

Serie Administración

Raynelda Pimentel y  
Roberto Portuondo



Abril 2005

Colección UNAPEC por un mundo mejor

Una nueva perspectiva de la  
Administración.





**UNIVERSIDAD APEC**

Colección UNAPEC por un mundo mejor

Serie Administración No.1 - ISBN-99934-812-3-8

La Colección “UNAPEC por un mundo mejor” es una publicación mensual de la Universidad APEC, constituida por las series Ensayo, Investigación, Artes y Comunicación, Turismo, Tecnología, Administración y otros. Su finalidad es proyectar la vida académica e intelectual de la Universidad, mediante las publicaciones de monografías portadoras de avances de investigaciones, estudios de áreas, propuestas de divulgaciones de las grandes ideas del mundo contemporáneo, análisis de la sociedad de la información, expresiones artísticas, y todo cuanto concierne a los saberes del mundo de hoy.

## **UNIVERSIDAD APEC**

### **COMITÉ DIRECTIVO UNAPEC**

*Dr. Luis Heredia Bonetti*  
Presidente

*Lic. Carmen Cristina Álvarez*  
Vicepresidente

*Lic. Julio Ortega Tous*  
Tesorero

*Lic. Frederic Eman-Zadé*  
Secretario

*Ing. Francisco Hernández*  
Miembro

*Lic. Lil Magali Esteva*  
Miembro

*Dra. Cristina Aguiar*  
Miembro

*Lic. Opinio Álvarez*  
Presidente de APEC

*Dr. Franklin Holguín Haché*  
Director Ejecutivo de APEC

*Lic. Dennis R. Simó*  
Rector

### **COMITÉ EDITORIAL Y ASESORES**

*Andrés L. Mateo*  
*Guillermo Piña Contreras*  
*Irene Pérez Guerra*  
*Jaime Tatem*  
*Carlos Sangiovanni*  
*Olga Basora*  
*Lourdes Concepción*  
*Teresa Hidalgo*

### **ASESORES**

*Mariano Lebrón Saviñón*  
*Mario Suárez*

# Presentación

---

El trabajo de los profesores Raynelda Pimentel y Roberto Portuondo sobre las perspectivas contemporáneas de la administración, inicia la “Serie Administración” de nuestra “Colección UNAPEC por un mundo mejor”. Se trata de un trabajo de extraordinaria importancia, tanto para los profesionales del área como para los estudiantes, puesto que compendia todas las modalidades contemporáneas que la teoría de la administración ha producido en su discurrir como disciplina.

En el mundo de la posmodernidad, luego de Bill Gates y Peter Drucker, la administración es un campo de reflexión que no se agota en el principio de organización y planeamiento que se le atribuía al inicio; sino que tiene que ver con la estructura y el modelo de vida de la sociedad contemporánea. El presente parece ser el mundo de los administradores, entendido el ejercicio de esta compleja teoría como una manifestación de la organización del saber, que se expresa como característica fundamental de la sociedad posmoderna. Los autores dicen que “el saber es el elemento sobre el cual incidir para lograr la autoorganización de la empresa hacia la excelencia”, porque ese signo del saber útil y aprovechable, es lo más resaltante de eso que llamamos sociedad del conocimiento.

Esta serie de publicaciones que ha iniciado la Universidad APEC, conmemorando su Cuarenta Aniversario, persigue divulgar entre profesores y estudiantes, así como entre el público en general, las corrientes modernas del pensamiento en las distintas áreas que conforman nuestro currículo académico. Somos de opinión que publicaciones como ésta de los profesores Raynelda Pimentel y Roberto Portuondo llenan nuestras expectativas, porque nos ponen al día en las diversas concepciones que el mundo de la administración empresarial ha adoptado. Creemos que el universo de respuestas e interrogantes que ellos abren en este pequeño volumen, podrían servir a los investigadores de la conducta organizacional

en nuestro país, para que se adopten modelos efectivos de administración empresarial, contando con los estímulos que motiven al sujeto individual, y el cumplimiento, en un plano humanístico, de los fines de la empresa.

Dennis R. Simó  
Rector de UNAPEC

# MSC. Raynelda Pimentel y Dr. Roberto Portuondo

---

## ***Raynelda Pimentel Piña***

Profesora de Comportamiento Organizacional y Administración de Personal, ha dedicado gran parte de su vida a la labor administrativa-docente, en UNAPEC. Sus aulas la han visto crecer, desde obtener el nivel de grado en la licenciatura en Banca, más tarde, la especialidad en Administración Financiera hasta la Maestría en Gerencia y Productividad.

Ha ofrecido cursos en diferentes temáticas para la formación secretarial, en el área de Educación Continuada, y en el Decanato de Administración, para el nivel de grado. Desde el año 98, se desempeña como Asistente de la Escuela de Graduados.

## ***Dr. Roberto Portuondo***

Graduado de Instructor de Matemática en la Universidad de la Habana en 1968. En 1972 se gradúa de Ingeniero Mecánico en la CUJAE (Centro Universitario José Antonio Echeverría). Realiza las especialidades de Filosofía y Teoría e Historia de la Pedagogía en el Instituto Pedagógico de Minsk, finalizando en 1981.

Obtiene en 1983 el Título de Dr. En Ciencias Pedagógicas en el Instituto Politécnico de Bielorrusia.

En 1989 culmina un Postdoctorado en Enseñanza de las Matemáticas

Superiores en la Universidad ELTE de Hungría.

Posee más de 180 publicaciones científicas y ha participado en un centenar de eventos científicos nacionales e internacionales. Dirigió del 1993 al 1995 el Doctorado en Educación Superior en la Universidad de Guadalajara, México.

Ha trabajado en varios países Latinoamericanos como asesor en Diseño Curricular o Profesor Invitado. Ha graduado como tutor a 64 Master y 35 doctores en Ciencias Pedagógicas y Ciencias Pedagógicas y Ciencias Técnicas.

Posee múltiples reconocimientos nacionales e internacionales, es miembro de los colegios de profesores universitarios de Colombia y Perú.

Experto del Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba en Didáctica y Currículo, así como miembro del Comité de Acreditación de Carreras Universitarias de dicho Ministerio.

# Una nueva perspectiva de la Administración

---

## *Introducción*

La ciencia de la administración es el quehacer humano que consiste en una actividad de planear, organizar, gerenciar y controlar los recursos dentro de un orden particular de conocimientos, los cuales se organizan de manera sistemática partiendo de un núcleo de conceptos o principios básicos, mediante determinados métodos, a fin de alcanzar un saber de validez universal administrativa desde que dos o más personas se unen para realizar un propósito común.

El centro de la actividad administrativa es el hombre, quien a través de la historia ha tenido procesos que dan cuenta de su acción sobre la naturaleza y la cultura para transformarla y transformarse a sí mismo. Los hombres se reproducen a sí mismos, como indicador de un comportamiento autopoiético<sup>1</sup> (Portuondo, 2002), luego son la fuente de su propio desarrollo y del desarrollo social.

Ernest Bernheim en “Introducción al estudio de la Historia”, manifiesta: La Historia es una ciencia que investiga y expone los hechos relativos a la evolución en el espacio y en el tiempo de los seres humanos en sus actividades colectivas y en las relaciones psicofísicas de causalidad que entre ellos existen según los valores de cada época (Bernheim, 1975).

En este ensayo se analizará el ser humano como ente centro del desarrollo social en lo que concierne a la gestión de recursos humanos en el mundo laboral.

1. Un sistema autopoiético es un sistema cuya característica fundamental y necesaria es que se produce continuamente a sí mismo.

Los recursos humanos en las organizaciones, son la base sobre la que se asientan las mismas y, por ende, su primera razón de ser. Por consiguiente, la gestión de los recursos humanos es un elemento fundamental y estratégico en la gestión empresarial. Las empresas necesitan a las personas formadas y motivadas para dar el máximo de sí mismas y así lograr sus objetivos.

### ***Los recursos humanos y la Administración***

La escuela o teoría del comportamiento es una teoría de la administración de recursos humanos que se levanta en oposición a la teoría clásica que presta especial atención al humano en forma grupal. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano de forma individual.

La teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa. Sin embargo, las personas que trabajan en la empresa son seres humanos que tienen necesidades particulares de forma creciente y que, además, están motivados en la dirección de la mejora de su calidad de vida y no de la mejora de la empresa, aunque comprendan que una cosa tiene relación con la otra.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la calidad de vida como el nivel de satisfacción de las necesidades de la persona en un contexto cultural. En este sentido, Montenegro (2001) expresa que el hombre relaciona la calidad de vida con la satisfacción de sus necesidades y, a partir de ello, indica que esta satisfacción influye en:

\*Cómo se acepta la vida. No son las cosas las que nos hacen daño, sino la manera de verlas.

\*Tener objetivos, metas, que nos ayuden a vivir, a ilusionarnos.

\*Favorecer la autoestima; es decir, que la persona se quiera es muy

valioso, incluso con sufrimiento. El sufrimiento como parte de la vida, aceptándolo como un valor, no como una carga, puede favorecer la calidad de vida.

\*También la ética, la moral, los valores, si los tenemos y los practicamos nos dan sentido a la vida. Los valores hacen que las personas se resignen para vivir la vida.

\*La relación social con personas, animales, plantas y las cosas.

\*Aceptar los roles sociales.

\*Mantener los compromisos sociales, de pareja, de familia.

\*Disfrutar del tiempo libre, organizándose el tiempo para sentirse a gusto, bien.

\*Debemos aceptar la enfermedad «no para resignarnos», sino para luchar, para recobrar la salud. La persona debe ser agente de su propia salud, de su vida. La enfermedad debe vivirla bien.

Vicens, por su parte nos explica que la calidad de vida puede verse como «las relaciones humanas y de estilos de vida creativos y percepciones más personales del tiempo, el territorio y el cuerpo», a lo que hay que agregar que implica un cierto nivel de vida, en el sentido de más consumo, pero que no se reduce a este último (Vicens, 1995, p. 59).

Necesidad es algo importante que nos falta o interesa tener; es un deseo que nos impulsa o la reacción a un estímulo que nos impele a obtener lo que de este modo se nos induce. Puede ser el resultado de una agresión que requiere de una respuesta condigna; un desequilibrio biológico o social que demanda restituir su relativa estabilidad; un motivo que nos subyuga, un impulso innato o adquirido por influencias socioculturales que mueve nuestro comportamiento a lograr su satisfacción (Clavijo, 2001).

El estudio de las necesidades del individuo es un problema que no puede estar alejado del concepto de calidad de vida, ya que en la medida en que se satisfagan las necesidades del hombre en esa misma medida será la percepción que tenga de su propia vida, así como en la medida en que se satisfagan sus necesidades en relación con la satisfacción de las

necesidades de los demás.

La naturaleza humana busca una continua superación. El concepto de satisfacción de las necesidades está continuamente abierto, connotado de subjetivismo y de valores culturales en cada contexto y estadio de la evolución social, de tal forma que siempre es un punto de partida. Hay, por tanto, que considerar en todo momento los nuevos valores, pero además éstos no sólo se construyen tras la adopción de nuevos retos, sino que también se construyen a partir de nuevos problemas que el propio desarrollo social va generando. Los límites al crecimiento continuado en un sistema natural abierto son el origen de la controversia entre desarrollo y medio ambiente, y las sucesivas crisis en cascada.

Persisten viejas necesidades y aparecen otras nuevas que en gran medida son cuantificables. Fenómenos como la complejización de los ciclos familiares, el envejecimiento demográfico, la incorporación de la mujer al trabajo, etc. son fenómenos que se suceden con rapidez y que implican la necesidad de crear y reconvertir actuaciones asistenciales. Pero también nuevos valores sociales y formas de vida que se derivan de esos fenómenos precisan de nuevas formas de atención.

Es por ello que más que ir al estudio de las motivaciones es importante ir a algo superior como son las necesidades, dada su relación con la calidad de vida. Dado que las motivaciones nacen por la satisfacción de la necesidad que está en juego, detrás de la motivación.

Desde la Teoría de las Necesidades algunos autores han establecido la distinción entre las «necesidades como carencia» y «las necesidades como aspiración» (Chombart de Lauwe, 1971). Las primeras vienen a determinar lo que falta para alcanzar la satisfacción de los niveles mínimos socialmente establecidos. Se inscribe en consecuencia más en un plano de lo cuantitativo, lo distributivo, lo económico. Mientras, las necesidades como aspiración de los sujetos definen la apertura de nuevas expectativas motivadas tras la satisfacción de necesidades fisiológicas y básicas, lo que nos lleva a entender que las necesidades jamás se satisfacen plenamente, permaneciendo continuamente bajo una condición de carencia relativa

(Maslow, 1985).

Las necesidades en forma de deseos se construyen por tanto en función de dimensiones de carácter cualitativo, más determinados por los valores de la sociedad y el modelo cultural imperante. Si el análisis ha discurrido tradicionalmente sobre la ausencia de recursos que ha impedido la cobertura de mínimos aceptables y la distribución de los mismos, si la satisfacción estaba mediada por lo que conocían en su medio y deseaban tener, una vez satisfecha éstas, ahora también surge el deseo de satisfacción de nuevas necesidades, propias de otros colectivos o de otros lugares. Se trata de reconstruir el concepto de necesidad desde la sostenibilidad, no exclusivamente desde la carencia relativa.

El científico ruso Símonov, P. V., clasifica las necesidades en vitales (biológicas), sociales e ideales y, a su vez, en necesidades de conservación y de desarrollo. Diliguenski E., las clasifica en materiales y espirituales, en naturales (biológicas) y culturales (históricas), de existencia física y de existencia social (Clavijo, 2001).

El profesor Alberto Clavijo, de acuerdo con Macías y Fromm, les llama “necesidades específicamente humanas”, “Todas ellas son «organizadores» de la conducta en la medida en que pugnan, cada una a su modo, por su satisfacción en la existencia humana, aunque no negamos, por obvias, aquellas biológicas que compartimos con nuestros antepasados del reino animal, o las materiales o económicas propiamente dichas” (Clavijo, 2001).

En la teoría de las necesidades, el principal representante de la perspectiva humanista fue Abraham Maslow (1985), quien identificó una jerarquía de necesidades que motivan el comportamiento humano. Según Maslow, cuando las personas logran cubrir sus necesidades básicas pueden buscar la satisfacción de otras más elevadas.

La jerarquía propuesta por Maslow se compone de las siguientes necesidades, en orden ascendente:

- Necesidades fisiológicas: hambre, sed, sueño, etc.
- Necesidades de seguridad: sentirse seguro y protegido, fuera de peligro.

- Necesidades de pertenencia a un grupo y amor: agruparse con otros, ser aceptado y pertenecer al grupo.
- Necesidades de estima: lograr el respeto, ser competente, y obtener reconocimiento y buena reputación.
- Necesidades de autorrealización: utilización plena del talento y realización del propio potencial.

El ideal de Maslow es la persona autorrealizada, que muestre altos niveles de las siguientes características: percepción de la realidad; aceptación del yo, de los otros y de la naturaleza, espontaneidad, capacidad de resolver problemas, autodirección, identificación con otros seres humanos, aislamiento y deseo de privacidad; serenidad de apreciación y riqueza de reacción emocional, frecuencia de experiencias máximas; satisfacción y cambio en la relación con las demás personas, estructura democrática de carácter, creatividad y sentido de valores.

El punto de vista humanístico ofrece un modelo positivo y optimista de la humanidad, opuesto al planteamiento negativo freudiano, y profundiza más que la teoría del aprendizaje al considerar factores internos como sentimientos, valores e ilusiones.

Maslow (1985) clasifica las necesidades en orden jerárquico, y plantea que las necesidades inferiores son más potentes y tienen prioridades superiores. Una vez satisfechas, aparecen las necesidades superiores y la persona se motiva para satisfacerlas. Esta jerarquización ha sido criticada en el mundo científico. Maslow estudió una realidad mediatizada y no logró comprender que en la vida, cualquier necesidad puede ser rectora de las demás aunque no estén satisfechas las otras. No pudo explicar el fenómeno del héroe, o del científico y el artista que no comen hasta ver concluida su obra, o de los líderes que dejan lo material por luchar por sus ideales, o al científico que se inyecta su propia vacuna sin estar comprobada. Sin embargo, cada uno de los indicadores de Maslow han sido tomados como medio de un sinnúmero de investigaciones (Sarmientos, B. G., Pagola, L. J., Oramas, H. L., 1999; Gelvan de Veinsten, S., 2000; Young, J. B., 1991; Branden, N., 1997), quizás por referirse a formaciones y variables acuñadas

por la psicología.

El profesor Alberto Clavijo clasifica las necesidades y aunque no le da un orden jerárquico, si expresa que existe un grado de complejidad mayor de las últimas con relación a las primeras, aspecto que lo exime de los errores de Maslow, incluso supera su modelo al incluir la necesidad de trascendencia:

- \* Necesidades de relación-vinculación
- \* Necesidades de aceptación-pertenencia
- \* Necesidades de identidad-individualidad
- \* Necesidades de un marco de referencia y de un sistema de valores
- \* Necesidades de prestigio y trascendencia

Aun así, para su medición, estas necesidades pueden relacionarse con las necesidades planteadas por Maslow, aunque, con la inclusión de la necesidad de trascendencia.

Otra teoría fue postulada por Clayton Alderfer de la Universidad de Yale. También tiene una relación estrecha con la teoría de necesidades de Maslow. Alderfer propone tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento, de ahí que se le conozca como Teoría ERC (Teoría ERC, 2002).

Las necesidades de EXISTENCIA son las del nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física. Corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la Jerarquía de Necesidades Humanas de Abraham Maslow.

Las necesidades de RELACIÓN se refieren a las interacciones sociales con otros y la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo. Equivalen a las necesidades sociales de Maslow y al componente externo de la estima.

Las necesidades de CRECIMIENTO se centran en el yo e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y progreso personal. A esta categoría corresponden la Autoestima y Autorrealización de Maslow.

La teoría propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg fue: **Teoría de la Motivación – Higiene** la cual se basa en la creencia de que la relación de

un individuo con su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

Él parte de la siguiente pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? Realizó sus investigaciones llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos).

Cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere que se dé énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes. Por ello Herzberg los llamó: Factores Motivadores.

David Mc Clelland ha contribuido al entendimiento de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas motivadores: Poder, Afiliación, y de Realización.

Mc Clelland y otros investigadores han descubierto que las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo.

La necesidad de Afiliación tiende a mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, a estar listos a consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa con los demás.

Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso.

Las tres necesidades son de valor especial para la ciencia de la Administración y deben reconocerse para hacer que una empresa organizada funcione bien.

Otros autores han clasificado de diferentes formas las necesidades humanas: La Teoría de Fijación de Metas de Edwin Locke Y la Teoría de la Equidad de J. Stacy Adams, pero todas pueden expresarse en las variables de Maslow, si se incluye la necesidad de trascendencia.

Después de incursionar por el camino que han tomado estos estudios, se puede llegar a la conclusión de que ellos tratan de develar los elementos que conforman la conducta de las personas. Unos las tratan en forma colectiva y otros individual. Pero el hecho más trascendente es que relacionan solamente la actividad laboral y las relaciones dentro de ella, observándose muy poco el concepto de vida como un todo para los individuos.

Otro problema que han tenido estas teorías es que los modelos que emplean no conciben los patrones de comportamiento cotidiano de las personas, ni los efectos sobre ellos de factores macro que los atraviesan produciendo un discurso que representa el actuar, la estructura del sistema.

La esencia de la dinámica de la organización se refleja en el comportamiento de los sujetos. Esta acción nos conduce a desentrañar los componentes de tales patrones de comportamiento, como elementos de la estructura del sistema empresarial<sup>2</sup>.

**2.** Se considera a la empresa como un sistema complejo, abierto. Prigogine (1997) explica que los sistemas abiertos pueden existir en tres regímenes: *En equilibrio termodinámico*: La entropía ha alcanzado su máximo, se ha alcanzado la uniformidad (La uniformidad en los seres vivos es la muerte); *Cercano al equilibrio*: Bajo un ligero desequilibrio, el sistema se mueve cerca del estado de máximo desorden, los cambios cuantitativos no llegan a traducirse en saltos cualitativos. El sistema se mueve *linealmente*. En este régimen el sistema bajo influencias externas se aleja algo del equilibrio, pero pasado un tiempo breve retornan a su estado anterior, que las conduce a tender de nuevo a la máxima entropía; *Lejos del equilibrio*: El sistema recibe aportes de energía y materia que lo mantiene en condiciones lejanas al equilibrio termodinámico. En estos sistemas, el comportamiento es *no lineal*, esto quiere decir que, al contrario de lo que sucede en los procesos lineales, una mínima diferencia en el comienzo de una trayectoria puede traer enormes cambios posteriores (autoorganización), a esto se lo denomina "*sensibilidad a condiciones iniciales*".

La fuente de tales patrones de comportamiento (de tales redes de interacciones sociales cotidianas) proviene de las expectativas mutuas que se establecen entre los sujetos en la empresa. Esas expectativas mutuas según el Dr. Sotolongo, simultáneamente limitan por una parte (coartando ciertos comportamientos sabidos como socialmente no esperados) en una suerte de interacciones de arriba abajo (que van de la totalidad de la red de interacciones sociales cotidianas hacia sus componentes) y, por otra parte habilitan (posibilitando otros ciertos comportamientos que se conocen como socialmente esperados) en una suerte de interacciones sociales de abajo arriba (de los componentes de la red hacia su totalidad) (Sotolongo, 2002).

Y, a su vez, dichas expectativas mutuas se erigen a partir de lo que denominaremos como abordamientos sociales que caracterizan las resultantes socialmente específicos de la interacción de los hombres y mujeres involucrados con su medio social circundante y de los cuáles se identifican algunos de especial incidencia social:

- Las desigualdades de circunstancias a favor de alguien.
- Las diferentes satisfacciones e insatisfacciones de los involucrados.
- La multiplicidad de posicionamientos heurísticos de los involucrados.
- La multiplicidad de posicionamientos enunciativos de los involucrados; en otras palabras, las asimetrías sociales discursivas.

Lo que nos induce a pensar en las relaciones entre el PODER, la NECESIDAD, el SABER y el DISCURSO que funcionan como invariantes que caracterizan las expectativas sociales mutuas para cada red de interacciones.

Lo que nos remiten a las prácticas locales de Poder, de Deseo, de Saber y de Discurso (integradas mutuamente) en que cada uno de los sujetos empresariales se ve involucrado.

Hoy, la empresa se debate en un escenario muy cambiante. Externamente por la influencia competitiva del entorno, que si antes era solamente de carácter nacional hoy es internacional. Y también internamente, donde sus actores introducen contradicciones propias del

medio externo, motivadas por necesidades económicas fundamentalmente (aumento del costo de la vida), o por una lucha por el poder como meta inmediata para resolver sus problemas económicos.

Otro aspecto importante es el saber, que se inserta como elemento que condiciona a las personas a visualizar el camino de su acción. El desconocimiento produce incertidumbre en el mejor de los casos, pues hay veces que nos conduce a una valoración equivocada de la realidad.

Esta dinámica compleja organizacional presupone un sinnúmero de paradojas que unidas a las contradicciones internas entre los sujetos específicos dibujan un patrón recurrente de comportamiento cotidiano que empuja constantemente la organización hacia la máxima entropía (desorganización total que se conoce como equilibrio termodinámico).

El poder en el sistema tiende a instituir valores que no son exactamente los valores subjetivos de las personas ni de grupos que se conforman compartiendo diferentes valores subjetivos.

Este entramado de valores contradictorios crea un juego de acciones entre la dirección y los trabajadores de la empresa que se manifiesta, en muchas ocasiones, como desacuerdo, o como descontento. La teoría de los valores compartidos surge precisamente de la necesidad de unificar, más bien, compartir valores a la hora de una actuación conjunta.

Lo anterior se refleja, indiscutiblemente, en el saber, el discurso y por ende en las necesidades de dichos actores, como elementos que caracterizan los patrones de comportamiento del sistema<sup>3</sup>.

**3.** El Dr. Sotolongo del Instituto de Filosofía de la Academia de Ciencias de Cuba considera el deseo y no las necesidades, éstas se consideran porque en realidad son primarias ante las otras, sin necesidades no hay posibilidad de deseo, por lo menos en un individuo normal.

Este entretrejo social en la empresa se ve mediado por aspectos macro sociales (familiares, educacionales, de grupos de coetáneos, comunitarias, políticas, clasistas, religiosas, de género, de raza, de étnia, etc.) que la atraviesan y que, de una manera u otra, conforman la subjetividad individual (micro social) de los sujetos.

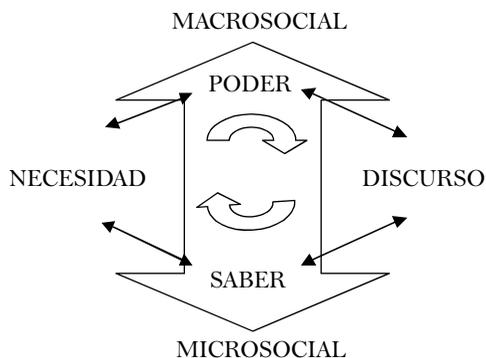


Figura No. 1.- Componentes que conforman y dinamizan el patrón de comportamiento.

El poder produce realidades como dimanante de la praxis social, induce necesidades, construye saber y enuncia discursos, y con esta trama o red productiva atraviesa toda la empresa, penetrando en todos los sujetos de la universidad. También, los valores de la organización, que se presentan como universales, son compartidos por los sujetos, sin saber que son enunciados por el poder, no son más que valores instituidos<sup>4</sup>.

4. Los valores hay que entenderlos “como parte constitutiva de la propia realidad social, como una relación de significación entre los distintos procesos o acontecimientos de la vida social y las necesidades e intereses”, desde luego del sujeto, o los sujetos de la valoración. Los sujetos de la valoración, pueden ser tres específicamente, cuando el sujeto de la valoración es toda la sociedad, estamos en presencia de una *dimensión objetiva* del valor, pero cuando ese sujeto de la valoración es un sujeto específico o grupo de sujetos, nos acercamos a la *dimensión subjetiva* del valor y por último cuando el poder coincide con el sujeto de la valoración estamos frente a una *dimensión instituida*. Los grupos en el poder imponen su sistema de valores a los subordinados al hacerlos oficial, a través, de normas y leyes jurídicas, y otras vías.

Es por eso que el cambio en el poder trae consigo el cambio de todo el patrón de comportamiento, fenómeno que está ligado íntimamente a la organización del sistema autopoiético, por lo que puede suceder la destrucción de la empresa en su totalidad. En consecuencia, no es aconsejable lograr la autoorganización de la empresa a través del poder.

Para lograr la autoorganización de la empresa, ésta tiene que alejarse del equilibrio (máxima entropía), manteniendo su organización. Pero de mantener el conjunto de asunciones (el discurso) que se ha formado, (sobre el entorno, sobre la propia organización, en fin su cultura organizacional) el cambio organizativo pasa por el cambio de identidad. En tal situación, el cambio hacia la excelencia se concebirá como algo amenazador para las asunciones y comportamientos relacionados con la identidad de la organización. Luego la resistencia al cambio podría constituir un elemento que después de lograr la autoorganización, consiga destruir al sistema.

La incidencia en las necesidades de los sujetos está relacionada con la satisfacción de las mismas y si la empresa no tiene la posibilidad de satisfacerlas se genera una conducta de recelo en los sujetos que no les permite cambiar, máxime cuando los cambios generan más trabajo y el sujeto lo asimila como una paradoja, que atenta sobre él, por lo que se atrinchera, por lo que no está en disposición de aceptarla.

La empresa se relaciona con su entorno y se refleja en él, por lo que debe aprender a adaptarse y transformarlo y esto solo es posible a través de aumentar los saberes.

Por lo tanto incidir en los saberes aleja a la empresa del equilibrio termodinámico. El poder no ve en el aumento de saberes una sombra para su hegemonía, además los permite, porque sabe que aumentando los saberes el proceso productivo se realiza con más calidad. Es por ello que el aumento de los saberes puede darse sin que se vea amenazada la organización del sistema.

Los investigadores de la conducta organizacional, como lo expresa Keith Davis, en su libro *Comportamiento Humano*, han reflejado que una porción

de los profesionales de alguna forma refleja la necesidad de capacitarse en estudios posgraduados ya que surgen interrogantes tales como:

- ¿Cómo pueden los profesionales alcanzar mayores niveles de productividad, si no están capacitados adecuadamente para responder a las competencias globales?

- ¿Cuál enseñanza puede tener un profesional que pueda serle de utilidad para convertirse en un administrador eficiente en el futuro?

Sin embargo, un error que salta a la vista es que la capacitación se hace de acuerdo a las necesidades de la empresa y no de los sujetos empresariales. Lo que queremos plantear es que el aumento del saber debe producir desarrollo humano, estar dirigido a ello. Mientras mejores sean los recursos humanos, mientras más conocimientos tengan, mejores serán los resultados.

En la formación de los recursos humanos es esencial tomar en cuenta estas interrogantes con el fin de brindarles una mejor formación en todos los sentidos. Esto realmente llevará al profesional a lograr las habilidades y competencias que le ayuden a tener una participación más directa en cuanto al enfrentamiento de la vida cotidiana en el mundo laboral y aún más, lograr un mayor entendimiento de la empresa, de su comportamiento, lo que converge en un mayor compromiso.

Sin embargo, cuando se habla de recursos humanos no se incluye, en la mayoría de los casos, al aparato gerencial y esto es un error, pues ellos están también involucrados en los patrones de comportamiento y deben comprender mejor la dinámica social cotidiana de sus trabajadores.

Se ha postulado que el reto para los gerentes de talento humano es entender las necesidades de sus clientes, pero en realidad y antes que todo, es entender las necesidades de sus trabajadores.

El estudio realizado por la firma Price Waterhouse Coopers (1999) sobre las mejores prácticas de gestión humana en Sur América, concluye que las competencias más importantes que un individuo debe tener para sobrevivir y crecer en el mundo de los negocios durante los próximos tres

años es: liderazgo, adaptación a los cambios, gestión de las personas, trabajo en equipo.

Pero para lograr trabajo en equipo hay que compartir, o más bien, integrar los valores instituidos y subjetivos; para lograr liderazgo hay que dirigir con los trabajadores y por ello también es necesaria esa integración de valores, que de ella dimana el protagonismo como valor de los trabajadores, necesario para poder dirigir alrededor del líder.

Según Germán Barrios, Gerente de Producto Recursos Humanos de Binaria, es evidente que el desarrollo de la compañía está relacionado con la eficiencia de los empleados, «por lo tanto, cualquier aplicación dirigida a potenciar al capital humano de una empresa, necesariamente va a beneficiar su gestión final».

La visión compleja de los recursos humanos nos dirige a tratarlos como personas que, en primera instancia, deben desarrollarse como humanos dentro de la empresa. Solamente la unificación de las expectativas mutuas desde la posición de saber qué lugar se ocupa en la empresa y qué papel debe jugar, elimina las expectativas desfavorables.

La empresa debe ser un recinto más de aprendizaje, donde los sujetos día a día, aprendan y produzcan saberes sobre su posición en los patrones de comportamiento social cotidiano, de lo contrario, no se logrará la autoorganización del sistema y por lo tanto no se podrá llegar a la excelencia.

## **CONCLUSIONES**

A lo largo del presente artículo se ha pretendido mostrar la necesidad de una visión nueva sobre la atención a los recursos humanos. En este caso el paradigma de la complejidad nos ayuda a comprender mejor la empresa desde su complejidad como sistema abierto. Por lo que se hace

necesario puntualizar algunas reflexiones a modo de ideas, que nos permitan construir una teoría compleja del comportamiento humano:

1. El saber es el elemento sobre el cual incidir en los recursos humanos para lograr la autoorganización de la empresa hacia la excelencia.

2. El tratamiento complejo de los recursos humanos conduce a tratar de lograr un desarrollo humano en los mismos, no sólo a través, de la capacitación para el puesto de trabajo, sino la capacitación para la vida.

3. Solamente cuando se integran los valores subjetivos e instituidos en la empresa se logra el protagonismo de los trabajadores como valor, lo que le permite el liderazgo y un verdadero trabajo en equipo (colaborativo).

## ***BIBLIOGRAFÍA***

Berheim, Ernest, *Introducción al estudio de la Historia*. Barcelona, Labor, 1975.

Branden, N.: *Los seis pilares de la autoestima*. – México: Editorial Paidós, 1997.

Chombart de Lauwe, P. H.: *Sociologie des aspirations*. Editorial Denoes. París. 1971.

Clavijo, P. A.: *Crisis. Familia. Psicoterapia*. Libró en formato electrónico. Maestría en Psiquiatría Social, 2001.

Diario El Zonda.com de Autora: BIRAL, Alejandra Beatriz. *Un análisis desde los procesos históricos*

Gelvan de Veinsten, S.: *La Aventura de ser Abuelos*. MARYMAR, Buenos Aires, 2000.

Maslow, A. (1985). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Bs. Aires: Troquel.

Portuondo, R.: *Cultura, educación y complejidad*. UANL, México, 2002.

Prigogine I.: *El Fin de las certidumbres*. Editorial Andrés Bello. Santiago, 1997.

Sarmientos, B. G., Pagola, L. J., Oramas, H. L.: La sexualidad. Revista Sexología y Sociedad 1999; 5 (3): págs. 29-32.

Sotolongo, F.: Sociedad y vida cotidiana. I encuentro Internacional de Complejidad. La Habana 2002.

Teoría ECR, 2002, en <http://www.Teoría%20ERC.htm>

Vicens, J.: El valor de la salud. Una reflexión sociológica sobre la calidad de vida, Madrid, S. XXI, 1995.

Young, B.: The 6 vital ingredients of self-esteem and how to develop them in your child. — New York: Rawson Associates, 1991.

