaborativas:** la transformación de las redes internas, ya no pensadas al interior de cada departamento y en función a estructuras jerárquicas, sino de manera que atraviesan a toda la organización.
- **Mindset digital:** hace referencia a cambiar la **manera de pensar** de las personas que componen la organización, invitándolos a que sea la vía digital la primera a la que deban recurrir cuando se enfrentan a la resolución de un problema.
- **Agilidad y flexibilidad:** el cambio permanente requiere de estas nuevas habilidades o competencias en los miembros de una organización.
- **Soluciones digitales para clientes:** teniendo en mente la generación de las mejores experiencias de usuarios, aparece en la agenda de RR. HH. la necesidad de desarrollar programas para entrenar en el entendimiento de estas nuevas necesidades y las maneras de abordarlas.
- **Creación de cultura digital:** lo que implica profundos cambios a nivel de las prácticas organizacionales tradicionales, en la búsqueda de integrar a los empleados en este proceso de cambio.

En este marco, aparecen las nuevas competencias esperadas en los liderazgos del futuro. Son muchas y variadas, aquí proponemos sintetizarlas de la siguiente manera:

- **Orientación al trabajo colaborativo.**
- **Desarrollador de personas y de equipos.**
- **Agilidad para aprender.**
- **Digitalmente competente.**
- **Gestor de la diversidad.**
- **Curiosidad permanente.**
- **Comunicador 360.**

Los líderes de la **generación X** tendrán, adicionalmente, el desafío de gestionar equipos conformados por lo que se denomina **nativos digitales**, que han crecido con el acceso a la tecnología de manera habitual y cotidiana.

Para conseguir que la cultura organizacional acompañe al cambio de negocio, es objetivo de los equipos de RR. HH. ayudar al cambio de las personas que componen la organización. El foco estará en cambiar las formas de trabajo tradicionales, generar estructuras menos piramidales e incluso horizontales; trabajar en desarrollar nuevas habilidades sociales entre los miembros de la organización e impulsar procesos de desarrollo, aprendizajes que, lejos de los modelos estructurados del pasado, promuevan la gestión del conocimiento y su difusión de manera no dirigida dentro de las organizaciones.

¿El desafío? generar nuevas culturas de participación.

Referencias

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Blutman, G. (2009). *La reforma y modernización del estado en Argentina, el papel de la cultura organizacional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Lom Ediciones S. A.

Gointegro (2016) *La guía definitiva del reconocimiento: tendencias, tecnología y mejores prácticas*. Recuperado de: https://mktg.gointegro.com/hubfs/PDF/Ebook_Guia_Definitiva_del_Reconocimiento_en_2016/GOintegro_La_Guia_Definitiva_del_Reconocimiento_en_2016.pdf

Heifetz, R; Grashwon A; Linsky M. (2012). "La práctica del liderazgo adaptativo" . Paidós. España

Joyce, V.; McGee, J. y Slocum, A. (1997) "Designing Lateral Organizations: An Analysis of the Benefits, Costs, and Enablers of Nonhierarchical Organizational Forms" en <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01300.x/full> Decision Sciences: vol 28, N° 1, consultado 30 abril 2014.

Kotter, J. (2004). *Liderando el cambio*. México: McGraw-Hill.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.

Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes S. A.

Zimmerman, A. (2000) *Gestión del Cambio organizacional*. Quito – Ecuador. Ediciones ABYA YALA.