

¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones

M^a Nuria Chinchilla

Toda empresa de negocios, como cualquier otro tipo de organización humana, está formada por un conjunto de personas, cuyas acciones se coordinan para obtener unos determinados resultados en los que todos están interesados, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes. Lo importante para que exista organización es, pues, que la acción conjunta esté *coordinada y dirigida hacia el logro de una meta* o finalidad. Los distintos estilos y formas de dirigir esa actividad pueden ser variadísimos, pero todos ellos suponen —seamos o no conscientes de ello— una concepción de base sobre las personas, sobre sus necesidades y sobre sus motivaciones.

Todos estamos de acuerdo en que las personas trabajan para satisfacer necesidades y, probablemente, el desacuerdo sólo empiece a aparecer en el momento en que intentemos concretar *cuáles* son esas *necesidades*.

En este mundo tan esencialmente práctico como es el mundo económico en que se mueve la empresa, se tiende a dar por supuesto que ya sabemos bastante acerca de las necesidades humanas con lo que nos dice nuestro sentido común. Además, ocurre que la empresa se dedica a la producción de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas, con lo cual parece claro que, si una persona aporta su esfuerzo a una empresa, lo hará para conseguir una parte de esos bienes o servicios, o su equivalente en valor económico.

Sin ser demasiado conscientes, éstas son las ideas de fondo —el paradigma de base— sobre las que luego pensamos en términos prácticos. Por ello, si preguntamos a una persona sobre la razón por la cual trabaja en la empresa, es muy probable que su respuesta sea: “para ganar dinero”. Pero si la hacemos recapacitar un poco más sobre su experiencia en el trabajo, es fácil que reconozca que lo que nos ha dicho es verdad, pero sólo parte de la verdad. En seguida se dará cuenta de que hay muchas otras razones que la mueven a realizar ese trabajo concreto, en lugar de otro diferente que podría tener la oportunidad de desempeñar. Por este camino, es

Nota técnica preparada por la profesora M^a Nuria Chinchilla. Septiembre del 2023.

Esta nota técnica está basada en la nota técnica con el mismo título, FHN-216, de los profesores M^a Nuria Chinchilla y Juan Antonio Pérez López.

Copyright © 2023 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 8/9/23

fácil que le vengan a la mente razones tan variadas como las siguientes: las condiciones de trabajo, el estilo de dirección de su superior jerárquico, el tipo y la calidad de los productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes, las posibilidades de aprendizaje, el porcentaje de reto que conlleva su puesto de trabajo, etc.

Tres son los modelos o concepciones de base sobre las personas y las organizaciones que subyacen a las más variadas prácticas directivas. Veámoslos uno por uno.

La **Tabla 1** ordena los conceptos básicos que vamos a ir desgranando a lo largo de esta nota.

Tabla 1
Distintas concepciones o modelos de personas y de organización

Concepción	Modelo de organización	Modelo de persona	Motivos que componen la motivación	Dimensiones de la organización	Talentos del directivo
Mecanicista	Máquina	Sistema estable	Extrínsecos	Eficacia	Estratega
Psicosociológica	Organismo social	Sistema ultraestable	Extrínsecos Intrínsecos	Eficacia Atractividad	Estratega Ejecutivo
Antropológica	Institución con valores	Sistema libremente adaptable	Extrínsecos Intrínsecos Trascendentes	Eficacia Atractividad Unidad en valores	Estratega Ejecutivo Líder

Modelo mecanicista

Dentro del modelo mecanicista de la empresa, el problema de la motivación de las personas se contempla como un problema de *qué* hay que darle a una persona, y cuánto, para que se decida a realizar un trabajo que la empresa le pide. Este modelo parte de la base de que el dinero es un motivador universal y que, por tanto, el problema se reduce a la cuantía de incentivos a ofrecer.

De hecho, toda relación entre personas queda reducida a una relación de roles o funciones, y la organización aparece como una *máquina* más o menos complicada que produce algo y consume algo. Los consumos vienen determinados por el sistema de incentivos o compensaciones, que se intenta tener estrechamente ligado al sistema de operaciones, a fin de conseguir la maximización de la relación producción-consumo. La única finalidad de la empresa, según este modelo, es la *eficacia* —la maximización del beneficio—, y el único mecanismo motivador que reconoce es el sistema de premios y castigos, vulgarmente conocido como la zanahoria y el garrote.

Vemos, pues, que una concepción mecanicista de la empresa implica una *visión muy parcial* de la misma. En realidad, está viendo sólo la punta del iceberg, es decir, la *organización formal* (los roles, los procedimientos, los sistemas...), e ignorando todos aquellos aspectos no formalizados que son tanto o más decisivos para la buena marcha de la empresa (necesidades, motivaciones e interacciones entre los miembros de la organización).



A todo este conjunto de realidades que el modelo mecanicista abstrae como si no existieran, se le suele denominar *sistema espontáneo* o de relaciones informales. A veces, para intentar comprender mejor estos conceptos, se recurre a un símil que relaciona la empresa con el cuerpo humano y, así, se dice que el sistema formal de la empresa es el esqueleto de la misma (su parte más rígida), mientras que el sistema espontáneo sería su musculatura (lo que le permite adaptarse a las circunstancias e irse desarrollando).

Todos somos conscientes, a poco que razonemos, de que la realidad es mucho más compleja que la visión reduccionista que nos presenta este modelo. Un ejemplo claro de que si nos limitamos a cumplir las normas del sistema formal las empresas pueden quedar paralizadas, lo tenemos en las llamadas “huelgas de celo”, situaciones en las que los empleados se dedican a cumplir estrictamente lo que está recogido en los manuales de funciones y reglamentos. A pesar de ello, muchas decisiones tomadas a nivel directivo en no pocas empresas de hoy en día, siguen teniendo como fundamento esta visión incompleta de las organizaciones y de las personas que las componen.

Cuando nos encontramos ante una organización dirigida con esta filosofía de base, estamos ante una empresa que, en rigor, podríamos calificar de simple *negocio financiero*, que irá cambiando su rumbo según dicte el entorno, mediante estrategias de adaptación oportunista. Este tipo de estrategias se caracterizan por el logro de resultados financieros positivos a corto plazo, a costa del sucesivo deterioro de la competencia distintiva, sea éste un producto o un servicio, con la consiguiente pérdida de competencia distintiva.

Modelo orgánico o psicosociológico

Frente a la concepción mecanicista aparece, históricamente, una concepción psicosociológica que tiende a ver la empresa como un *organismo social*, en el que las personas participan para conseguir no tan sólo los incentivos que le ofrece la empresa, sino también para satisfacer otro tipo de necesidades a través de la interacción con otras personas en el seno de la propia empresa.

Esta concepción aparece en Estados Unidos a partir de los experimentos Hawthorne y, ya en la década de los cuarenta, las mentes más perceptivas, tanto del mundo académico como entre los directores de empresas, abandonan aquella concepción ingenua y simplista a la que nos referíamos más arriba. Cada vez se hace más evidente que hay que profundizar en los motivos que llevan al hombre a trabajar y, en consecuencia, en las necesidades que el ser humano busca satisfacer a través de su trabajo.

Como clara muestra de esta toma de conciencia, en el trabajo de Chester I. Barnard, “The Functions of the Executive” —tal vez la obra que más ha influido en las concepciones modernas sobre las organizaciones humanas—, encontramos aseveraciones como las siguientes:

Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones... sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como éstas: ¿qué es un individuo?, ¿qué queremos decir al utilizar la palabra persona?... La tentación es evitar este tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos o los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo tras siglos de discusión. Sin embargo, se da uno cuenta rápidamente de que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos eludir enfrentarnos a ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo implícito, al formular cualquier juicio sobre la actuación de las personas; y, lo que es más importante, todo el mundo, y especialmente los líderes, directores y ejecutivos, actúan sobre la base de unos supuestos que implican que ya han dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces sean conscientes de ello.