

Capítulo 7 Conocimiento corporativo y organizaciones que aprenden

Inteligencia emocional

Los cinco componentes básicos de la inteligencia emocional importantes para los líderes de las organizaciones son:*

1. Conciencia de uno mismo: es la base de todos los demás elementos. Significa estar atento a los sentimientos y consciente de las emociones propias para interactuar eficazmente con los demás y apreciar las emociones ajenas. El líder sabe controlar sus emociones de forma sana y madura.
2. Administrar las emociones: el líder debe ser capaz de equilibrar sus emociones (miedo, ansiedad, preocupación, rabia y tristeza) de modo que no perjudique sus relaciones con los demás ni hiera susceptibilidades ajenas. El líder sabe escoger los medios más adecuados para expresar o liberar sus emociones.
3. Automotivación: es la capacidad de ser optimista a pesar de los obstáculos y las dificultades, y es crucial para perseguir objetivos a largo plazo.
4. Empatía: es la capacidad de colocarse en el lugar de otros, de comprender sus problemas y saber reconocer y entender los sentimientos ajenos.
5. Habilidades sociales: significan la capacidad de conectarse con los demás, crear relaciones constructivas, manejar desacuerdos, resolver conflictos e influir en otros para alcanzar propósitos comunes. La capacidad de actuar con otros es crucial en las organizaciones modernas basadas en equipos y es fundamental en los puestos de liderazgo.

* Daniel Goleman. *La inteligencia emocional en la empresa*, Buenos Aires, Argentina, 1999.

¿Y qué es el capital humano?

¿Son los talentos que la organización atrae e involucra? Sí y no. La respuesta puede ser afirmativa, ya que las personas que la organización busca e integra a su personal son sus principales activos. Por lo tanto, tienen habilidades, conocimientos y capacidades que son esenciales para el éxito organizacional. Sin embargo, ser capaz de atraer e integrar talento a la organización es necesario, pero no suficiente, por ello la respuesta a la pregunta también puede ser negativa; es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor forma posible. Y eso depende de dos factores que ya hemos estudiado: el diseño organizacional y la cultura organizacional. En otras palabras, la organización y el diseño del trabajo, el entorno laboral y el estilo de gestión pesan mucho sobre el desempeño del talento y su calidad intrínseca. Esto significa trabajar en equipos integrados y de alto desempeño dentro de un clima ampliamente democrático, agradable y participativo. Por tanto, el capital humano es tanto una cuestión de contenido (talentos) como de contexto (diseño y cultura). Una semilla que se siembra depende de la calidad del suelo y la forma en que se trate; vivirá y se desarrollará dependiendo de estas dos circunstancias decisivas. Por tanto, atraer y retener talento

en la organización es solo el primer paso; lo importante es ofrecer condiciones de trabajo encantadoras y agradables mediante las cuales los talentos puedan integrarse, colaborar y contribuir eficazmente al éxito de la organización, agregándole a ella y a otros socios valor y riqueza. Esto depende principalmente de la organización y la cultura, el contexto que la estructura en su base y la mentalidad pueden proporcionar para facilitar e impulsar el talento de las personas. El capital humano se valora en términos de lo que puede lograr como resultados y creación de valor.

El rompecabezas de las compañías*

A principios de la década de 1990, los edificios y las máquinas eran los principales activos de las organizaciones; el capital contable y financiero era el que definía su valor. La meta de la mayor parte de ellas era multiplicar sus equipamientos y ampliar sus instalaciones para hacer crecer el negocio y la producción. Hoy día, las personas son los principales activos de las empresas, sin ellas no ocurre nada. Actualmente, el mayor desafío de las organizaciones es conseguir que esos activos, que se van a casa todas las noches, vuelvan a la mañana siguiente para continuar con su trabajo. En otras palabras, el reto de las empresas en años recientes ha sido y seguirá siendo retener y tener contentos a sus talentos.

Un estudio realizado en fecha reciente por Accenture, el despacho estadounidense de consultoría, basado en entrevistas a más de 500 ejecutivos de todo el mundo, reveló que 80% de ellos presta mucha más atención a cuestiones ligadas a las personas en la actualidad, en comparación con hace tres años. El problema radica en la distancia que hay entre reconocer la importancia de las personas y desarrollar prácticas eficientes para retenerlas y tenerlas contentas.

Ese estudio también reveló que 54% de las compañías investigadas mejoraron sus paquetes de prestaciones en años recientes, pero en el mismo periodo hubo un aumento de las fricciones con los trabajadores. A pesar de los programas de capacitación aplicados por 50% de las empresas del estudio, más de la cuarta parte de ellas afirma que no ha visto cambios efectivos en el desempeño de sus profesionales ni en el desarrollo de sus proyectos. La retención de talentos sigue siendo un rompecabezas para las organizaciones. Muchos líderes empresariales tienen dificultades para entender o incluso anticipar las razones que llevan a las personas a dejar una organización o a permanecer en ella.

La cuestión es que, según la evaluación de Accenture, el escenario podría ser muy diferente. Muchas organizaciones sienten que están caminando a ciegas porque no usan método alguno para medir el desempeño y la satisfacción de sus colaboradores. Únicamente 3% de los líderes entrevistados evalúa formalmente el comportamiento de los equipos. Otro tanto dijo que en sus compañías se hace un análisis conjunto del desempeño de los individuos y el de la organización. Solo 5% de los entrevistados mide la satisfacción de los clientes asociada al desempeño de los trabajadores. Con base en estos resultados, Accenture hizo algunas recomendaciones a las organizaciones que desean hacer la diferencia:

1. Buscar alternativas para que las personas brillen en el desempeño de su trabajo; esto no solo es válido para los trabajadores contratados, sino para todos los demás asociados: profesionales independientes, empleados temporales, consultores y hasta clientes.
2. Incentivar la movilidad de los talentos dentro de la compañía: unir a los mejores profesionales

con los mejores proyectos. Instituir la rotación de puestos y tareas en la organización para que las personas transiten por varias ocupaciones.

3. Involucrar a los equipos en la formulación de las estrategias de la empresa: demostrar a las personas que su comportamiento puede influir de forma positiva en los resultados de la empresa.
4. Ofrecer un abanico muy amplio de programas de aprendizaje; inclusive cursos en línea y simulaciones para ayudar a las personas a aprender y resolver problemas que encuentran todos los días.

Sin embargo, comprometer y tener contentos a los talentos no solo es reto de una parte, sino que además es fundamental que también cada persona cumpla con su parte y demuestre, en su quehacer diario, sus competencias clave para los negocios. Según el mapa de Accenture, alguien que desea estar en la mira de las mejores compañías debe tener estas habilidades fundamentales:

1. Flexibilidad: para afrontar los cambios que ocurren a enorme velocidad, las personas deben estar preparadas para adaptarse todo el tiempo y también para manejar el elevado grado de incertidumbre respecto de su empleo, lo cual no es nada fácil. Según el estudio, 47% de los líderes entrevistados tiene dificultad para aplicar políticas flexibles y dinámicas de RH. Todavía no tienen una noción clara de las diferencias individuales.
2. Habilidad para estar aprendiendo siempre: una persona debe tener la capacidad de estar aprendiendo continuamente toda la vida, de actualizarse y reciclarse y evaluar ella misma los hechos, además de trabajar y tomar decisiones con autonomía e independencia.
3. Ser digital: según 42% de los entrevistados en el estudio de Accenture, saber manejar la tecnología de la información será una de las grandes exigencias en los próximos años.
4. Diversidad e inclusión: muchos ejecutivos definen diversidad exclusivamente en relación con género y raza; sin embargo, la diversidad cultural (resultado de las diferencias en estudios, experiencias de vida e intereses) está recibiendo cada vez más atención. Cuanto mayores sean la diversidad e inclusión cultural, tanto más grande será la probabilidad de que surjan ideas y soluciones verdaderamente innovadoras.

Otro estudio realizado por el departamento de recursos humanos de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Sao Paulo (FEA/USP) reveló que uno de los mayores desafíos de los profesionales de RH en los próximos años será encontrar la manera de atraer, capacitar y retener talentos.

Anteriormente, los desafíos eran adelgazar el organigrama, reducir el personal y organizar los procesos internos. En el futuro, los desafíos serán incorporar a la filosofía de las empresas la búsqueda del compromiso de las personas, la educación corporativa y la administración por competencias.

A juzgar por lo que dijeron los líderes entrevistados, el personal de recursos humanos (RH) al parecer tendrá mucho trabajo durante la temporada de caza de talentos. La moraleja del caso: las empresas reconocen que las personas son su principal activo, pero todavía no saben cómo manejar sus diferencias ni qué hacer para retener a sus talentos humanos.

* Tomado de Jacomino Dalen. "Quebra-Cabeça Corporativo", en Ponto de Partida, edición de Juliana de Mari, Você S. A., julio de 2001, Núm. 37, pp. 20-21.

Teoría factorial de las aptitudes *

A lo largo de muchas décadas predominó la teoría multifactorial de Thurstone. Según él, un número relativamente pequeño de factores, más o menos dependientes unos de otros, forman la estructura mental de las personas y cada uno de ellos es responsable de una aptitud determinada. Así, definió cerca de siete factores específicos y añadió uno general (el factor G) que llamó inteligencia general, el cual preside y complementa todas las aptitudes cognitivas. A continuación, creó una serie de pruebas para medir cada uno de los siete factores específicos. Los factores específicos de Thurstone son:

- *Factor V o comprensión verbal*: se refiere a la facilidad para usar correctamente palabras y lenguaje. También es llamada aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal. Las pruebas para el factor V incluyen comprensión e interpretación de lectura, analogías verbales, oraciones desordenadas, vocabulario, etcétera. Encontramos este factor, con suma frecuencia, en escritores, abogados, poetas y personas que saben emplear las palabras.
- *Factor W o fluidez con las palabras (word fluency)*: se refiere a la fluidez verbal, es decir, a la facilidad para expresarse y hablar. Encontramos este factor, con suma frecuencia, en oradores, vendedores, actores y personas elocuentes.
- *Factor N o factor numérico*: está ligado directamente a la rapidez y exactitud en los cálculos numéricos simples. Encontramos este factor comúnmente en personas que hacen cálculos mentales con rapidez.
- *Factor S o relaciones espaciales*: es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Encontramos este factor con suma frecuencia en planeadores, diseñadores, conductores de vehículos y personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relativas al espacio y las dimensiones.
- *Factor M o memoria asociativa*: es la facilidad para memorizar. Puede ser visual (imágenes, símbolos, palabras escritas), auditiva (palabras escuchadas, sonidos, música), etcétera.
- *Factor P o rapidez perceptiva*: es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales o reconocer rápidamente similitudes y diferencias. También se llama aptitud burocrática o atención concentrada. Encontramos este factor con suma frecuencia en personas que realizan actividades burocráticas que implican el manejo de números y letras (capturistas, oficinistas).
- *Factor R o razonamiento*: puede ser inductivo o concreto (de las partes al todo), o deductivo o abstracto (del todo a las partes).

Existen una o varias pruebas específicas para cada factor. Por lo normal, los candidatos son sometidos a una batería de pruebas para evaluar sus aptitudes. Las pruebas han sido preparadas y agrupadas en función de lo que exige cada puesto.

* Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos, Op. cit., pp. 212-213.

El análisis factorial de Guilford*

Guilford utilizó un análisis factorial, pero con un número mayor de factores. Llegó a la conclusión de que la organización mental está fundamentada en tres dimensiones:

1. Operaciones o las tareas que las personas pueden hacer o ejecutar.
2. Contenidos o tipos de materiales con los cuales se realizan las operaciones o tareas.
3. Productos o resultados de las operaciones ejecutadas con uno o más contenidos.

Con estas tres dimensiones, clasificó los factores de la manera siguiente:

1. Operaciones o tareas:

- a. Cognición: conciencia de que algo existe.
- b. Memoria: recuerdo de algo que fue conocido en otro momento.
- c. Pensamiento convergente: organizar el contenido de forma que produzca una sola solución correcta a un problema dado.
- d. Pensamiento divergente: usar el contenido de forma que produzca una serie de soluciones posibles correctas a un problema dado.
- e. Evaluación: juicio de opinión o toma de decisión.

2. Contenidos o tipos de materiales:

- a. Semántico: implica símbolos lingüísticos, de ahí se deriva la habilidad verbal.
- b. Simbólico: implica símbolos y conceptos numéricos, de ahí se deriva la habilidad matemática.
- c. Configurado: implica varias configuraciones, patrones y formas; de ahí se derivan la habilidad espacial y artística.
- d. Conductual: implica el comportamiento de unas personas con otras; de ahí se deriva la habilidad interpersonal y social.

3. Productos o resultados:

- a. Unidades: como bloques de información.
- b. Clases: como agrupación de unidades.
- c. Relaciones: como similitudes, diferencias y contingencias entre clases.
- d. Sistemas: como agrupación de relaciones.
- e. Transformaciones: concepción de cómo cambian y se transforman las cosas.
- f. Implicaciones: proyección de conceptos para deducir hechos que no han sido observados.

Compare los diferentes planteamientos de las aptitudes mentales.

* J. P. Guilford. "The Structure of Intellect", en Psychological Bulletin, vol. 53, 1956, pp. 267-293.

Rasgos de personalidad

Los rasgos de personalidad se describen a menudo en el lenguaje cotidiano, como la agresividad, sociabilidad e impulsividad. Esto significa tanto una ventaja como una desventaja. Es una ventaja porque la mayoría de las personas puede ver de inmediato las diferencias individuales en estas cualidades y comprender cómo esas variaciones podrían afectar positiva o negativamente ciertas situaciones. * Es una desventaja porque los términos utilizados en el lenguaje cotidiano no son muy precisos, lo que puede generar dificultades para comprender, comunicar y utilizar la información obtenida de las evaluaciones científicas de la personalidad.**

Un rasgo de personalidad es una tendencia duradera a comportarse de cierta manera en una variedad de situaciones. Ciertos adjetivos como honesto, digno de confianza, temperamental, impulsivo, suspicaz, ansioso, dominante y amistoso describen aspectos o rasgos de la personalidad. En general, se ha utilizado una gran cantidad de estos términos para describir la personalidad de las personas.

* G. W. Allport. *Personalidade: Padores e Desenvolvimento*, Sao Paulo, Herder-Editora da Universidade de Sao Paulo, 1966.

** J. A. Nutin. *Estrutura da Personalidade*, Sao Paulo, Livraria Duas Cidades, 1969.

Las cinco dimensiones de la personalidad según McCrae y Costa*

Cada autor agrupa los rasgos de personalidad a su manera, de forma ligeramente diferente de la de otros. McCrae y Costa afirman que podemos describir la personalidad correctamente midiendo cinco grandes rasgos. Por tanto, plantean el siguiente modelo de la personalidad de los cinco factores que es más simple:

- *Neurosis*: ansioso, inseguro, sentimiento de culpa, tímido.
- *Extraversión*: conversador, sociable, animado, afectuoso.
- *Apertura a la experiencia*: osado, inconforme, imaginativo, con muchos intereses.
- *Apacibilidad*: solidario, sensible, confiado, cooperativo.
- *Conciencia*: ético, confiable, productivo, decidido.

Explique en qué medida este enfoque es congruente con las cinco grandes dimensiones de la personalidad que ya vimos.

* R. R. McCrae y P. T. Costa, Jr. *Personality in Adulthood*, Nueva York, Guilford Press, 1990. Véase también R. R. McCrae y P. T. Costa, Jr. "Validation of the Five-Facot Model of Personality Across Instruments and Observers", en *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52, 1987, pp. 81-90.

Motivación y responsabilidad

Las dimensiones como el sentido de responsabilidad y la adaptación emocional son importantes porque influyen en la motivación para trabajar y superarse continuamente. Como el desempeño depende de la motivación y la aptitud, podríamos aumentar el valor predictivo de los rasgos de la personalidad que afectan la motivación (como el sentido de responsabilidad y la estabilidad emocional) aplicando pruebas para esos dos rasgos, pero se aplica una vez que el candidato ya estuviese seleccionado después de aprobar una prueba de aptitud. La persona puede tener un enorme sentido de responsabilidad, pero si carece de aptitud, ni toda la motivación del mundo bastará para que logre un desempeño deseable. En otras palabras, en ausencia de aptitud, el sentido de responsabilidad no supone una gran ventaja.

El interés facilita el aprendizaje y ayuda a crear competencias. Los grados de desempeño en el cargo dependen de la motivación y capacitación de la persona para el puesto; cuando son altos, el desempeño también será alto. La capacitación para el cargo está en función del conocimiento general y las aptitudes específicas para él, las cuales dependen de las aptitudes físicas y mentales, así como de ciertos rasgos de la personalidad, como la extraversión y afabilidad. El conocimiento general relativo al cargo es resultado de la aptitud cognitiva general y los rasgos de la personalidad (como el interés) que propician la improvisación y el aprendizaje en el puesto.

Las pruebas de selección de la cadena Marriott*

La cadena de hoteles Marriott, que opera en todo el mundo, somete a sus candidatos un extenso cuestionario computarizado como parte del proceso de selección. La mayor parte de los puntos se concentra en indicadores como el sentido de responsabilidad y la afabilidad. Cerca de 90% de los candidatos a trabajar en servicios de hospedaje son rechazados como resultado de este tipo de pruebas y entrevistas. Esta selectividad eleva el grado de calidad del servicio al cliente. ¿Por qué? Antes, cuando un empleado dejaba la empresa desajustaba los equipos de trabajo, lo que reducía la productividad y el nivel del servicio. Ese problema era aterrador, porque cerca de la mitad de los trabajadores de Marriott abandonaba su empleo en menos de tres meses. El nuevo sistema de selección ha reducido el índice de rotación a cerca de 10%. Es crucial que los empleados del hotel sean dedicados, atentos y entusiastas para que pueda tener éxito.

* J. J. Laabs. "Individuals with Disabilities Augment Marriott's Work Force", en Personnel Journal, septiembre de 1994, pp. 46-50.

Atracción de talento

Una vez identificadas las competencias, la organización tiene dos opciones: comprar o adquirir (atraer y admitir nuevos talentos) o construir (capacitar y desarrollar los talentos existentes). Son decisiones relativas a las personas y se deben concentrar en cómo ingresan a la organización (proceso de selección) y se mueven dentro (rotación, carrera y sucesión) o fuera de ella (separaciones). Cuando la organización decide construir competencias por medio de la capacitación

y el desarrollo, la llave del éxito es proporcionar una especialización (expertise) y experiencias que se enfoquen directamente en las brechas de competencias. Además, la organización debe definir programas en torno a las competencias que estén alineadas con su estrategia organizacional. Esto significa utilizar varias alternativas de capacitación, adiestrar a los equipos, adoptar la tecnología adecuada e incluir a los clientes en el proceso. Se requiere involucrar a todos los líderes para que ayuden a enfrentar el reto que implica aumentar la competencia de las personas.

Cómo atraer, retener y utilizar talentos*

Existen varias maneras de atraer, retener y utilizar talentos:

1. Excelencia del proceso de selección.
2. Puestos y tareas adecuados para las personas y su potencial.
3. Evaluación del desempeño y realimentación constantes.
4. Capacitación y desarrollo continuos.
5. Acceso a la información y el conocimiento.
6. Remuneración y prestaciones adecuadas.
7. Participación en las decisiones y los resultados.
8. Cultura participativa y democrática.
9. Empoderamiento de equipos cohesionados e integrados.
10. Evaluación, entrenamiento y liderazgo eficaces.
11. Reconocimiento y oportunidades de crecimiento.
12. Motivación para el trabajo y los resultados.
13. Libertad y autonomía en el trabajo.
14. Exposición y visibilidad de las personas.

Ya no basta con atraer, retener y utilizar a los talentos, sino que ahora también es necesario saber recompensar, desarrollar y monitorear su desempeño. Este es el único camino para que las organizaciones logren resultados incomparables. Este es el principal mensaje de nuestro libro sobre cómo administrar a las personas.

* Idalberto Chiavenato. Gestao de Pessoas, Op. cit.

Poner a las personas primero para poder alcanzar el éxito de la organización*

Las fuertes presiones de la competencia obligan a muchas organizaciones a buscar la fórmula mágica que les permita sustentar su éxito con medidas urgentes como el adelgazamiento (downsizing) y la subcontratación (outsourcing) para reducir sus estructuras y costos laborales, aunque ello implique mermar o destruir su cultura organizacional. Con frecuencia ignoran el viejo adagio: “las personas son nuestro activo más importante”.

Numerosas investigaciones demuestran el enorme rendimiento económico que se obtiene mediante la aplicación de prácticas administrativas como la entrega, el buen desempeño y el gran

compromiso de las personas. Esas investigaciones validan las hipótesis sobre la administración participativa y la entrega de los trabajadores. A partir de ahí, surge un conjunto de siete dimensiones que caracterizan el camino para que los sistemas produzcan ganancias por medio de las personas.

1. *Seguridad de empleo*: los sistemas de administración de alto desempeño están incorporando la seguridad de empleo como una dimensión muy importante. Las innovaciones en las prácticas laborales u otra forma cualquiera de cooperación entre los trabajadores y la administración, o la mejoría de la productividad, solo tendrán fundamento cuando las personas no sientan temor de perder su trabajo. La idea de ofrecer seguridad de empleo en un mundo sumamente competitivo puede parecer anacrónica, pero es fundamental para las prácticas del alto desempeño. La sustitución de trabajadores (separación y después admisión de sustitutos) implica elevados costos directos e indirectos. ¿Cuál sería el beneficio duradero para la empresa? La asociación con personas comprometidas y un ambiente de trabajo estimulante y seguro generan más ganancias a corto y largo plazos que la posibilidad de reducir costos cortando cabezas.
2. *Admisión selectiva*: las compañías obtienen ganancias por medio de las personas cuando reclutan y seleccionan a las correctas; para ello se deben cumplir varias condiciones. En primer lugar, la organización debe tener una buena imagen para atraer a un contingente de candidatos de entre los cuales seleccionará a algunos. El reclutamiento en línea es imprescindible. En segundo lugar, la organización debe ser clara sobre las habilidades y competencias críticas, además de los atributos que deben tener los candidatos. En tercer lugar, las habilidades y competencias deben ser consistentes con los requisitos específicos del cargo y las características de la organización. Por último, las organizaciones deben poner énfasis en las cualidades que marcan la diferencia de los candidatos excelentes.
3. *Equipos autogestionados y descentralizados como elementos básicos del diseño organizacional*: los equipos ahora son el núcleo del diseño de las organizaciones; además, aquellas que están basadas en equipos están sustituyendo el control del trabajo por vía de la jerarquía por el control basado en los colegas. Esto estimula la responsabilidad que cada persona involucrada siente por la operación y el éxito de la empresa, estimula su iniciativa y esfuerzo. Los equipos permiten eliminar la jerarquía y absorber muchas tareas que antes desempeñaban especialistas de la administración, eliminando los costos de esas personas cuya única actividad era vigilar a las personas que vigilaban a otras personas en el trabajo. Además, los equipos favorecen las ideas y soluciones creativas a los problemas de la organización.
4. *Remuneración elevada que depende del desempeño de la organización*: la remuneración elevada es resultado del éxito de la organización más que de su origen. Sin embargo, las empresas exitosas no son las únicas que pagan más, también lo hacen aquellas que desean tener éxito económico. La compensación flexible es fundamental en los sistemas laborales de alto desempeño. Muchas empresas ofrecen la posibilidad de compartir la propiedad por medio de la compra u oferta de acciones. Hay evidencia que demuestra que el empleado que es accionista trabaja mejor cuando forma parte de una filosofía o cultura más amplia. Ofrecer acciones de la compañía sin capacitación, compartir información o delegar responsabilidad no tiene mucho efecto en el desempeño. Aun cuando las personas participen en la propiedad de la compañía y estén motivadas, no necesariamente poseen las habilidades, la información o capacidad para realizar una tarea específica.

5. *Capacitación amplia e intensiva*: en general, la capacitación es objeto de recortes siempre que la empresa enfrenta dificultades. Además, hay investigaciones que demuestran que algunos niveles de capacitación no son los adecuados o que el enfoque está dirigido a cosas equivocadas, como las habilidades especializadas, en vez de las competencias generales y la cultura de la organización. La capacitación es un componente esencial del buen desempeño porque descansa en la habilidad e iniciativa del empleado para identificar y resolver problemas, iniciar cambios en los métodos de trabajo y asumir su responsabilidad por la calidad. La capacitación puede ser una fuente de competitividad y ofrecer rendimientos significativos sobre la inversión.

6. *Reducción de jerarquías*: las organizaciones logran un desempeño superior cuando son capaces de aprovechar ideas, habilidades y esfuerzos de todas las personas. Para hacer que individuos y grupos se sientan importantes y comprometidos, los sistemas administrativos de alto desempeño disminuyen las distinciones de estatus que los separan evitando así sentimientos de minusvalía. Esto se logra por medio de dos principios: el primero, simbólicamente, mediante el uso de lenguaje, títulos, espacios físicos y vestimenta; el segundo, mediante la reducción de los grados de inequidad salarial o jerárquica en la organización.

7. *Compartir información*: es un componente esencial de los sistemas de trabajo de alto desempeño. Compartir información sobre el desempeño financiero de la empresa, su estrategia y operaciones demuestra que la organización piensa que las personas son confiables. Para crear una organización en la que exista gran confianza es necesario que los individuos piensen que son todos para uno y uno para todos, y que no puede haber secretos.

Aun cuando las personas estén motivadas y capacitadas, no pueden contribuir a mejorar el desempeño si no cuentan con información suficiente o no están capacitadas para interpretarla y usarla.

¿Es difícil aumentar el nivel de la capacitación, compartir la información y los planes con el personal, reorganizar el trabajo en función de equipos y mejorar las prácticas de admisión, todo al mismo tiempo? En realidad, no es complicado poner en práctica las ideas de una administración fundada y centrada en las personas. Basta con que los gerentes estén menos presionados por los resultados a corto plazo para que la organización deje de destruir sistemáticamente las competencias e ideas de las personas; basta con que deleguen más y eliminen las normas perversas e innecesarias. Todo lo anterior es el comienzo de un largo camino para mejorar el desempeño de la organización por medio de un mejor desempeño de las personas, y ofrece la ganancia extra de una mayor satisfacción.

* Jeffrey Pfeffer y John F. Veiga. "Putting People First for Organizational Success", en *Academy of Management Executive*, vol. 13, núm. 2, mayo de 1999, pp. 37-48.