

INFLUENCIA DE LA AUTORIDAD FORMAL EN LAS PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO EN RECURSOS HUMANOS

INFLUENCE OF FORMAL AUTHORITY IN HUMAN RESOURCES
HIGH PERFORMANCE PRACTICES

JUAN NICOLÁS MONTOYA MONSALVE
SANTIAGO GUTIÉRREZ BRONCANO

Resumen

El objetivo principal de este trabajo, es analizar la repercusión que tiene una disminución del uso de la autoridad formal en las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos. De esta manera, se estudia la relación e influencia que la dirección tiene en la selección de sus prácticas. Para conseguirlo, se analizan los cambios que conlleva en una organización una disminución del uso de la autoridad formal, y se determinan cuáles son las repercusiones que estos cambios provocan en su gestión en general y en particular en las prácticas de alto rendimiento. Para introducirnos en un campo de estudio poco explorado como es éste y proponer la elaboración de esta investigación, hemos elegido el método del caso con el fin de profundizar en determinados conceptos y relaciones que la literatura en algunos casos pasa por alto, con el objetivo de poder determinar una serie de proposiciones que se puedan corroborar en investigaciones futuras en las que participen un número de empresas mayor. Además, con esta metodología se dan a conocer prácticas concretas que la empresa analizada lleva a cabo y que pueden ser implantadas en otras organizaciones. Este estudio se realizó en el año 2009, a partir de la visita realizada a la Organización SEMCO¹ por uno de los autores, intentando describir organizaciones desprovistas del concepto de autoridad formal, como requisito para optar a la titulación: Diploma de Estudios Avanzados en el marco del Doctorado en Administración de Empresas, de la Universidad San Pablo.

Palabras clave: autoridad formal, prácticas de alto rendimiento, autogestión, método del caso.

¹ Semco Equipamentos, es una organización reconocida en el mercado brasileño, como modelo de liderazgo e innovación en el desarrollo de sistemas de mezcla y fabricación de equipos para líquidos, polvos y pastas, así como sus actividades en línea de equipos para refrigeración, torres de refrigeración, enfriadores de líquido, condensadores de evaporación y la acumulación de depósitos de plazo. Uno de sus puntos fuertes es su equipo humano altamente cualificado. La empresa cuenta con sólidas alianzas internacionales con los propietarios de tecnologías innovadoras, tales como Filadelfia mezcladores, Dia Littleford, y Sulzer, los líderes mundiales en el desarrollo, diseño y suministro de sistemas para procesamiento de mezclado y equipos de refrigeración, industriales y de aire acondicionado comercial. Además, participa en mercados de alimentos, bebidas, cosméticos, farmacéuticos, fundición, minería, pulpa y papel, petroquímica, química, acero, pinturas y barnices, y otros.

Abstract

The main objective of this work is to analyze the impact that the use of formal activity has in human resources high performance. In this way, the relationship and influence that the direction has in the selection of their practices is studied. To do this, the changes involved in a decrease in the use of formal authority in an organization are analyzed, and it is determined which the repercussion provoked by these changes are in the management in general and particularly in the high performance practices. To get into a little explores field of study like this, and propose the making of this research, we have selected the case method in order to go deeper in some concepts and relationships that literature in some cases overlooks, with the purpose of determining a series of propositions that can be corroborated in future investigations in which a bigger number of businesses participate. Also, with this methodology specific practices that the analyzed business carries out and that can be implemented in other organizations are released. This study was carried out in 2009, after a visit of one of the authors to SEMCO organization, trying to describe organizations lacking the concept of formal authority as a requisite to apply to the qualification: Advanced Studies Diploma in the framework of the Business Administration Doctorate at Universidad de San Pablo.

Key words: formal authority, High performance practices, self-management, method of the case.

Introducción

La disciplina de gestión de recursos humanos ha sido muy criticada por no disponer de marcos teóricos que sirvieran de fundamento tanto para la realización de investigaciones científicas como para la elaboración de una doctrina común. Esto ha sido modificado gracias a investigaciones recientes, que han hecho un gran esfuerzo en modelizar conceptualmente los diferentes trabajos desarrollados a través de distintas teorías de la organización (Wright & MacMahan, 1992; Jackson & Schuler, 1995; Delery & Doty, 1996).

Estos modelos, tratan de analizar la relación existente entre la estrategia empresarial, la gestión de recursos humanos y los resultados empresariales, y se pueden establecer tres enfoques diferentes. Uno de ellos, es el enfoque contingente, según el cual existe una relación entre gestión de recursos humanos y estrategia que influye en los resultados (Delery & Doty, 1996). Dependiendo de cuál sea la variable independiente y cuál la variable moderadora, tendremos de fundamentación la teoría basada en los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) o la economía industrial (Porter, 1980, 1985). Otro, es el enfoque universalista, que defiende la existencia de ciertas prácticas que contribuyen siempre a una mejora de los

resultados empresariales, independientemente de la opción estratégica elegida (Youndt *et al.*, 1996; Ferris *et al.*, 1999). Por último, el enfoque configurativo trata una postura intermedia, en la que no se diferencia entre variable independiente y moderadora, sino que ambas son igualmente importantes. En este enfoque, se acentúa la importancia de la relación entre todos los elementos que componen la organización (enfoque holístico) (Delery & Doty, 1996).

El problema que se plantea, es que no existen estudios concluyentes. Sino que, por el contrario, encontramos dificultades para conseguir resultados claros y unánimes, que ayuden a construir un único marco en materia de gestión de recursos humanos. Encontramos diferencias entre las prácticas que son definidas como de alto compromiso o de alto rendimiento, al igual que ocurre con la operativización de la estrategia competitiva. Esto provoca, que el ajuste entre estrategia y gestión por compromiso sea impreciso. Además, la mayoría de estos estudios se han centrado en analizar solamente las prácticas y técnicas operativas de gestión de recursos humanos, por lo que su nivel de estudio ha sido excesivamente superficial, dejando a un lado la verdadera política y principios de gestión de los recursos humanos (Delery, 1998). Encontramos resultados contradictorios cuando se analiza la congruencia entre estrategia y gestión empresarial (Schuler & Jackson, 1987; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Delery & Doty, 1996; Lee & Miller, 1999; Valle *et al.*, 2000). E incluso, se puede afirmar que existe poca evidencia empírica de que tal ajuste sea necesario y beneficioso (Delery, 1998; Roche, 1999), ya que los resultados no son concluyentes (Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996).

El presente trabajo, representa un primer acercamiento para el estudio de tres elementos como son: los principios que influyen en el sistema de dirección acordes con la opción estratégica, las prácticas de alto rendimiento en la gestión de recursos humanos, y los resultados empresariales. Centrándonos en el enfoque configurativo y tomando como estudio una determinada empresa, pretendemos analizar la repercusión que tiene la disminución del uso de la autoridad formal (como principio empresarial) en la elección de prácticas y técnicas de alto rendimiento en la gestión de recursos humanos. De esta manera, se pretende integrar el enfoque contingente con el universalista analizados por la literatura, y determinar la posible existencia de una relación directa entre ambos elementos.

La autoridad formal como restricción en los sistemas de dirección

El ejercicio de la autoridad formal, promulgado por el taylorismo como método único de coordinación, atraviesa un momento de seria dificultad en las organizaciones modernas. El incremento del nivel educativo, que confiere un mayor criterio e induce a pedir más protagonismo en las decisiones; el incremento del nivel de vida en los países desarrollados, que reduce la dependencia económica del sujeto y que, consiguientemente, le confiere más poder

frente a las organizaciones; la creciente complejidad del funcionamiento de las empresas, que exige una estrecha coordinación de esfuerzos entre profesionales; el desarrollo de una más clara conciencia de la dignidad humana, que lleva a pedir más participación; el desarrollo o cambio de las estructuras de las organizaciones, que ha pasado a ser más compleja y con mayor autonomía; han provocado que el concepto de subordinado se haya modificado por el de colaborador o compañero de equipo, y ha favorecido que se reconozca que la inflexibilidad perjudica el propio desempeño de la organización. El sentimiento del poder es la mayor causa de tensión en las organizaciones, por lo que su utilización ha de conseguir que la gente se sienta capaz para influir en su propio futuro y en su entorno de trabajo (Boyatis, 1971).

Por este motivo, las responsabilidades de los sujetos no son solamente las que están descritas en los manuales de funciones, sino que son aquellas que se establecen de acuerdo a las capacidades de los trabajadores, simplificando de esta forma los niveles de jerarquía organizativa y dando lugar a organigramas más planos. También, se puede observar cómo se comienzan a implantar nuevas formas de trabajo como el teletrabajo, el empleo descentralizado, el trabajo por colectivo y otras dinámicas que sustentan la movilidad del factor trabajo. Lo que se pretende es que las personas disfruten con su trabajo, se sientan involucradas en la organización y estén motivadas para continuar mejorando su actividad (Boyatzis, 1971).

Se pasa así de un desarrollo funcional para el factor humano a la búsqueda de un desarrollo estratégico. Para ello, se requiere trascender del dominio y la subordinación jerárquica, burocrática, plutocrática o formas más dinámicas como la heterarquía, el empoderamiento, la autogestión o la holonarquía a una instancia consensual democrática. Dando lugar de esta manera a una organización, denominada como *coalición*, en la que no existe relación jerárquica ya que está autogestionada, pero en la que cada miembro posee unas responsabilidades y dispone de poder de decisión sobre los recursos que controla, y por tanto la retribución o contrapartida se determina *ex post*, en función de los resultados del grupo (Salas, 2000).

La coalición, plantea dos grandes problemas de diseño organizativo, que la gestión de los recursos humanos ha de resolver: la coordinación y los incentivos. La coordinación es necesaria, debido a la existencia de interdependencias entre las decisiones de los distintos agentes, y esto existe para compartir la información necesaria que permita a cada miembro anticipar las decisiones o acciones de los demás, o establecer *ex ante* las rutinas o reglas de decisión.

La cultura se puede considerar como un mecanismo que restringe la conducta de sus miembros (O'Reilly, 1989) y que facilita la coordinación (Kreps, 1990) en el momento en el que transmite a los interesados cuál será la línea de conducta a seguir cuando se tengan que tomar decisiones en aspectos no previstos. Cremer (1993), precisa cuáles son los mecanismos a través de los cuales la cultura mejora la coordinación, y establece los dos siguientes: el lenguaje común, que facilita la comunicación; y el establecimiento de reglas de conducta, para que cada miembro

pueda predecir el comportamiento de los demás y ajustar el suyo. En la misma dirección, Kreps (1990) insiste en la utilización de la cultura como mecanismo de coordinación, sobre todo cuando la conducta individual puede dar lugar a múltiples equilibrios eficientes.

Además, existe evidencia de que el estilo directivo y la cultura empresarial son aspectos íntimamente relacionados con el sistema de gestión de recursos humanos, y cabe argumentar que sólo a través de la coherencia entre ellos se pueden generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo (Ordiz, 2002). Esta idea, también la encontramos en los trabajos de Ogbonna & Harris (2000) y Hennessey (1998) cuando argumentan, respectivamente, que la forma en que el estilo de liderazgo influye en el rendimiento está mediatizada por la cultura empresarial, y proponen a la cultura empresarial como requisito para el éxito de un determinado estilo de liderazgo.

De todo ello, se desprende la siguiente proposición:

P1: Una disminución de la autoridad formal en las empresas ha de ser sustituida por una cultura fuerte orientada hacia las relaciones interpersonales, que mejore la colaboración y el compromiso entre ellos y con la organización.

Repercusiones en la gestión de recursos humanos: las prácticas de alto compromiso

La gestión por alto compromiso (Walton, 1985; Lawler, 1986; Wood & Albanese, 1995) también ha sido descrita como prácticas de alto rendimiento (Huselid, 1995), y también es conocida como *modelo soft* de gestión de recursos humanos (Guest, 1987; Truss *et al.*, 1997). Pero básicamente, se trata de un planteamiento de gestión de recursos humanos orientado hacia el compromiso con los empleados, y que implica la participación activa de éstos en la toma de decisiones, proporcionándoles los recursos y el apoyo organizativo necesario para ello (Roca, Escrig & Bou, 2002).

Aunque la literatura es muy rica en la definición de prácticas de alto rendimiento (Kofman & Senge, 1993; Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997), el problema se plantea a la hora de determinar qué prácticas concretas de recursos humanos son las que mejoran y sirven para gestionar el compromiso, ya que los estudios no muestran unanimidad al respecto. Para determinar las prácticas de alto compromiso, algunos autores aconsejan, en primer lugar, medir el grado de concepción que sobre los recursos humanos tiene la parte de los directivos (Roca, Escrig & Bou, 2002), o en términos de Eisenberger *et al.* (1986) lo que se tiene que observar y medir es el apoyo organizativo percibido por el empleado.

Donde sí encontramos unanimidad, es que todas ellas enfatizan la autonomía de los trabajadores sobre su trabajo (Arthur, 1994), favoreciendo de esta manera la experimentación y promoviendo la comunicación interna y con ella la coordinación de los diferentes miembros de la organización (Truss *et al.*, 1997).

Los principales argumentos, que se han establecido para la incorporación de estas prácticas de alto compromiso, han sido dos: por un lado, permite a la organización ser más efectiva (Lawler, 1986); y por otro, aumenta la aprobación social de este modelo en contraposición al estilo taylorista tradicional basado en el control estricto y la subordinación de los empleados (Sashkin, 1984).

De manera que podemos afirmar, que las prácticas de alto compromiso están relacionadas de forma positiva con la disminución del uso de la autoridad formal por parte de las empresas, lo cual nos permite plantear la siguiente proposición:

P2: A menor uso de la autoridad formal, las empresas utilizan prácticas de alto compromiso para gestionar sus recursos humanos.

Metodología

La metodología que se ha seleccionado para el presente trabajo ha sido el método del caso. Este tipo de metodología de tipo cualitativo, cumple determinadas premisas exigidas por la literatura (Yin, 1994). Es necesario que se siga una teoría que especifique un conjunto particular de resultados en una situación concreta, y se encuentre una organización que se halle en esa situación particular. De esta manera, se utiliza como prueba crítica de la teoría y de su aplicabilidad en la organización. En segundo lugar, es muy útil cuando se pretenden estudiar algunas características específicas de una situación poco común, extraordinaria o extrema en la que se encuentre la organización. Por último, cuando analizamos una organización que sea única en su naturaleza. En nuestro caso se cumplen los tres requisitos. Se trata de una empresa muy específica en el uso de la autoridad, como veremos más adelante, y dispone de unas características muy particulares.

Como investigadores, hemos de ser conscientes de que esta metodología presenta tanto ventajas como inconvenientes (Bonache, 1999), por lo que existe todavía mucha reticencia en su análisis. Lo que sí es una realidad es que en los últimos años, dentro del campo de los recursos humanos, se ha desarrollado en forma más habitual (Schlesinger & Heskett, 1991; Heskett *et al.*, 1994).

Uno de los principales problemas de esta metodología, es cómo asegurar la calidad de los datos recogidos (Yin, 1981; Eisenhardt, 1989; Bonache, 1999), para lo cual hemos recurrido a la combinación de diferentes formas de recolección de datos, de manera que se consiga así la triangulación de la información.

Se han analizado diferentes publicaciones sobre el caso SEMCO, e información referencial de la página corporativa² ya que en ella se hace referencia explícita de quiénes son, qué hacen, sus valores corporativos y dinámicas organizacionales del nuevo modelo de gestión. También, se han realizado distintas entrevistas³ y observaciones personales. Estos métodos, son contingentes con el enfoque de Yin (1981: 58) cuando afirma que el hecho de utilizar el método del caso “no implica el empleo de un tipo particular de evidencias”. Las entrevistas, se llevaron a cabo siguiendo un guión semiestructurado realizado para tal efecto, con una duración media que varía entre los 45 y los 60 minutos, y se realizaron a diferentes empleados con mayor y menor responsabilidad, con el objeto de dotar al presente trabajo de la confiabilidad necesaria (Ruiz, Aristegui & Melgosa, 1998).

Una vez que la información fue recogida, se codificó en cuatro grandes categorías: utilización de la autoridad formal, apoyo organizativo percibido por los empleados, prácticas de alto compromiso, y resultados empresariales. Posteriormente, fueron valoradas para poder obtener determinados resultados y conclusiones finales.

El caso de análisis: SEMCO

SEMCO ha despertado un inusitado interés en todo el mundo, por las prácticas novedosas en la administración de sus recursos en especial el Humano. Esto la ha llevado a convertirse en la más grande compañía manufacturera marina y de maquinaria procesadora de alimentos del Brasil, y su característica esencial es que trata a sus 800 empleados como “adultos responsables”. Creada en 1953 por un ingeniero de origen austriaco llamado Antonio Curt Semler. Centra sus actividades productivas en cinco fábricas que producen un rango de productos sofisticados, incluyendo bombas marinas, scanners digitales, lavadoras comerciales de platos, filtros para camión, y equipo de mezcla para cualquier cosa desde chicle hasta combustible para cohetes. Entre sus clientes principales, se encuentran Alcoa, Saab y General Motors. Ha construido varias fábricas de galletas para Nabisco, Nestlé y United Biscuits. Los competidores multinacionales son, entre otros, AMF, Worthington Industries, Mitsubishi Heavy Industries y Carrier.

² <http://semco.locaweb.com.br/pt/>

³ Entre ellas cabe mencionar la llevada a cabo con João Vendramim Neto (Socio y Codirector) y Flordelice Aparecida Fava Bassanello (Directora de Talento Humano).

El fundador pasó la dirección a su hijo Ricardo Semler, quien tuvo que lidiar con tiempos difíciles para la economía de su país y el devenir de su empresa. Al parecer, los problemas de salud derivados del estrés colocaron a Ricardo en una posición decisivamente pasiva, lo que lo llevó a aceptar las propuestas autogestionarias de sus trabajadores. En una primera instancia, consiguieron evitar el despido masivo y ligar su remuneración a los beneficios de la empresa, a la vez que conseguían reducir el sueldo de los directivos. Posteriormente, se organizaron en pequeñas unidades coordinadas de no más de 200 trabajadores, bajo un reducido staff en torno a su propietario y un Consejero Delegado (quien rotaba cada seis meses). Pero sin duda, lo más interesante en este desarrollo es que cada individuo puede fijar su salario, sus horas de trabajo, concentrados en decisiones democráticas y con divisiones de gran autonomía, que se concretan en un pequeño manual de supervivencia. Esto la ha llevado a ser una compañía poco ortodoxa que produce mucho dinero evitando las decisiones, las reglas, la autoridad ejecutiva. Todos tienen acceso a la información contable y financiera de la compañía, y la totalidad de los trabajadores vota sobre las decisiones corporativas importantes.

Asociaciones de Administración, sindicatos y la prensa repetidamente la han señalado como la mejor compañía para trabajar en Brasil. Ya no se promocionan puestos de trabajo, sin embargo se reciben hasta 300 solicitudes para cada posición disponible.

SEMCO posee tres valores fundamentales, en los cuales basa unos 30 programas administrativos. Estos valores, la democracia, la participación de utilidades, y la información, funcionan en un círculo complicado, cada uno dependiendo de los otros dos. La estructura corporativa, las libertades de los empleados, las relaciones con el sindicato, las limitaciones en el tamaño de la fábrica, etc., son producto del compromiso con estos principios.

El primero de los tres valores de SEMCO es la democracia, o el compromiso del empleado. En forma clara, los trabajadores controlan sus condiciones de trabajo, así están más contentos que aquellos que no lo hacen. Implementar el compromiso del empleado es un asunto tan complejo, tan difícil y, comúnmente, tan frustrante, que es más fácil hablar de ello que hacerlo. SEMCO encontró cuatro grandes obstáculos para la administración participativa efectiva: el tamaño, la jerarquía, la falta de motivación, y la ignorancia. En una unidad inmensa de producción, la gente se siente pequeña, desconocida, e incapaz de influenciar la forma en que se hace el trabajo o la utilidad final obtenida.

La pirámide organizacional es la causa de muchos daños en las compañías, porque el viaje es demasiado largo desde la base. Las pirámides hacen énfasis en el poder, promueven la inseguridad, distorsionan las comunicaciones, le ponen trabas a la interacción, y hacen muy difícil que la gente que planifica y la gente que ejecuta se muevan en la misma dirección. Entonces, SEMCO diseñó un círculo organizacional. Su mayor ventaja, es que reduce los niveles de administración a tres -un nivel corporativo, y dos niveles operacionales en las unidades de manufactura-.

Consta de tres círculos concéntricos. Un círculo central pequeño, que consta de cinco personas que integran los movimientos de la compañía. El segundo, un círculo más grande, contiene los jefes de ocho divisiones -los llamados socios-. Finalmente, un tercero, un círculo enorme que contiene a todos los demás empleados. La mayoría de ellos son los que se llaman asociados, son los encargados de la investigación, el diseño, las ventas y el trabajo de manufactura, y no tienen a nadie que les reporte regularmente. Pero algunos de ellos son un equipo permanente o temporal, cuya función es liderar y se denominan coordinadores. Ningún coordinador se reporta a otro coordinador, esa característica del sistema es la que garantiza la reducción en los estratos administrativos.

No se selecciona o promueve a nadie hasta que no ha sido entrevistado y aceptado por todos sus futuros subordinados. Dos veces al año, los subordinados evalúan a los administradores. También, dos veces al año todos en la compañía diligencian en forma anónima un cuestionario sobre la credibilidad de la compañía y la competencia de la alta dirección. Entre otras cosas, se les pregunta a los empleados qué cosas los harían renunciar a su trabajo o entrar en paro.

Se insiste en tomar decisiones importantes de forma colegiada, y ciertas decisiones se toman después de una votación general en la compañía, lo que promueve permanentemente a una gestión participativa.

Otras formas de combatir la jerarquía, es dar a los empleados control sobre sus propias vidas. En una palabra, se contratan adultos y luego se tratan como adultos. El sentido común es una táctica más arriesgada porque exige responsabilidad personal.

Como ejemplo de lo anterior, cabe mencionar que SEMCO no tiene reglas sobre el vestido. La idea de que la apariencia personal es importante para cualquier trabajo, es considerada como carente de valor. Una compañía que necesita vestidos de negocios para probar su seriedad, probablemente no tiene una prueba más significativa.

Se fomenta y se insiste en la rotación de puestos cada dos a cinco años para evitar la desmotivación.

Del lado más experimental, se tiene un programa para personas que reciben adiestramiento a nivel de ingreso llamado "Perdidos en el Espacio", por medio del cual se seleccionan un par de personas cada año que no tienen descripción de cargo alguna. Los cuida un padrino y durante un año pueden hacer lo que quieran, mientras roten al menos por doce áreas o unidades diferentes. Por la misma lógica que rige en los otros programas para empleados, se han eliminado los relojes. Los empleados, van y vienen de acuerdo con sus propios horarios, aun en el piso de la fábrica. Cuando se introdujo el horario flexible, se decidió realizar reuniones de seguimiento regulares para definir los problemas y decidir cómo manejar los abusos y las

interrupciones del trabajo. Esto sucedió hace años, y todavía no se realiza la primera de estas reuniones.

Se forman grupos, pero éstos encuentran sus propios líderes. Y esto no es falta de estructura, es sólo una estructura impuesta desde arriba.

En el caso de SEMCO, cada división cuenta con un programa de participación en los rendimientos individual. Dos veces al año, se calcula el 23% de los rendimientos después de impuestos sobre el estado de ingresos de cada división, y se les da un cheque a tres empleados que han sido elegidos por quienes trabajan en esa división. Estos tres trabajadores, invierten el dinero hasta que cada unidad puede reunirse y decidir por simple mayoría de votos lo que desean hacer con él. En la mayoría de las unidades, se ha decidido una distribución por igual. Si la unidad tiene 150 trabajadores, se divide el total por 150 y se le entrega a cada uno su parte. Así de simple. Quien barre el piso recibe igual que el socio de la división.

Son muchas las cosas que contribuyen a un exitoso programa de participación en los rendimientos: bajo nivel de cambio de empleados, pago competitivo, ausencia de paternalismo, negativa a otorgar premios de consolación cuando los rendimientos bajan, distribución frecuente (trimestral o semestral) de rendimientos, y muchas oportunidades para que los empleados cuestionen las decisiones de la administración que afectan las futuras utilidades. Pero nada es más importante que aquellas estadísticas vitales, con reportes frecuentes, cortos y francos sobre cómo se desarrolla la compañía. Transparencia total. Sin tretas, sin simplificaciones.

Todos los empleados de SEMCO, asisten a clases para aprender a leer y entender las cifras, y uno de sus sindicatos es el que imparte las clases. Cada mes, cada empleado recibe una hoja de balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, y un estado de flujo de caja de su división. Los informes contienen unos 70 ítems (más, incidentalmente, de los que utilizan para manejar la compañía, pero no se quiere que nadie piense que se trata de retener información). Parten de la base de que mostrar las cifras reales siempre tendrá consecuencias positivas a largo plazo.

Lo que importa, tanto en los presupuestos como en los informes, es que las cifras sean pocas e importantes y que la gente las entienda con aproximación. Y esto es lo fundamental. La participación da a la gente control sobre su trabajo. La participación de utilidades les da una razón para desempeñarse mejor. La información les dice lo que funciona y lo que no funciona.

Medidas

Variables organizativas

Hemos seguido a Walton (1981), donde recoge de diferentes estudios dimensiones y medidas en tres ámbitos de la estructura organizativa: centralización, formalización y especialización.

Variables de apoyo organizativo o de compromiso

Para analizar el compromiso organizativo con los empleados, es necesario centrarse en las características intrínsecas del sistema de gestión (Huselid, 1995; Delery, 1998), lo que Beckert & Gerhart (1996) denominan la cimentación del sistema. Estudios en el área de la psicología industrial, lo analizaban como un proceso de intercambio social entre la dirección y los trabajadores (Eisenberger *et al.*, 1986). Según este autor, el intercambio se basa en la norma de la reciprocidad (Gouldner, 1960), cuando el empleado perciba que la empresa tiene en consideración sus necesidades, éste es proclive a trabajar con mayor dedicación (Eisenberger *et al.*, 1986; Wayne, Shore & Liden, 1997; Bishop, Scott & Burrougs, 2000). Finalmente, se ha utilizado una adaptación de la escala propuesta por Eisenberger *et al.* (1986) donde se establecen 36 ítems. Estudios posteriores, han reducido este número considerablemente por tratarse del mismo factor (Eisenberger *et al.*, 1986; Lee & Miller, 1999).

Prácticas de alto rendimiento

La ausencia de unanimidad, nos ha llevado a incorporar como prácticas de alto rendimiento las analizadas en diferentes literaturas. De esta forma, se han identificado las siguientes: contratación selectiva (Pfeffer, 1994, 1998; MacDuffie, 1995), contrataciones fijas (Pfeffer, 1994; MacDuffie, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996), formación intensiva (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney & Huselid, 1996), formación genérica (Arthur, 1994; Pfeffer, 1994), promoción cualitativa (Huselid, 1995), evaluación cualitativa (Delery & Doty, 1996; Youndt *et al.*, 1996), retribución basada en el individuo (Youndt *et al.*, 1996; Ichniowski, Shaw & Prensushi, 1997), retribución variable (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996), nivel retributivo medio alto (Arthur, 1994; Pfeffer, 1994, 1998; Youndt *et al.*, 1996), retribución a largo plazo (Pfeffer, 1994), y uso de incentivos colectivos (Pfeffer, 1994; Youndt *et al.*, 1996).

Análisis de datos y valoraciones

Las valoraciones realizadas, se muestran en las siguientes tablas a modo de metamatrices, tal y como se propone en la literatura (Miles & Huberman, 1984) para, de esta manera, ordenar mejor la información recogida y poder llevar a cabo un mejor análisis de la misma.

Tabla 1. Valoración de las variables organizativas en la empresa analizada

Variables organizativas	Datos de la empresa y valoración
Centralización	
Ámbito de control del director	Muy elevado. Sólo tres niveles jerárquicos en la actualidad y más de 800 empleados.
Número de supervisores directos	Todo funciona a través de comités que son los que toman las decisiones. Tanto supervisores como trabajadores se contratan y despiden de forma democrática.
Autonomía	Elevada, sólo los asociados reportan a los coordinadores.
Jerarquía de autoridad	Muy elevada. No hay falta de jerarquía, hay falta de jerarquía impuesta.
Jerarquía de control	Minima. El poder proviene del valor añadido del trabajador en lugar del puesto de trabajo o de la información.
Número de niveles verticales	Tres, uno a nivel corporativo y dos operativos en unidades de manufactura.
Participación personal en la toma de decisiones	Gran descentralización. No importa quién toma la decisión, importan los resultados. Se evitan las decisiones concentradas, excepto en la forma de trabajar.
Participación	Elevada. Todo funciona a través de equipos tanto permanentes como temporales.
FORMALIZACIÓN	
Formalización	Mínima. En todo puesto hay sitio para la creatividad, la libertad y la responsabilidad.
Codificación del trabajo	Sólo existen cuatro títulos de puestos de trabajo.
Reglas y procedimientos	Evita las reglas. Sólo existe un manual de supervivencia de apenas 20 páginas y en forma de cómic. Cada uno viste como quiere.
Especialización	
Número de funciones	Amplio, no hay recepcionistas, secretarías, ni asistentes. Todos saben enviar fax y hacer fotocopias. No importa cómo haces las cosas, importa lo que haces.
Número de categorías laborales	Solamente cuatro categorías. 5 asesores, 8 socios o jefes de división, coordinadores y asociados. Dentro de los asociados encontramos los encargados de investigación, diseño, ventas, fabricación.
División del trabajo	Mínima. Ni siquiera existen tabiques que separen despachos o departamentos y se comparte toda la información.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SEMCO.

Derivado de la información recopilada en la Tabla 1, cabe destacar el elevado nivel de descentralización en el proceso de toma de decisiones. Conviene matizar, que no es que no existan jerarquías, sino que no son jerarquías impuestas por la alta dirección, son autoimpuestas a través de los mismos empleados. También, destacamos el mínimo grado de formalización de las tareas que llevan a cabo los empleados y la mínima especialización, lo que genera una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación por parte de éstos ante posibles cambios.

Tabla 2. Valoración de las variables de apoyo organizativo o de compromiso

Compromiso con los empleados	Datos de la empresa y valoración
Acciones de identificación de necesidades de recursos e información	A través de los comités, cada empleado comunica sus necesidades y propuestas y son evaluadas por ellos mismos. En ningún caso se consideran las cartas o escritos anónimos. Todo se hace a través de comités definidos para evaluar las situaciones y decidir sobre ellas. El área de recursos humanos dará apoyo personal a todo aquel que lo solicite, pero respeta y por lo tanto no se inmiscuye en la vida personal de cada uno.
Comunicación y reconocimiento de los logros de los empleados	SEMCO propone a todos sus miembros reuniones permanentes donde se habla de todo y donde se toman las decisiones, y por lo tanto también es democrático con respecto al liderazgo. Propone un cuestionario dos veces al año que contiene 55 preguntas y que se rellena de forma anónima por todos los que trabajan para un mismo coordinador. Se valora el respeto y la competencia. Ocupa el puesto el que recibe mejor puntuación.
Comunicación de la política y la estrategia empresarial	Todos los empleados conocen periódicamente los resultados de su unidad y de su compañía. SEMCO no sólo espera su lectura, sino su discusión y crítica y su posterior aportación.
Conocimiento de la opinión y satisfacción de los empleados	SEMCO no quiere personas que no opinen sobre la compañía, todos deben luchar cuando algo no es correcto o no es congruente con la visión de la organización. Cada seis meses se realiza una encuesta para que cada trabajador diga lo que piensa de su jefe inmediato. Posteriormente es discutida por cada grupo y por el comité general.
Empleados con gran autonomía y autocontrol	El personal muestra a menudo su disconformidad con respecto a algunas cuestiones. Previa argumentación de las partes, se conocen los beneficios y la participación en las decisiones de los colaboradores. Todos los trabajadores incluidos los de la fábrica establecen sus propias horas de trabajo, tienen acceso a toda la información financiera de la empresa, y la gran mayoría vota en las decisiones corporativas más importantes.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SEMCO.

Observamos el alto nivel de compromiso que la empresa SEMCO consigue respecto a sus empleados. Esto se debe, fundamentalmente, por la gran autonomía que el empleado encuentra a la hora de realizar su trabajo y la gran información con la que cuenta. Se trata de un empleado maduro, bien informado y preparado para llevar a cabo propuestas para conseguir mejoras en su empresa.

Tabla 3. Valoración de las prácticas de alto rendimiento

Prácticas de alto rendimiento	Datos de la empresa y valoración
Contratación selectiva	Se seleccionan adultos responsables. Tienen que ser aprobados por sus futuros subordinados y por su futuro jefe. Se busca el encaje con la cultura.
Contratación fija	Todos poseen contratación indefinida.
Formación intensiva	Busca profesionalizar y diversificar la capacidad y talentos de los individuos.
Formación genérica	Cada dos o tres años muchos miembros cambian drásticamente de función. Todos se capacitan en diversas áreas del conocimiento.
Promoción cualitativa	No existen criterios únicos ni depende de una sola persona. Estas decisiones son avaladas por colectivos casi siempre ocasionales.
Evaluación cualitativa	Se valora la innovación de productos, la evaluación de precios, la mejora continua, su aporte a la efectividad a la organización. Sólo los auténticos líderes van a ser ratificados una y otra vez dentro del sistema.
Retribución basada en el individuo	La remuneración depende del trabajo, no del tiempo que esté trabajando. Cada división cuenta con un programa de participación individual en los rendimientos.
Retribución variable	El 23% de los rendimientos se reparten entre los trabajadores con los criterios que cada grupo determine. Los asociados a menudo ganan salarios más altos que los coordinadores y los socios.
Retribución medio-alto	Cada empleado tiene la oportunidad de ganar mucho dinero aunque no ocupe puesto directivo. Incluso algunos expertos en una materia o con cualidades difíciles de encontrar obtienen mayores salarios que sus propios jefes.
Retribución a largo plazo	No ofrece salarios a largo plazo sino que ofrece trabajos que son intrínsecamente más satisfactorios.
Uso de incentivos colectivos	Dos veces al año se calcula el 23% del rendimiento después de impuestos y se da un cheque a tres empelados que han sido elegidos por quienes trabajan en esa división, para que inviertan ese dinero hasta que la unidad se reúna y decida por simple mayoría de votos lo que desean hacer con él. En la mayoría de divisiones se decide una distribución por igual.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SEMCO.

En el caso de la utilización de prácticas de alto rendimiento, encontramos bastante similitud entre lo que propone la literatura y lo que la empresa SEMCO lleva a cabo. Cabe destacar, que en cuanto a la promoción y la retribución encontramos algunos matices que difieren de la teoría. En la política de promoción, las prácticas de alto rendimiento incorporan variables

cualitativas definidas *a priori*, mientras que en la empresa SEMCO esas variables son definidas por cada grupo de trabajo como aquellas más recomendables en la situación concreta por la que pasa la organización. De esta manera, se ejerce el estilo de liderazgo necesario para cada tipo de estrategia (Ibrahim & Kelly, 1986). En la política de remuneración, la literatura propone una retribución media-alta, pero siempre manteniendo tanto una equidad interna como externa. Para SEMCO, la retribución también la fija el empleado en función de la contribución que realice a los resultados empresariales. De manera que se vincula al trabajador, no por la retribución que recibe sino por la motivación intrínseca que el propio puesto de trabajo, tal y como está definido, genera. Cada uno llegará a ser lo que quiera ser, y en función de eso tendrá una retribución mayor o menor.

Conclusiones

Una vez analizada la repercusión que tiene para una empresa la disminución de la autoridad formal, y habiendo analizado en la empresa SEMCO las repercusiones que tiene en la determinación de las prácticas de recursos humanos, podemos determinar una serie de conclusiones, a modo de reflexión final, que nos suscita el presente estudio.

Tenemos que hacer énfasis en la importancia que tiene la disminución del uso de la autoridad formal en las empresas actuales, sin que por ello éstas sean menos eficientes y pierdan capacidad para competir en el mercado. Al contrario, hoy en día el concepto de autoridad formal empieza a tener ciertas limitaciones, y el sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba ha dado pie a un sistema en el que los empleados son más responsables de sus propias acciones, por lo que el liderazgo proviene de los equipos de trabajo y no sólo de una persona o de un puesto de trabajo como ocurría anteriormente.

La autoridad formal tradicional, no resulta efectiva y se hace necesario que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el responsable pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización, ayudada de las políticas de recursos humanos adecuadas, es una técnica para fomentar el liderazgo. Esto contribuye a generar una mayor flexibilidad, mayor innovación y mayor compromiso entre los empleados y con la organización.

En este sentido, los nuevos modelos y prácticas simplificadoras deben tener por objeto la disminución de la complejidad del mundo organizacional, intentando ser congruentes con los procesos del mundo real y pertinentes con los objetivos de unos y otros, en fomentar la capacidad de aprendizaje interactivo dinámico respecto de distintos procesos y formas de interdependencia causales, atribuciones de responsabilidad y capacidad de actuar, así como posibilidades de coordinación en un entorno complejo y turbulento. Y para esto, las prácticas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento son muy adecuadas. Estas prácticas,

contribuyen a solucionar los problemas de coordinación que suscite el actuar en distintas escalas y en distintos horizontes temporales, y a determinar una visión común del mundo y de un sistema que establezca las orientaciones, las expectativas y las normas de comportamiento de los principales agentes.

Por todo esto, planteamos la necesidad de constituir una cultura empresarial fuerte, que sirva de mecanismo de coordinación alternativo a la dirección, viniendo a corroborar lo propuesto en la proposición número 1. Una cultura que proporcione un alto grado de compromiso entre los empleados y con la organización, generando confianza entre ellos y compartiendo toda la información como elemento esencial.

Esta relación, entre la reducción del uso de la autoridad formal y las prácticas de alto rendimiento, supone un avance para el estudio y la mejora de la gestión de recursos humanos. Aún contando con las limitaciones propias de la metodología utilizada, este trabajo abre la posibilidad de formular nuevas hipótesis en este campo de estudio. Debido a que se encuentra una nueva relación entre una variable de diseño organizativo, como es el uso de la autoridad formal y la determinación de prácticas de recursos humanos acordes con ella. Esta relación, podría justificar la falta de unanimidad en los estudios de recursos humanos que tratan de vincular prácticas de recursos humanos con resultados empresariales. Estas prácticas por sí solas, pueden no estar influyendo directamente en tales resultados, si no son reforzadas por variables organizativas que las apoyan.

Bibliografía

Arthur, J.B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.

Barney, J.B. (1991). "Firms resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects". *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.

Bennis, W.G. (1976). "Organization Development in Transition". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 12(1): 22-43.

Bishop, J.W.; Scott, K.D. & Burrougs, S.M. (2000). "Support, commitment and employee outcomes in a team environment". *Journal of Management*, 26: 1113-1132.

- Bonache, J. (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3: 123-140.
- Boyatzis, R.E. (1971). "Leadership: the effective use of power". *Management of Personnel Quarterly*, fall: 21-25.
- Céspedes, J.J.; Jerez, P. & Valle, R. (2005). "Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24: 29-56.
- Cremer, J. (1993). "Corporate culture and shared knowledge". *Industrial and Corporate Change*, 2(3): 351-386.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions or organizational performance". *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Delery, J. & Doty, H. (1996). "Modes of theorizing in strategic in strategic human resource management: test or universalistic, contingency and configurational performance predictions". *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Delery, J.E. (1998). "Issues of fit in strategic human resource management: implications for research". *Human Resource Management Review*, 8: 289-309.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- Ferris, G.R.; Hochwarter, W.A.; Buckley, M.R.; Harrell-Cook, G. & Frink, D.D. (1999). "Human resources management: some new directions". *Journal of Management*, 25: 385-415.
- Giménez, G. & Simon, B. (2002). "Una Nueva Perspectiva en la Medición del capital Humano" (pp. 1-28). Departamento de Estructura, Historia Económica y Economía Pública, Universidad de Zaragoza. Documento de Trabajo, 2 (Febrero).
- Gouldner, A.W. (1960). "The norm of reciprocity: a preliminary statement". *American Sociological Review*, 25: 161-178.

Guest, D. (1987). "Human resource management and industrial relations". *Journal of Management Studies*, 24: 503-521.

Hagen, A. et al. (1998). "Critical Strategic leadership Components: An Empirical Investigation". *Journal article Advanced Management Journal*, 63.

Heskett, H.J.; Jones, T.; Loveman, G.; Sasser, E. & Schlesinger, L. (1994). "Putting the Service Profit Chain to Work". *Harvard Business Review*, Marzo-Abril: 164-174.

Huselid, M.A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Ibrahim, A.B. & Kelly, J. (1986). "Leadership style at the policy level". *Journal of General Management*, 11(3): 36-45.

Ichniowski, C.; Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines". *American Economic Review*, 87(3): 291-313.

Iles, P.; Foster, A. & Tinline, G. (1996). "The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability: an evaluation of field experiment in executive development". *Journal of Managerial Psychology*, 11(8): 18.

Jackson, S. & Schuler, R. (1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". *Annual Review Psychology*, 46: 237-264.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). "The balanced scorecard: measures that drive performance". *Harvard Business Review*, January-February: 71-79.

Kofman, F. & Senge, P.M. (1993). "Communities of commitment: the heart of learning organizations". *Organizational Dynamics*, 22(2): 4-23.

Kreps, D. (1990). "Corporate culture and economic theory". En: J. Alt & K. Shepsle (Eds.), *Perspectives on positive political economy* (pp. 90-143). Cambridge.

Lawler, E.E. (1986). *High-involvement management: participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco: Jossey Bass.

Lee, J. & Miller, D. (1999). "People matter: commitment to employees, strategy and performance in korean firms". *Strategic Management Journal*, 20: 579-593.

Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. (1988). "Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology". *Academy of management Review*, 13: 454-470.

MacDuffie, J.P. (1995). "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production in the world auto industry". *Industrial & Labor Relations Review*, 48: 197-221.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Beverly Hills: Sage.

Montoya, J.N. (2001). "La autoridad formal una restricción en las organizaciones. Una propuesta toc". *The International Journal Business and Finance Research*. IBFR. Global. Issn. 1931-0277, issn. 1931-0269, issn. 1931-1285.

O'Reilly, C. (1989). "Corporations, cultures and commitment: Motivation and social control in organizations". *California Management Review*, 31(4): 286-303.

Ordiz, M. (2002). "Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12: 247-265.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.

_____. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.

Roca, V.; Escrig, A.B. & Bou, J.C. (2002). "Compromiso con los empleados y estrategia competitiva: un análisis intersectorial de su repercusión en los resultados". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 12: 267-289.

Roche, W.K. (1999). "In search of commitment oriented human resource management practices and the conditions that sustain them". *Journal or Management Studies*, 36: 653-678.

- Ruiz de Olabuenaga, J.I.; Aristegui, I. & Melgosa, L. (1998). *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*. Cuadernos monográficos del ICE, 7.
- Salas, V. (2000). "La cultura de las organizaciones". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 7: 341-364.
- Sánchez, I. (2002). "Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente". *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 12: 271-291.
- Sashkin, M. (1984). "Participative management is an ethical imperative". *Organizational Dynamics*, 12(4): 5-22.
- Schuler, R.S. y Jackson, S.E. (1987). "Linking competitive strategy with human resource practice". *Academy of Management Executive*, 1: 207-219.
- Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline*. Doubleday Pub., New York (versión española, *La Quinta Disciplina*, Granica, Barcelona).
- Shewart, W. (1939). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. (W. Edwards Deming), Washington: The Graduate School, the Department of Agriculture. 155p.
- Schlesinger, L. & Heskett, J. (1991). "Breaking the cycle of failure in service". *Sloan Management Review*, spring: 17-28.
- Truss, C.; Gratton, L.; Hope-Haliley, V.; McGovern, P. & Stiles, P. (1997). "Soft and hard models of human management: a reappraisal". *Journal of Management Studies*, 34: 53-73.
- Valle, R.; Martín, F.; Romero, P.M. & Doland, S.L. (2000). "Business strategy work processes and human resource training: are they congruence?". *Journal of Organizational Behaviour*, 21: 283-297.
- Walton, E.J. (1981). "The comparison of measures of organization structure". *Academy of Management Journal*, 6: 155-160.
- Walton, R.E. (1985). "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review*, 63: 77-84.
- Wayne, S.J.; Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). "Perceived organizational support and leader member exchange: a social exchange perspective". *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

Wood, S. & Albanese, M.T. (1995). "Can we speak of a high commitment management on the shop floor?". *Journal of Management Studies*, 32: 215- 247.

Wright, P. & MacMahan, G. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, 18: 295-320.

Yin, R.K. (1981). "The case study crisis: some answers". *Administrative Science Quarterly*, 28: 58-65.

_____. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

_____. (2003). *Designing Case Studies en Case Study Research*. Thousands Oaks, Sage Publications.

Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean, J.W. & Lepak, D.P. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance". *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.