

## **LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES**

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de los objetivos comunes. En la medida en que se manejan bien esas organizaciones, éstas sobreviven o crecen; al crecer, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades, y estas personas al ingresar en las organizaciones persiguen objetivos individuales diferentes a los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que gradualmente los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos participantes.

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, etc.). Inclusive, una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

La relación individuo – organización no es siempre cooperativa y satisfactoria. Según Argyris, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre concordarán muy bien; la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, de conflicto, de pérdida. Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones formales imponen a los individuos midiendo su desempeño y relegándolos a tareas carentes de oportunidades. Así, los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados. Argyris se preocupa por trazar caminos para la integración individuo – organización realmente efectiva. Según él, la mayor responsabilidad en cuanto a la integración entre los objetivos individuales y de la organización recae sobre la alta gerencia. En cuanto los individuos buscan sus satisfacciones personales (salario, comodidad, descanso, etc.), de igual modo las organizaciones tienen necesidades (capital, edificios, recursos humanos, etc.) así, la interdependencia de las necesidades del individuo y de la organización es enorme. En cuanto, que el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño, a su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas.

La interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica. Bernard hace una interesante diferenciación entre eficiencia y eficacia en cuanto a los resultados en la interacción de las personas con la organización. Según él, el individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.

### **Reciprocidad entre individuo y organización**

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante sus autoridad y, a su vez, el empleado

espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo de lo que no lo es. Algunos sociólogos se refieren a una “norma de reciprocidad”, en tanto que algunos psicólogos denominan a esto “contrato psicológico”.

Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo. El contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización. Un contrato es una especie de acuerdo expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con las demás.

Todo contrato presenta dos aspectos:

1. El contrato formal y escrito: con relación al cargo que se va a desempeñar, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etc.
2. El contrato psicológico: lo que la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación.

### **Las relaciones de intercambio**

Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se cambian constantemente y, sin dudas, no se limitan sólo a los recursos materiales, ya que abarcan ideas, pensamientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio

Las personas forman una organización o se vinculan a ella porque esperan que su participación satisfaga alguna de sus necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos incurridos mediante sus sistemas de valores.

El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización si le es posible.

La organización espera que la contribución de cada individuos sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

### **El concepto de incentivos y contribuciones**

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de los objetivos individuales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones:

- ❖ Incentivos (alicientes, recompensas): son los “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, etc.). A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para un individuo puede no serlo para otro.
- ❖ Contribuciones: son “pagos” que el trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, dedicación, etc.). a cambio de incentivos, cada contribución tiene un valor de utilidad que varía de una organización a otra: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otra.

El **equilibrio organizacional** refleja el éxito de la organización en cuanto a “remunerar” a sus empleados con incentivos adecuados y los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización, con lo que garantiza su supervivencia y eficacia. Los individuos y las organizaciones se buscan y seleccionan de manera recíproca, en el sentido que los individuos hallen las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentren los individuos más adecuados a sus expectativas.

- 1° Es la acomodación gradual y el ajuste recíproco entre individuos y organizaciones: ambos aprenden a acomodarse y ajustarse uno al otro.
- 2° Se refiere a los individuos que desarrollan carreras dentro de las organizaciones, utilizándolas como trampolín profesional, y las organizaciones que desarrollan a los individuos, utilizándolos como trampolín para alcanzar sus propios objetivos organizacionales.

El primer paso es una elección recíproca, el segundo un proceso de adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco. Corresponde a la Administración de Recursos Humanos asegurarse de esto.