

**MODIFICACIONES DE LOS SISTEMAS DE  
ATRATIVOS COMO ELEMENTO  
DETERMINANTE DEL CAMBIO ORGANIZATIVO**

*Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

*Prof. Dr. María Teresa del Val Nuñez*  
Universidad de Alcalá de Henares

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 227**  
**DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900907352

**MODIFICACIONES DE LOS SISTEMAS DE  
ATRATIVOS COMO ELEMENTO DETERMINANTE  
DEL CAMBIO ORGANIZATIVO**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

*Prof. Dr. María Teresa del Val Núñez*  
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Agosto 1995

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val  
Olga Díaz Garrido

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.42.00

**EDITA:**

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

I.S.B.N.: 84 - 8187 - 049 - 8

Depósito Legal: M- 4111 - 1996

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## **INDICE**

	<i><b>Pág.</b></i>
<i><b>I. CONSIDERACIONES PREVIAS .....</b></i>	<b>5</b>
<i><b>II. LOS NUEVOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS Y LOS PROBLEMAS DE CAMBIO .....</b></i>	<b>8</b>
<i><b>III. CONFIGURACION DE LOS SISTEMAS DE ATRAC- TIVOS EN LA EMPRESA .....</b></i>	<b>15</b>
<i><b>IV. ESTRATEGIA EMPRESARIAL E INCIDENCIA EN LOS SISTEMAS DE ATRACTIVOS DE LA EMPRESA</b></i>	<b>21</b>
<i><b>BIBLIOGRAFIA .....</b></i>	<b>26</b>

*Los sistemas de atractivos han constituido siempre uno de los problemas fundamentales en la integración y motivación de las personas en la actividad empresarial. En los sistemas no competitivos todos los sistemas de atractivos se han orientado al mantenimiento de la estructura de la división de trabajo, como la de poder. Al abrirse la economía como consecuencia de la tecnología, de los cambios de valores los sistemas de atractivos tradicionales no son válidos dado que se orientan al mantenimiento de las estructuras. Es necesario que se orienten a la solución eficiente de los problemas.*

*Por tanto, los sistemas de atractivos dejarán de estar determinados predominantemente por las normas socio-laborales para pasar a ser parte constitutiva del propio diseño organizativo de la empresa. Su validez a largo plazo se configura como un elemento clave de la coordinación de los comportamientos humanos.*

## **I. CONSIDERACIONES PREVIAS<sup>(1)</sup>**

En las relaciones entre la empresa y el entorno económico-social este último condiciona fuertemente las estructuras y funcionamiento empresarial. En particular afecta a los comportamientos de la institu-

---

1. Ponencia presentada en el V Congreso de ACEDE celebrado en El Escorial los días 17 al 20 de septiembre de 1995

ción a la hora de definir sus políticas empresariales y la disposición de los recursos, así como los sistemas de atractivos.

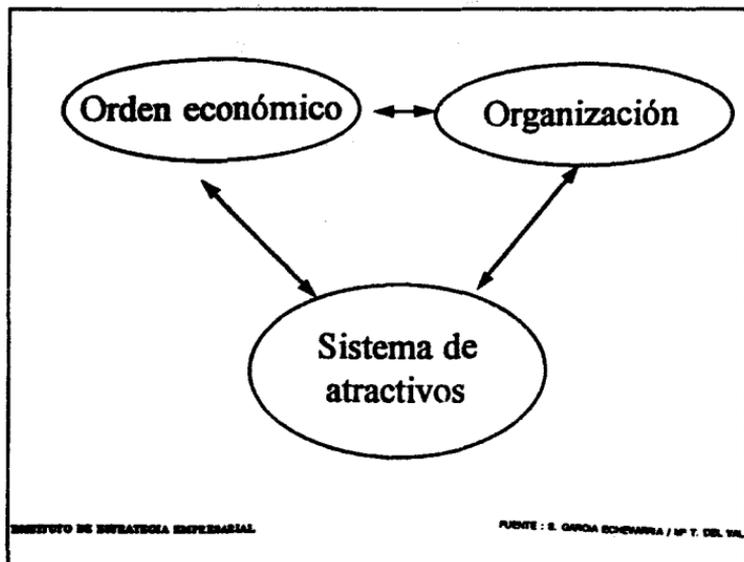


Figura 1

La apertura de las economías y la intensificación de la competencia obliga necesariamente a la búsqueda schumpeteriana de organizaciones dinámicas que descubran nuevas divisiones de trabajo que permitan a las empresas diferenciarse de la competencia. Por ello, la *dinámica empresarial* es pieza relevante en el *proceso de cambio*, y tanto la dirección de toda empresa, como cada uno de sus procesos deben orientarse siempre a los cambios continuos que son condición *sine qua non* para el desarrollo de los sistemas de atractivos que integran a las personas en la organización y en los procesos de cambio.

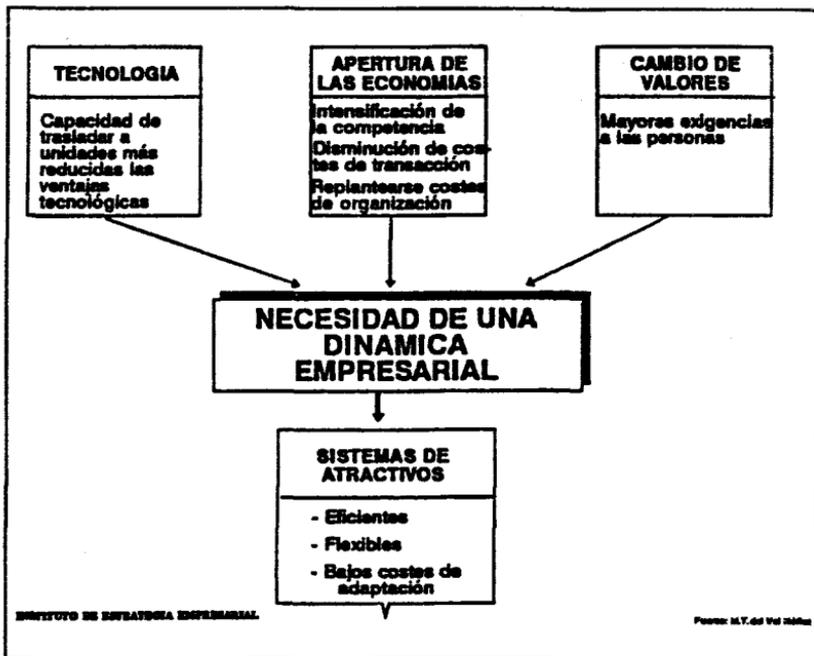


Figura 2

Así, en economías abiertas y competitivas las organizaciones están sometidas a un cambio permanente como respuesta a las modificaciones en la división de trabajo consecuencia de la intensificación de la competencia y del propio desarrollo de la tecnología. Y ello no sólo implica una modificación permanente en la forma en la que se dividen las tareas organizativas, sino también un cambio permanente de los comportamientos de los recursos humanos.

Por ello el éxito de estos cambios de comportamiento implica básicamente exigencias de una doble naturaleza:

- \* En primer lugar, que los recursos humanos estén integrados en los procesos de cambio y asuman estos procesos.
- \* En segundo lugar, que los recursos humanos se encuentren altamente motivados por el propio proceso de cambio y por la forma en la cual se realiza su contribución.

Ello exige la necesidad de nuevos diseños de los sistemas de atractivos al objeto de lograr la integración y la motivación, necesarias para lograr cambios de comportamientos en la empresa. Los cuales no dependen únicamente de aspectos individuales, psicológicos y sociológicos, sino que se encuentran claramente influidos por el propio sistema organizativo.

## **II. LOS NUEVOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS Y LOS PROBLEMAS DE CAMBIO**

En las economías cerradas, tradicionales, que se caracterizan por estructuras estáticas debido a la lentitud de los procesos de cambio en las divisiones de trabajo, tanto la persona como las estructuras de atractivos se orientan fuertemente a la realización de aquellas tareas

que se han descrito en su puesto de trabajo. Ello implica una concepción de las organizaciones basada en la descripción de funciones que deben ser coordinadas. Esta coordinación ha venido definida por el reparto de poder, y/o por la tecnología. Esto es, los diseños organizativos y las formas de integrar a las personas se encuentran tradicionalmente fuertemente determinadas por los dos elementos que definen las estructuras jerárquicas:

- \* Una división de trabajo estable donde se describe y se define detalladamente cada uno de los puestos de trabajo, así como las tareas a desarrollar y sus formas, debiendo ajustarse el comportamiento humano al cumplimiento de las mismas.
- \* El comportamiento humano se ve fuertemente influido a través del reparto de poder que se otorga a las personas, lo que permite la jerarquización de personas a las que se asignan determinadas funciones.

Ello ha conducido a la configuración de organizaciones con estructuras fijas y permanentes en el transcurso del tiempo, junto con una gran rigidez en los comportamientos, en las estructuras y en los procesos. Básicamente, esas estructuras solamente se han modificado en períodos de tiempo largos y ello bajo dos perspectivas:

- \* Los cambios de las estructuras fijas se han derivado de *procesos de racionalización* de la división de trabajo, esto es, de una revisión que permita reducir los recursos disponibles y la utilización de los mismos en esas estructuras productivas.
- \* De modificar las situaciones del poder, esto es, de desplazar los niveles de coordinación, o bien de una diferente asignación de poder a las personas.

Y, es en estas estructuras donde se ha planteado, básicamente, una política de atractivos que ha venido definida por dos características:

- \* El orden económico y social, materializado en las leyes sociales y laborales, ha establecido el marco de los sistemas de atractivos que corresponden, dentro de la empresa, a cada una de las funciones y a cada uno de los niveles.
- \* La asunción de estos sistemas de atractivos tanto por la cultura empresarial como por los valores de la Sociedad.

Por tanto, en este contexto cerrado, de baja competitividad, los sistemas de atractivos han sido siempre función del mejor o peor cumplimiento de las tareas que se habían descrito. Por tanto, los

sistemas de atractivos tenían y tienen en gran medida una orientación muy concreta y precisa en función de la normativa establecida en la división de trabajo, por un lado, y en la división de poder que se había asignado a cada una de las personas, por el otro. De ambos componentes se han derivado las estructuras laborales, salariales y todos los demás elementos de los sistemas de atractivos de una empresa, en particular los de promoción. Y, sobre esta trayectoria histórica se plantean los nuevos diseños organizativos.

Se puede afirmar que los atractivos fundamentales sobre los que han descansado estos diseños organizativos tradicionales, así como el tratamiento de los recursos humanos pueden evaluarse entorno a cuatro valores básicos:

- \* La *antigüedad* como forma de promoción y remuneración.
- \* El *desarrollo de sistemas y métodos de tiempos* que permiten evaluar el trabajo, y bajo esta perspectiva de "eficiencia" del trabajo se establecen los sistemas retributivos.
- \* Los *niveles jerárquicos* han constituido, sin duda, el punto de referencia básica sobre los que se ha entendido la promoción dentro de la empresa, junto con el fuerte determinismo de la legislación socio-laboral (p.ej. ordenanzas).

- \* El establecimiento por parte de la legislación social y laboral de un *sistema de protección* que daba una cierta garantía de permanencia en la empresa, lo que ha constituido uno de los atractivos más significativos dentro de los diseños tradicionales.

Esta dimensión estática de las organizaciones empresariales se desarrolla, y sigue aún, en muchos de los casos, desarrollándose dentro del ordenamiento económico y social, particularmente en el socio-laboral que es fuertemente restrictivo a los cambios en los procesos organizativos y en los comportamientos humanos. Actualmente la empresa se encuentra en una situación de transición, de ruptura, respecto a los valores que afectan a los comportamientos de las instituciones sociales.

Así, los nuevos diseños organizativos conocidos bajo la denominación genérica de *"lean management"* pueden interpretarse como el intento de romper con estas estructuras funcionales para pasar a las dimensiones de organización de procesos (DEL VAL 1995). En este contexto la construcción de los sistemas de atractivos empresariales no puede seguir basarse en la relación tradicional descrita, en sistemas burocrático-administrativos.

Una de las características de los nuevos diseños organizativos dinámicos es que el proceso de cambio se centra en el hecho de que la coordinación dentro de las organizaciones empresariales no se

refiere a funciones, sino que implica la colaboración en procesos de producción, ventas, financiación, administración, lo que implica trabajo en equipo, una fuerte orientación a la línea y una intensa comunicación vertical, horizontal e interfuncional. La orientación de todos los recursos es hacia la solución más eficiente de los problemas y, por tanto, deja de pesar la estructura como pieza de referencia en la división de trabajo y se centra la organización en el cambio permanente en la forma de establecer los procesos empresariales.

Por tanto, los nuevos diseños organizativos deben descansar sobre dos planteamientos básicos:

- \* En los *valores de las personas*, esto es, en su capacidad para integrarse e identificarse con cada uno de los procesos organizativos rompiendo con los sistemas estáticos de divisiones de trabajo funcionales, y, globalizando, básicamente, el éxito o fracaso de su aportación respecto al resultado del conjunto del proceso y, en su caso, en el de la propia institución empresarial.
  
- \* Depende también de la *capacidad tecnológica de la información y comunicación* disponible que permita a los recursos humanos "objetivizar" la valoración de sus decisiones y aportaciones al proceso global, o a la propia empresa.

Puede decirse que los nuevos diseños, basados en los valores y en la capacidad de la información tratan de medir la aportación de las personas basándose en su aportación global al conjunto de un proceso o de la empresa. Y, con lo cual se estará en disposición de buscar sus potenciales de utilidad basados en barrera naturales, para así poder definir las Posiciones Estratégicas de Resultados (PER) (PÜMPIN, GARCÍA ECHEVARRÍA 1990).

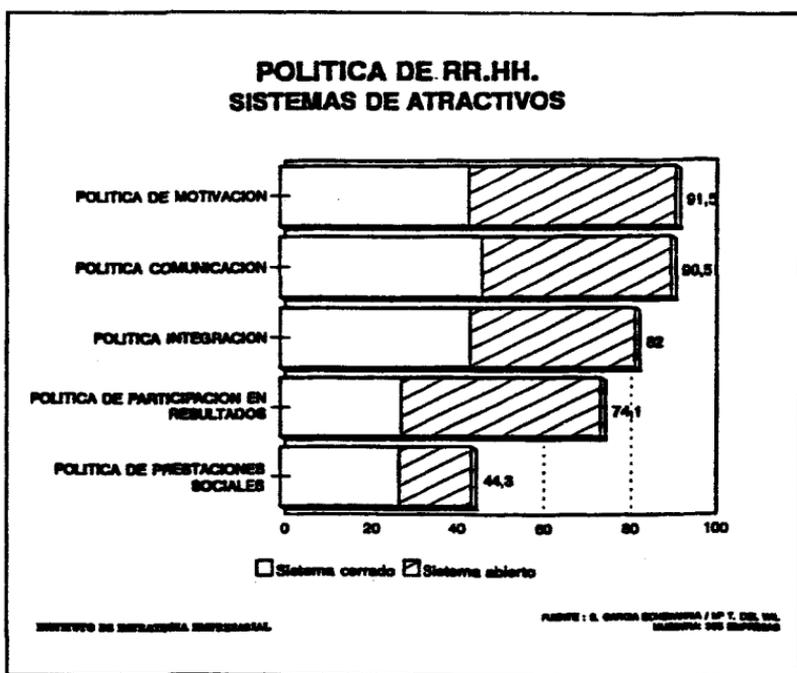


Figura 3

En este proceso se busca una dinámica empresarial que debe apoyarse en un ordenamiento económico y social y, más concretamen-

te, en un ordenamiento socio-laboral distinto al tradicional, ya que éste constituye, sin duda, uno de los obstáculos más significativos a la dinámica empresarial (GARCÍA ECHEVARRÍA, DEL VAL 1995). Los sistemas de atractivos tradicionales no representan en el marco dinámico ningún valor clave en el diseño de las organizaciones. Así, ni la antigüedad, ni el análisis de métodos y tiempos, ni todo lo que concierne a la promoción, son claves para la motivación e integración de las personas en las organizaciones (WORLD ECONOMIC FORUM 1992).

### **III. CONFIGURACION DE LOS SISTEMAS DE ATRACTIVOS EN LA EMPRESA**

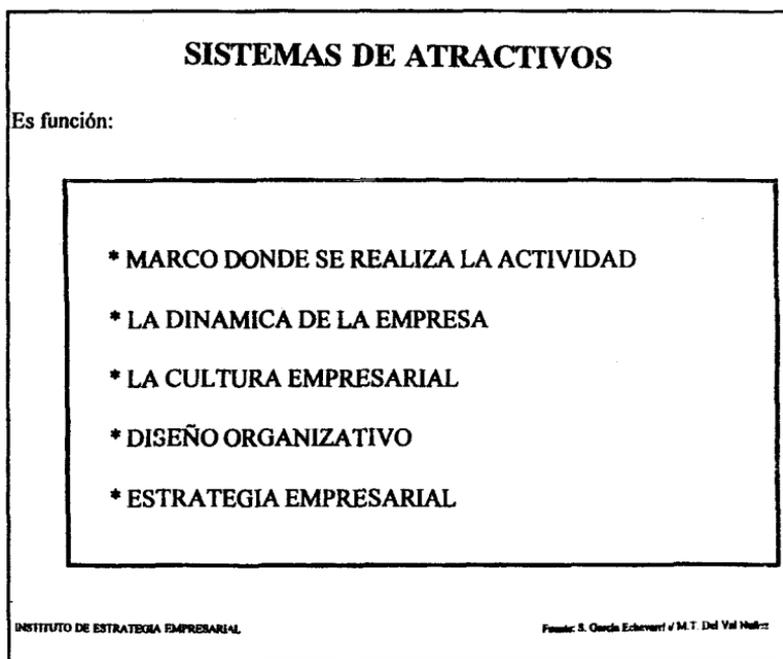
Como se ha mencionado, los sistemas de atractivos en la empresa constituyen, sin duda, una de las piezas clave de la dinámica de cambio empresarial. En una empresa caracterizada por una continuidad de los sistemas vigentes los sistemas de atractivos tratan de mantener la validez de esa estructura evitando la caída de la capacidad organizativa y de los comportamientos. Pero en la dinámica empresarial cada vez son más cortos los periodos de vida de las organizaciones y de los procesos, ya que los comportamientos humanos se modifican rápidamente perdiendo en intensidad e interés lo que poco tiempo antes había constituido la clave de la acción humana.

Por ello en toda dinámica de cambio empresarial se exigen sistemas de atractivos que permitan dar respuesta a los comportamientos humanos de forma que en la continuidad del cambio sigan constituyendo sistemas de atractivos válidos. Esto es, que el periodo de vida de estos sistemas de atractivos vayan más allá de lo que es el periodo de vida de lo que es la mera organización del proceso, de una situación de estructuras comerciales o de una situación específica de producción, entre otras situaciones.

Los sistemas de atractivos en una empresa dependen de cinco aspectos básicos, algunos de los cuales ya se han señalado en las aportaciones previas:

- \* En primer lugar, depende del *marco* en el cual *realiza la empresa su actividad*, su dinámica de cambio empresarial, esto es, el ordenamiento económico y social. Este marco viene determinado básicamente por dos elementos:
  - La intensidad de la competencia que obliga a la empresa a una mayor o menor dinámica de cambio empresarial.
  - Las leyes socio-económicas que tienden generalmente a estabilizar este marco restringiendo de manera significativa la propia dinámica del cambio empresarial.

- \* Los atractivos, en segundo lugar, dependen de la propia *dinámica de la empresa*, la cual a su vez es función de (PÜMPIN, GARCÍA ECHEVARRÍA 1990):
  - La competitividad, ya que si ésta se intensifica, las empresas tenderán a buscar nuevos cambios empresariales y organizativos.



**Figura 4**

- Los cambios de la división de trabajo o de la incidencia de la tecnología y de la economía en la institución empresarial.
  
- \* Es, en tercer lugar, función de los propios *valores* dominantes en esa empresa, de su *Cultura Empresarial*, ya que en la medida que se hayan desarrollado unos u otros sistemas de valores, así será el desarrollo de los sistemas de atractivos que se generen y, en particular, su validez.
  
- \* En cuarto lugar, es función del *diseño organizativo*. Las características de la organización, como se ha visto, van a incidir en la validez en el tiempo de los sistemas de atractivos, esto es, la caducidad o permanencia de los sistemas de atractivos debe de estar, en parte, por encima de los cambios organizativos.
  
- \* Depende, por último, de la *estrategia empresarial*, esto es al final, la validez y eficiencia de los sistemas de atractivos sobre los comportamientos humanos vienen medidos por la respuesta de éstos a las estrategias empresariales.

En los *sistemas tradicionales* los sistemas de atractivos se orientan básicamente a las dos aspectos clave:

- \* A la *dimensión instrumental* dominado básicamente la antigüedad.
- \* A la *realización de las estructuras predefinidas*, esto es, a un "mundo determinista" al que se ajustan los comportamientos humanos.



**Figura 5**

Por contra, en los *sistemas abiertos* los sistemas de atractivos tienen que basarse en tres nuevos aspectos diferentes de las peculiaridades tradicionales del ciclo vida, así como de los aspectos singulares

de la organización, de los productos o de los entornos:

- \* En primer lugar, los sistemas de atractivos deben tener capacidad para *aflorar los potenciales* existentes, tanto en los recursos humanos, como en los recursos existentes en el ámbito económico, técnico y financiero.
- \* Los nuevos sistemas de atractivos dependen básicamente de la *solución eficiente a los problemas* que puedan producirse, esto es, los atractivos deben contribuir a que el comportamiento humano y los comportamientos de los otros recursos se orienten básicamente a la solución de los problemas.
- \* Deben medirse los atractivos en cuanto su *contribución a los procesos*.

Ello exige:

- \* *Flexibilidad* para adaptarse rápidamente de una situación a otra, esto es, poder eliminar con facilidad la obsolescencia de los procesos.
- \* *Rapidez* en la adaptación a los cambios, lo cual implica fundamentalmente capacidad de racionalidad económica.

Por tanto, los sistemas de atractivos en los nuevos diseños organizativos deben ayudar a lograr los siguientes valores:

- \* *Capacidad estratégica*
- \* *Identificación con la Corporación* y, consiguientemente, un alto grado de motivación.
- \* *Búsqueda de nuevas combinaciones de factores.*

#### **IV. ESTRATEGIA EMPRESARIAL E INCIDENCIA EN LOS SISTEMAS DE ATRACTIVOS DE LA EMPRESA**

Sobre los sistemas de atractivos tradicionales, la retribución y la promoción cabe realizar las siguientes consideraciones para los nuevos diseños organizativos:

- \* Con la *retribución* en la nueva dinámica empresarial debe lograrse:
  - La identificación corporativa de las personas.
  - La contribución de las personas a la realización de los procesos globales.

- La asunción de responsabilidades y riesgos de las personas en su dimensión singular y en su posicionamiento global.
  
- \* Por lo que se refiere a la *promoción* se trata de pasar de promociones verticales (reparto de poder) a procesos de promoción horizontal (trabajo en equipo), lo cual se tiene necesariamente que basar en:
  - La concesión de mayores responsabilidades
  
  - La mayor capacidad de globalización de sus contribuciones, lo que permitirá apreciar la capacidad de desarrollo y creatividad.

Por tanto, esta modificación sustantiva de los diseños organizativos y las propias exigencias de los cambios de valores inciden de manera determinante en la búsqueda de nuevos sistemas de atractivos que deben, como se ha señalado, orientarse fundamentalmente a la realización de las estrategias empresariales con la máxima eficiencia económica y con la máxima capacidad de creatividad con el fin de posicionarse correctamente frente a la competencia.

Del comportamiento humano depende el éxito de las estrategias, y, consiguientemente, todos los sistemas de atractivos no tienen que

orientarse a las estructuras, sino a su incidencia en los comportamientos humanos. Y, ello se debe a que:

- \* Por un lado, se tienen que lograr *economías de escala* vía *cooperación* con otros, buscando como objetivo fundamental la reducción de los costes unitarios. Con lo cual los

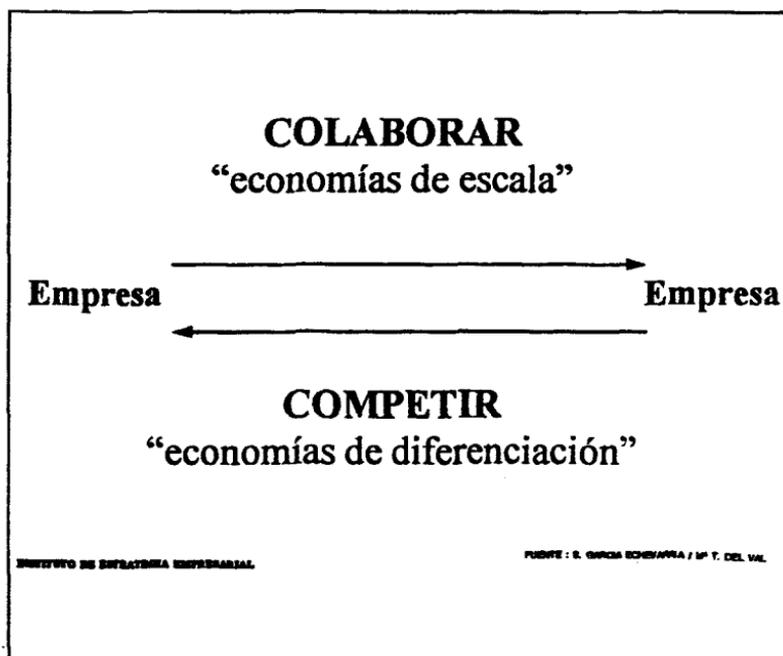


Figura 6

atractivos del sistema empresarial, dentro de este ámbito de cooperación, son de tipo económico, lo que exige la generación de un sistema de valores donde los valores

económicos/costes estén perfectamente asumidos y queden reflejados en los sistemas de atractivos.

- \* Por otro lado, estratégicamente, toda empresa tiene que lograr una *capacidad competitiva a través de su diferenciación* de las otras empresas. Y, esta diferenciación sólo se logra con nuevas combinaciones de factores, lo que exige el desarrollo de una mayor capacidad de creatividad, esto es, se necesita promotores (PÜMPIN, GARCÍA ECHEVARRÍA 1990) o empresarios de tipo schumpeteriano que estén continuamente buscando nuevas reasignaciones de recursos.

Consiguientemente, en la dinámica empresarial los sistemas de atractivos, en última instancia, deben de dejar de orientarse a las estructuras y deben de orientarse a lo que constituye:

- \* La eficiencia económica a través de economías de escala.
- \* La diferenciación a través de la identificación corporativa, creatividad y contribución al proceso empresarial.

Se puede concluir, por tanto, con la afirmación, que mientras que en los sistemas tradicionales los sistemas de atractivos estaban orientados y se vinculaban al periodo de vida de la estructura, de un puesto de trabajo, del diseño de una organización, de un producto, etc.,

en la *dinámica empresarial* los sistemas de atractivos deben tener validez a largo plazo, deben de estar por encima de procesos organizativos, de productos, etc, cuyo periodo de vida se reducen permanentemente. Si se modifican constantemente los sistemas de atractivos pierden su capacidad de incidir en los comportamientos humanos. Así, aquellos sistemas de atractivos de corto plazo tienen un periodo de vigencia muy pequeño sobre el comportamiento humano, dado que es muy difícil de estar perfeccionando y buscando nuevos objetivos permanentemente.

Por tanto, en los sistemas económicos abiertos y competitivos, con exigencias de cambio permanente, la motivación constituye, sin duda, la pieza fundamental del éxito de las organizaciones. Las personas son las que aprenden, y no los sistemas organizativos, a adaptarse, con la mayor eficiencia posible, esto es, con los menores costes, a las nuevas exigencias de la división de trabajo. Por ello los sistemas de atractivos tienen que encontrarse básicamente en niveles diferenciados de los que se han diseñado en los sistemas jerárquicos. Esto es, los sistemas de atractivos deben estar a un nivel de diseño y de aplicación por encima de los procesos, o de los productos o de las actividades que sufren modificaciones sustantivas en la dinámica de cambio. Los sistemas de atractivos reflejan valores a largo plazo para los comportamientos humanos. Esta es la gran modificación que se debe tener en cuenta en los nuevos diseños de las políticas de recursos humanos y de los sistemas de atractivos en la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., VAL NÚÑEZ, M.T.del (1995): "The role of human resources management in the new business designs" en *Working Paper (Serie Azul) IDOE*, 2º trim, Alcalá de Henares

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., VAL NÚÑEZ, M.T.del (en prensa): *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*, Ed. Díaz de Santos, Madrid

LATTMANN, CH., GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992): *Management de los recursos humanos en la empresa*, Ed. Díaz de Santos, Madrid

PŪMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1990): *Dinámica empresarial*, Ed. Díaz de Santos, Madrid

VAL NÚÑEZ, M.T, del. (1994): *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño de cambio*, Ed. Rialp, Madrid



VAL NÚÑEZ, M.T, del. (1995): "New perspectives in business organization: lean management" en *Working Paper (Serie Azul)* IDOE, núm. 225, Alcalá de Henares

WORLD ECONOMIC FORUM (1992): *The World Competitiveness Report.*