

Juliana Burguburu Palacio

LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DEL FUTURO
Y SU IMPLICACIÓN CON EL FACTOR HUMANO EN
LAS ORGANIZACIONES

Treball Fi de Carrera

dirigit per

Dra. Amparo Acereda Extremiana

Universitat Abat Oliba CEU

FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS

Llicenciatura en Psicologia

2012

“Cuando haya sido cortado el último fruto, talado el último árbol, pescado el último pez y envenenado el último río, el hombre comprobará por fin que el dinero no se come...”

Anónimo.

Resumen

La constante evolución del mundo empresarial a lo largo de las últimas décadas ha cambiado, sigue evolucionando y continuará transformando el ambiente laboral así como las interacciones en el seno de la empresa en cuanto a la relación empresario-empleado se refiere. Este trabajo pretende presentar dicha evolución, así como pone de relieve el cada vez más relevante Factor Humano que se perfila como la herramienta idónea del Directivo del Futuro, una instrumento que dibujará un nuevo modelo de gestión basado en las competencias.

Resum

La constant evolució del món empresarial al llarg de les últimes dècades, ha canviat, segueix evolucionant i continuarà transformant l'ambient laboral així com les interaccions dins l'empresa en quant a la relació empresari-empleat es refereix. Aquest treball pretén presentar l'esmentada evolució així com posar de relleu el cada cop més rellevant Factor Humà, que es perfila com l'eina idònia del directiu del futur, una eina que dibuixarà un nou model de gestió basat en les competències.

Abstract

The constant evolution of the enterprise world throughout the last few decades has changed, will evolute and will keep transforming the labor atmosphere but also the relationship in the companies between the company owners and their employees. This work will try to show the earlier mentionned evolution and also the evolution of the more and more relevant Human Factor, which is happening to be the ideal tool of the future manager, a tool that will draw a new managment model based on competences.

Palabras claves / Keywords

Factor Humano – Directivo del futuro – Competencia – Motivación – Satisfacción – Rendimiento – Evaluación del desempeño.
--

Sumario

Introducción.....	9
CAPÍTULO I: EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIONES.....	11
1.1.El Factor Humano: La gestión de personas como determinante de las organizaciones.....	11
1.2.Herramientas para incrementar la eficacia del Factor Humano.....	21
1.3.El Contrato Psicológico: Una herramienta fundamental para el directivo del futuro.....	35
CAPÍTULO II: COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DEL FUTURO.....	45
2.1. Las competencias del Directivo del Futuro.....	45
2.2. La gestión por competencias: como herramienta directiva.....	61
2.3. La evaluación del desempeño.....	68
Conclusión.....	77
Bibliografía.....	81

Introducción

El Trabajo de Fin de Carrera que se presenta, es un estudio que parte de dos propósitos principales, íntimamente ligados. Por un lado, se pretenden definir las variables que influyen en el desempeño del Factor Humano en el ámbito empresarial. Por otro lado, se quieren analizar las competencias y características principales que debe tener el denominado “Líder del futuro” para conseguir una labor exitosa en una organización.

A lo largo de nuestra investigación teórica, constataremos cómo una alta implicación y una buena gestión por competencias, por parte de un buen líder, son elementos fundamentales que proporcionan grandes ventajas competitivas a un negocio. Para el desarrollo de estos temas utilizaremos bibliografía especializada que aportará aclaraciones importantes al respecto. No obstante, sin estar del todo satisfechos solamente con exponer dichas constataciones y análisis, avanzaremos hasta comprender cómo estas competencias tienen una relación directa con la implicación del Factor Humano en su desempeño laboral diario. Esto nos permitirá entender hasta qué punto son importantes e imprescindibles tanto el Factor Humano como el Líder en las organizaciones para ser competitivas en su sector, y así poder hacer frente a las crecientes exigencias del mercado.

El desarrollo del trabajo se divide en los dos capítulos -expuestos a continuación- que describen los dos grandes temas a tratar:

- Capítulo I: *El Factor Humano en las organizaciones*: Analizaremos en qué consiste, su importancia y las herramientas que permiten su correcto desarrollo.
- Capítulo II: *Las competencias del directivo del futuro*: Veremos qué diferencia al directivo actual del mencionado Líder o Directivo del Futuro. Estudiaremos el modelo de gestión por competencias y, además, nos centraremos en las ventajas competitivas que esta gestión aporta, para pasar a profundizar en los métodos de evaluación del desempeño del Factor Humano de la organización, contemplando las competencias de los directivos del futuro.

En el siguiente trabajo, procederemos brevemente a comprender cómo la llegada de la globalización transforma la manera de gestionar el mercado laboral. Estos grandes cambios, influyen a todos los niveles en las organizaciones. Veremos a continuación la importancia que se despierta por el Factor Humano y como si del descubrimiento de una mina de oro se tratara, investigadores, e incluso los propios empresarios, escavan en busca de nuevos métodos que favorezcan al desempeño de dicho Factor. Su objetivos ya no son únicamente que se produzcan mayores beneficios económicos, si no que los trabajadores consigan realizar satisfechos su actividad. Al mismo tiempo, estos grandes cambios generan una gran desorientación en los empleados, creando ansiedades que afectan notablemente a su bienestar. La rapidez con la que se mueve el mundo –forjando una vida en donde no hay tiempo para casi nada–; los constantes avances –que contribuyen a desencaminar las acciones de planificación, organización, dirección y control en las empresas–; y, a su vez, los vínculos de confianza y compromiso de las relaciones, se disuelven. Vivimos en una cultura en la que el tiempo se está evaporizando y esto dificulta sustancialmente un contrato psicológico sólido y duradero entre empresa y trabajador. Es tarea del Líder del futuro cambiar esta situación. Veremos cómo a lo largo del contenido que presentamos a continuación.

Espero que este trabajo les resulte de interés y que puedan disfrutar leyéndolo tanto como yo me he entusiasmado realizándolo.

CAPÍTULO I. EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad, el Factor Humano representa uno de los activos más importantes en la organización. Por ello, dedicaremos una parte importante de este trabajo a explicar cómo se ha ido gestionando el Factor Humano en las organizaciones a lo largo de la historia, hasta llegar a lo que entendemos hoy por Factor Humano. A partir de ello, concluiremos este primer apartado, explicando las dos principales variables para incrementar la efectividad a la hora de tratar el Factor Humano y crear una de las herramientas más útiles del directivo del futuro: El contrato psicológico con sus colaboradores.

1.1 El factor Humano: La gestión de personas como determinantes de las organizaciones

Para empezar a analizar la finalidad del Factor Humano y sus ventajas competitivas, es importante hacer hincapié en algunas definiciones previas. Existe una similitud en la mayoría de las definiciones dadas por expertos en la materia. Porret (1998) define el Factor Humano como la *“cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que posee la población trabajadora”* y para él, *“procede de la adecuación formal y de la formación en el trabajo”* (p. 41). En la misma línea, Rodríguez Varona (2009) lo define como *“un elemento vital para el desarrollo de los procesos de producción o servicios de cualquier organización.”* Y agrega que *“Los estudios realizados sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo”* (Rodríguez Varona, 2009, p.1).

Esencialmente, ambas perspectivas vienen a considerar que el Factor Humano representa la suma de capacidades y habilidades que aplica una persona al trabajar, y que es un elemento vital para el desarrollo de los procesos productivos o servicios de cualquier organización.

Davenport y Bass (1999) dejan constancia de que el término “Capital Humano” apareció por primera vez en “Investment in Human Capital” un artículo del Premio Nobel en Economía Schultz publicado en 1961 en la American Economic Review. La

mayoría de investigadores y economistas estudiosos de la implicación del capital humano y sus competencias, convergen en la idea que se trata de un concepto que refleja las habilidades, experiencias y conocimientos de las personas que trabajan en una organización. En 1992, Gary Becker, otro premio Nobel, le suma a estos los componentes de personalidad, reputación y credibilidad. Sin embargo, otros expertos equiparan el valor del capital humano con el de un mando superior, afirmando que el capital humano no es más que una persona hábil e instruida (Davenport y Bass, 1999), algo que desde nuestra perspectiva, no se ajusta a su significado real.

Diversos autores coinciden en señalar que el Factor Humano es indispensable en toda organización, apoyándose en que toda empresa está compuesta por un conjunto de personas que aportan algún añadido que ayuda a la consecución del objetivo propuesto por la Dirección de la misma. Otros autores van más allá de esta definición. García de Hurtado y Leal (2008) definen al factor humano como la suma de recurso humano, capital estructural y capital intelectual que hay en toda organización, añadiendo que:

“Las personas son el medio por el cual pueden alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, fundamentado en el cual sólo ella son capaces de generar y fortalecer la innovación y el futuro de la organización, y al final, son las que brindan personalidad a la propia empresa” (García de Hurtado y Leal, 2008, p.152).

Esta definición, más completa que las anteriores, señala varios elementos de interesante análisis. En primer lugar, y coincidiendo con las definiciones de Rodríguez Varona (2009) y Porret (1998), el Factor Humano es el elemento fundamental para llevar a cabo un ejercicio empresarial, es un factor indispensable para asegurar una actividad productiva y un ejercicio eficiente en todas las organizaciones. Le otorga a éste el valor que garantizará el futuro de la actividad empresarial. En segundo lugar, nos enseña que el factor humano es un hecho diferencial que da valor al servicio o producto que la empresa ofrezca o produzca. Sugiere que éste vendría a ser el sello distintivo de una organización, y que dicho sello está en función de la forma de hacer y de los valores desarrollados por el personal de la empresa durante su actividad laboral.

Acabamos de decir que García de Hurtado y Leal (2008) definían al Factor Humano como el conjunto de tres componentes fundamentales, pero no nos hemos detenido en ello. Veámoslo a continuación:

- a) **Recurso Humano:** se trata de las habilidades de cada individuo, la agilidad, lógica, deducción. Son los conocimientos y destrezas de los empleados. Estos son valores previstos por la Dirección.
- b) **Capital estructural:** conjunto de equipos, programas, bases de datos, patentes, marcas y estructura organizacional. El capital estructural también incluye las relaciones con los clientes.
- c) **Capital intelectual:** es la suma del capital humano, del capital estructural y del capital relacional. El capital intelectual está constituido por los bienes intangibles de la empresa relacionados con el conocimiento, habilidades e información.

Vemos, pues, y como ya hemos apuntado, cómo García de Hurtado y Leal (2008) nos aportan una definición más completa del Factor Humano, ya que no lo ven únicamente como una herramienta mecánica disponible para la producción o el servicio, si no que describe a las personas que trabajan en una organización como seres humanos, personas con recursos, habilidades, capacidades, conocimientos intangibles, destrezas, que se relacionan entre sí y también con los clientes. Teniendo esto en cuenta, podemos entrar en la importancia que ha ido cobrando en la actualidad el hecho de cuidar el Factor Humano en las organizaciones.

Diversos expertos en la gestión de los Recursos Humanos vieron hace tiempo que los empleados son el activo más importante en la organización, y descubrieron que consiguiendo su bienestar, recíprocamente conseguirían una mayor productividad. Aunque no siempre es fácil, se está consiguiendo, con mucho trabajo y esfuerzo, una adaptación progresiva acorde a la demanda de principios y valores sociales actuales. Ahora bien, es interesante el enfoque que nos presenta Davenport y Bass (1999) pues, nos da entender que los empleados (personas que trabajan en una organización) no son el Factor Humano sino que lo poseen. La inversión y el resultado del rendimiento se reflejan en la siguiente figura:

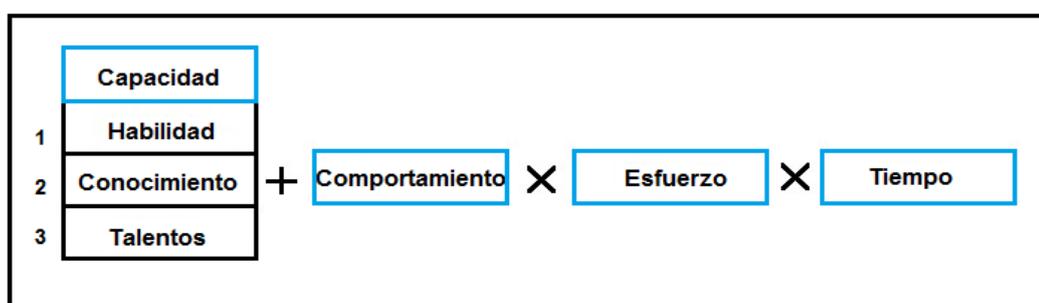


FIGURA 1. Sumar y multiplicar para efectuar una inversión del Capital Humano (Davenport y Bass, 1999, p. 39).

Davenport y Bass (1999) establece una relación específica entre una serie de factores – capacidad, comportamiento y esfuerzo – para así poder elaborar una definición más completa aunque se debe explicar desintegrando sus elementos. Actuando juntos con el cuarto elemento, el tiempo, se consigue potenciar el Factor Humano. Veamos estos cuatro elementos:

- 1) La capacidad: es la posibilidad que tiene una persona de mantener en su interior alguna cosa. Consta de tres elementos:
 - ✦ Conocimientos: representando el contexto intelectual.
 - ✦ Habilidades: Puede aplicarse desde la fuerza y las habilidades físicas, destrezas. La capacidad de desenvolverse con soltura.
 - ✦ Talentos: se trata de una facultad innata para la realización de determinadas tareas.
- 2) El comportamiento: es el acto observable hacia la ejecución de una tarea.
- 3) El esfuerzo: representa el punto clave de ésta visión de Davenport y Bass (1999) pues sin esfuerzo no hay movimiento, no hay comportamiento y por tanto no se llega a ser resolutivo. Aunque haya una alta capacidad, sin esfuerzo no hay resultado. Es por eso que, como veremos más adelante este es uno de los factores principales en los que hay que incidir para potenciar el Factor Humano.
- 4) El tiempo: es el elemento cronológico fundamental para poder hacer la tarea y para poder ser controlada.

En la FIGURA 1 se muestra como comportamiento y capacidad están sumados mientras que el tiempo y el esfuerzo están multiplicados por el comportamiento. Esto es debido a que la capacidad y el comportamiento son independientes el uno del otro. En cambio, el comportamiento está en función del tiempo y del esfuerzo. Por tanto, en este gráfico la suma expresa una relación de complementariedad, mientras que la multiplicación expresa dependencia.

García Echevarría y Lattmann (1992) señalan la importancia del trabajo para las personas. Nos plantean en su obra que el trabajo constituye la actividad elemental en la vida de todo hombre, y no sólo por la recompensa monetaria que de él se extrae, si no porque representa una valoración del propio individuo, de su valía física e intelectual. Nos indica que, en la vida humana, el trabajar tiene un valor

significativo y por el que vale la pena trabajar. Y este valor radica en cuatro aspectos relevantes:

- ⊕ En primer lugar, considera que trabajamos para satisfacer nuestras necesidades básicas que son, sin duda, una condición natural para la supervivencia. Se trata de la primera necesidad para afrontar las necesidades básicas de vida, comer, un techo... (coincidiríamos con aquellas necesidades fisiológicas que describe Maslow en su *Teoría de la Jerarquía de las Necesidades*) No se trabaja primeramente por el dinero en sí; al principio éste es el medio para saciar dichas necesidades fisiológicas.
- ⊕ En segundo lugar, apunta que el hombre trabaja por una cuestión social. Como sabemos, en la naturaleza propia del hombre se encuentra la inevitable tendencia a relacionarse, y éste es el segundo motivo por el que el hombre desempeña una rutina laboral: para poder tener relaciones interhumanas. A esta segunda razón se le suma en la actualidad un factor de “ambición social” o status, el cual se contradice con la primera parte, puesto que ésta implica un “desligarse” del puesto de trabajo y por tanto de dichas relaciones interpersonales. Se trata del deseo de no necesitar el dinero, demostrar que las necesidades básicas están saciadas del todo y hay seguridad de que éstas en el futuro estarán satisfechas.
- ⊕ En tercer lugar, se trata de un deseo o necesidad de desarrollarse a nivel personal, poder fortalecer sus capacidades y ampliarlas al máximo.
- ⊕ En último lugar, nos indica que “*no trabajamos únicamente para vivir, sino que también se puede trabajar y disfrutar de ello*” (García Echevarría y Lattmann, 1992, pp. 67-68).

Una vez expuestos los cuatro motivos esenciales por los que una persona se mueve para trabajar dentro de una organización, proseguimos con el análisis de García Echevarría y Lattmann (1992) sin olvidarnos de ellos, puesto que volveremos a hacer referencia a estos motivos en el siguiente apartado. A continuación, procederemos con la identificación de la importancia que las empresas otorgan a su Factor Humano.

Inicialmente, el Factor Humano se contemplaba desde una concepción materialista del hombre trabajador, el cual es, previamente, un mero medio que la empresa utiliza para conseguir que su actividad se ponga en marcha, y así conseguir los beneficiosos objetivos que se había propuesto. Actualmente, el análisis del Factor Humano parte de cuatro cuestiones fundamentales planteadas (García Echevarría y Lattmann, 1992):

1. Primera cuestión: Las empresas son un “conglomerado suprapersonal”, que requiere de tres capacidades esenciales para solucionar los problemas que vayan originando: empezando con la capacidad de percepción, después con la capacidad de pensamiento y por último con la capacidad de decisión. Con estas tres capacidades, las empresas pasan a ser un “conglomerado dirigido”, donde el Factor Humano es el que lleva la ejecución de las tareas.
2. Segunda cuestión: Los trabajadores son altamente flexibles a las demandas del trabajo. Tienen grandes capacidades de adaptación y aprendizaje, permitiéndoles amoldarse a las distintas tareas en cualquier área de la actividad organizacional. Los Recursos Humanos son, por tanto, el medio de acción difundido en toda la magnitud de la organización.
3. Tercera cuestión: El planteamiento sobre la importancia de las características humanas de los empleados frente a la evolución electrónica, donde el hombre, en la restructuración de las actividades productivas, es sustituido por herramientas y máquinas que acrecientan inmensamente la producción. Esta evolución tiene en cuenta que el hombre seguirá siendo fundamental dentro de las organizaciones, en primer lugar porque dirige dichas tecnologías y, en segundo lugar, porque el hombre tiene la capacidad de determinar nuevos objetivos al haber alcanzado unas metas, y a su vez tiene la capacidad de asumir la responsabilidad de su propia actividad. El trabajo físico del hombre es sustituido por máquinas, pero tiene límites. El hombre es y será un medio imprescindible en toda organización.
4. Cuarta cuestión: La intelección del hombre como un ser determinado por valores de justicia y moral. Este hecho obliga a las organizaciones a no ver a dicho Factor Humano como un mero medio o como una simple herramienta para conseguir objetivos beneficiosos. La relación entre ambas partes debe estar basada en principios éticos donde se tenga en cuenta la dimensión de la persona.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, las organizaciones deberían comprender que el Factor Humano es un medio que debería tener máxima prioridad y debería ser evaluado y tenido en cuenta en la valoración del desarrollo de la actividad empresarial, puesto que permite un mayor crecimiento económico y técnico en la organización. Para finalizar este punto, destacaremos que el Factor Humano

debe ser entendido como la herramienta fundamental para la producción o puesta en marcha de una organización, pero también como aquellas personas capaces de generar y fortalecer la innovación en el futuro de la organización. Finalmente, ha de ser comprendido como las personas que brindan personalidad a la propia empresa y la dotan de ventajas competitivas necesarias en el actual mercado empresarial.

Habiendo analizado la definición del concepto de Factor Humano, su finalidad, y las ventajas competitivas que éste aporta a la organización, analizaremos a continuación la evolución de la gestión del Factor Humano a lo largo del tiempo.

Ya desde el S. XIX, Frederick W. Taylor (citado en Robbins y Judge, 1996) inició un estudio para conocer y determinar los factores que influían en la productividad de los trabajadores obreros. Su objetivo era conseguir averiguar qué aspectos podían hacer optimizar el esfuerzo mediante estrategias de trabajo. Más tarde se denominó su estudio "Técnicas de racionalización del trabajo". Taylor consideraba que el ser humano tenía un potencial que no se aprovechaba y tenía que ser explotado. Dicha técnica consistía en la descomposición de cada trabajo en actividades y cada actividad en pasos repetitivos. Con ello conseguía que se hicieran más pasos en menos tiempo. El resultado: un elevado rendimiento en la producción a corto plazo, pero se observó una notable disminución en el rendimiento a medio-largo plazo. Los efectos de dicha técnica producían la explotación y fatiga de los trabajadores. Para solucionar esto, que representaba un problema, pensaron que el dinero era el incentivo perfecto para que los trabajadores trabajaran más y más rápido. Pero poco tiempo después de la implantación de dicha técnica, fueron las críticas de movimientos sindicales las que hicieron que la "técnica de racionalización del trabajo" empezara a decaer. El hombre deja de ser visto como una persona, transformándose en una máquina, un mero recurso material y sustituible más (Robbins y Judge, 1996).

Se despierta un nuevo interés por entender al Factor Humano como algo más que una mera "máquina". Este hecho motivó el surgimiento de la *ergonomía*, una disciplina científica que se encarga de equilibrar el bienestar de la anatomía, fisiología y psicología del trabajador en su puesto de trabajo. Con la entrada de la ergonomía se introducen nuevos incentivos, no sólo económicos, si no relacionados con el bienestar en el ámbito laboral, como son la pausa para el café, el color agradable en las paredes de las oficinas, sillas más cómodas, música ambiental, etc. Los sindicatos apoyaron la ergonomía hasta el punto de llegar a estudiar qué

variables ergonómicas influyen en el rendimiento de los empleados. En 1925, Elton Mayo (citado en García Echevarría y Lattmann, 1992) estudió qué efecto tenía la intensidad lumínica en el rendimiento y la productividad. Su hipótesis de partida era que a mayor intensidad lumínica mayor rendimiento de los trabajadores. El estudio tuvo lugar en la Western Electric Company, y consistió en controlar qué efectos en el rendimiento tenían treinta trabajadores según la intensidad lumínica que se les proporcionaba en distintas situaciones. A su vez, éstos serían dirigidos por tres supervisores amables, cercanos y que les aportaban confianza. El resultado del experimento fue que eliminando estímulos lumínicos (bajando el tono de la luz), aún así trabajaban al mismo ritmo. Eran trabajadores a los que se les hizo sentir especiales y, por tanto, respondían ante sus supervisores agradecidos por ello, dando lo mejor de sí en cada una de sus tareas. Se demostró que no sólo aumentaba la productividad cuando un supervisor cuidaba y se mostraba al servicio del trabajador, sino que eran empleados que trabajaban en grupo y estaban aparentemente felices con su trabajo. En este trabajo, Mayo (teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas) descubre que al trabajador, más que incentivarlo con dinero para que sea más eficaz, hay que incentivarlo con los sentimientos, los afectos y las actitudes, que es lo que genera una verdadera implicación del trabajador con la empresa (García Echevarría y Lattmann, 1992).

A partir de este estudio, comienza a verse que la productividad humana ya no queda limitada a factores económicos, si no que abarca ámbitos más extensos. Es a partir de entonces cuando se comienza a tomar mayor conciencia de lo indispensable que es el Factor Humano para la consecución de los objetivos del negocio. Y es por este motivo que la calidad de las relaciones laborales, la forma de trabajar, la estructura, el alcance jerárquico en la empresa, las políticas humanas y la cultura empresarial, son elementos primordiales y de máxima prioridad que debería tenerse en cuenta cualquier organización.

Podemos ya afirmar que, en general, se ha creado un cambio del *ser humano integral*, un ser humano que necesita satisfacer, dentro del ámbito profesional, todas las dimensiones que le afectan: “el cuerpo, la mente, el corazón y el espíritu” (Urcola, 2011). Actualmente, el trabajador ha pasado a ser el activo más valioso de las empresas. Es por eso que vale la pena invertir en su bienestar para que, a su vez, estos respondan de forma comprometida y participativa con la organización.

En estos momentos “el cambio son las personas”, expresa Goñi Zabala (citado en Urcola, 2011). Efectivamente, dentro del ámbito de la empresa, las personas representan el factor humano que dotará a ésta de un determinado valor para mejorar el rendimiento, las estrategias de mercado, o el planeamiento de un cambio en la estructura empresarial para aumentar, como objetivo inherente de las empresas, el beneficio económico de éstas. Es necesario hacer que los trabajadores se muevan en la misma dirección hacia ese mismo objetivo. Lo que Urcola (2011) nos plantea es cómo hacer que las personas se muevan, cómo hacer que el empresario consiga que los trabajadores estén motivados a querer hacer bien lo que tienen que hacer. Sin embargo, no todo es tan fácil como parece, pues es evidente que existen dificultades en las organizaciones actuales. Veamos dónde radican.

El **problema de gestión** que se presenta en gran parte de las empresas es la falta de motivación de los trabajadores. Existe un gran número de trabajadores que no encuentran sentido al trabajo que realizan, por lo que trabajan más lentos, aportan lo mínimo y necesario para que su tarea conste como realizada. Al perder la motivación de los empleados, las empresas a menudo no son conscientes de que están perdiendo beneficios. El Factor Humano no está aprovechándose, los empleados pueden hacer las cosas mejor, aportar ideas, técnicas y herramientas que faciliten o aumenten la productividad o mejoren los beneficios. Es cierto que se presentan distintos factores que desmotivan al empleado: factores externos, los propios del sujeto y factores internos, los propios de la empresa (tarea a realizar, órdenes que reciben y función dentro de la organización).

Como bien sabemos, las estructuras empresariales varían en el tiempo. Las organizaciones han revolucionado la forma de responder a la demanda social. Alguno de los cambios que importantes que nos describen Urcola (2011) y Gan y Berbel (2007) son:

- ✦ La unificación del monopolio mundial, la implantación en Europa de la moneda única, el Euro y la desaparición de las fronteras para el comercio internacional.
- ✦ La comunicación prácticamente ilimitada. El desarrollo tecnológico, nuevos modelos familiares donde la mujer forma parte del mercado laboral.
- ✦ El cambio de las estructuras empresariales, pasan a ser más horizontales. La globalización permite además el alcance y la influencia de diversas culturas, generando un sinfín de posibilidades.
- ✦ La globalización.

- ✦ El desarrollo de las TIC (tecnologías-Información y comunicación).
- ✦ La nueva economía, donde la materia prima deja de ser solo material. El conocimiento se vende.

En realidad, podemos afirmar que estamos frente a una era de cambios, en la que especialmente se diferencian cuatro grandes puntos o niveles (Urcola, 2011 y Peña Baztán, 1999). En ellos se pretenden desarrollar nuevas competencias profesionales. Veamos cuáles son estos puntos de cambio:

- 1) Se plantea el cambio en el *tipo de trabajo*. Pues éste, pasa a ser, además de físico, intelectual, por lo que no solo toma importancia la ejecución de la tarea si no también el reflexionar sobre cómo se puede ser más productivo. Por ello, ahora ya no se controla tanto al trabajador, y se le da más autonomía, confianza, responsabilidad, lo cual -entre otras cosas- estimula el beneficio y rendimiento del mismo.
- 2) También se generan cambios en los *trabajadores*, los cuales se convierten en personas especializadas, técnicas y profesionales. Desaparece el único sexo masculino, y hay trabajadores y especialistas hombres y mujeres, provocando al mismo tiempo grandes cambios en la estructura familiar. Estos empleados pueden ser parte de la empresa o ser subcontratados.
- 3) Otro de los ámbitos en los que se están generando cambios es en la forma de dirigir en *los directivos*. Estos directivos basan cada vez más la toma de decisiones en objetivos, y aprenden a hacer autocrítica constructiva, lo que permitirá la participación y unión del equipo de trabajo. Seguirá habiendo un control pero basándose en el desempeño y los resultados. El jefe ya no es el superior servido, sino que es alguien capaz de servir. Pasa ya cada vez más a ser un trabajador que facilitará y servirá, y eso garantizará los mejores resultados y el bienestar de los trabajadores de inferior nivel jerárquico.
- 4) La forma de *motivación* es otro de los grandes cambios. Se abandona la postura de motivar sistemáticamente con dinero. Para mantener motivado al trabajador, se centrarán en los elementos internos y necesidades insatisfechas del propio trabajador para buscar nuevas maneras de recompensar su esfuerzo.

En la actualidad, tal y como hemos señalado, el bienestar del Factor Humano en las organizaciones se tiene cada vez más en cuenta. Las razones son claras: éste es fundamental para el desarrollo y el futuro de la empresa, y cuanto mayor sea la capacidad de una empresa de gestionar dicho Factor, mejor será su productividad y, por tanto, mejor será su competitividad en un mercado cada vez más exigente.

1.2 Herramientas para incrementar la efectividad del Factor Humano

En este apartado, pretendemos especificar qué tipos de herramientas se utilizan para potenciar el Factor Humano y qué consecuencias se derivan de ellas. Para estudiar cuáles son las herramientas que, en la actualidad, aportan mayor efectividad en cuanto al aprovechamiento del Factor Humano, debemos ver cómo, centrándonos también en los subordinados, conseguimos que la actitud de estos sea la de colaboración, una colaboración que va acorde con la manera en que se *les cuide*.

Se puede decir que el Factor Humano, como ventaja competitiva más importante de las organizaciones, supone tener en cuenta dos variables esenciales: (1) la motivación y, (2) la satisfacción. En la actualidad, estos puntos (la motivación y la satisfacción como herramientas para incrementar la efectividad de las competencias de los trabajadores) están siendo confundidos y, a menudo, considerados intrínsecamente unidos, pero nosotros desglosaremos ambos aspectos (Motivación y Satisfacción) tanto por su importancia conceptual, como por el hecho de que son considerados como indisolublemente unidos habitualmente. Analicemos dichos términos en profundidad:

** La motivación*

Maslow, Herberg, McClelland, Rogers, entre otros muchos especialistas y expertos en la gestión de la efectividad en los Recursos Humanos, son conscientes de la importancia que tiene, en cualquier ámbito de la actividad del ser humano, la motivación como fuerza impulsora (autores, todos ellos, citados en Gan y Berbel, 2007).

Antes de comenzar la descripción de la motivación y cómo ésta influye en la actividad de los colaboradores y del clima laboral, hemos de definir cuidadosamente dicho término:

Urcola (2011), define motivar como la fuerza que impulsa a un sujeto a moverse hacia un determinado objetivo, sin este objetivo, fin o meta, no hay movimiento y, por tanto, no hay motivación.

Robbins y Judge (1998) nos define motivación aplicada al ámbito laboral como la *“voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales”* (citados en Gan y Berbel, 2007, p. 188).

En el ámbito empresarial, la motivación se ha entendido de distintos modos a lo largo de la historia, desde un principio, partiendo del origen de la palabra motivar que procede del latín – *movere*– que significa mover. Pero su significado y sus distintas dimensiones a la hora de aplicarla han ido evolucionando y entendiéndose de diferentes maneras. Para Urcola (2011), anteriormente se motivaba (se movía) a los empleados mediante órdenes y amenazas, más tarde mediante regalos o incentivos innecesarios y, hoy en día, se entiende que la mejor manera de motivar a los trabajadores es ofreciéndoles algo que desean a nivel personal, como es el deseo de integración, el entusiasmo por una tarea bien hecha, la valoración de tus jefes y compañeros, entre otras cosas.

Urcola (2011) establece la diferencia entre motivar y motivación. Motivar es una acción externa que estimula a la persona para moverse hacia algo que le interesa. En cambio, la motivación es algo interno en el propio individuo que le mueve hacia algo que percibe como beneficioso o interesante para él. Si ambas coinciden el movimiento se da con mayor fuerza hacia el estímulo o incentivo percibido. Por supuesto, y como bien insiste el autor, la motivación no es nada fácil de transmitir, puesto que el origen de toda motivación empieza por la propia persona. Por eso, en el ámbito empresarial se debe facilitar la búsqueda de la propia motivación de cada trabajador.

Grandes investigadores en gestión de la motivación cayeron en la cuenta que no todos los directivos dirigen motivando a sus subordinados, por diversas razones: 1) porque no quieren, 2) porque son orgullosos y creen innecesario hacerlo y 3) porque piensan que estos han de trabajar pues reciben un sueldo a cambio. Pero, como hemos visto, se ha demostrado que el salario no es suficiente motivador para que el trabajador dé el máximo de sí. Existe una notable divergencia en el concepto “dirigir”. Mientras que para Iacocca (1986, citado en Urcola, 2011) dirigir es liderar, para Robbins y Judge (1998) dirigir es conseguir que el objetivo se consiga a través de personas. Es por eso que, si juntamos estos tres puntos de vista (Iacocca, 1986; Robbins y Judge, 1998 y el de Urcola, 2011) podemos decir que dirigir es mover a las personas para que hagan una determinada tarea. ¿Pero a cambio de qué? ¿Por qué vamos a movernos a conseguir el objetivo que la empresa propone? Lo habitual

sería apelar al dinero. Urcola (2011) afirma que sí a esta pregunta, pero indica que tampoco lo es todo. Por lo general, como insiste el autor, las personas trabajan por dinero, para que éste cubra unas necesidades básicas que nos permitan vivir dignamente. Pero, ¿puede el dinero ser motivador? A esta pregunta Urcola (2011) también responde que sí, pero insiste en que no trabajamos por el dinero en sí. Una vez empezamos a trabajar, el dinero pasa a un segundo plano, pues la implicación diaria del puesto de trabajo te absorbe con tareas y problemas a resolver. Las energías que mueven en el día a día de una rutina laboral son impulsadas por una motivación interna (entusiasmo, crecimiento profesional, relaciones laborales, etc.), puesto que la motivación externa – el dinero –, llegará a finales de mes. Una historia curiosa al respecto señala cómo el dinero en sí no es el motor de la conducta siempre y en todos los casos:

“Un anciano recibía a diario las burlas y los insultos de los niños de los vecinos. Un buen día recurrió a un ardid. Ofreció a los niños cinco euros si volvían al día siguiente para repetir sus insultos. Los niños acudieron, le hicieron rabia y se llevaron a cambio su dinero. Y el anciano les prometió de nuevo: - Si volvéis mañana, os daré dos euros-. Y acudieron otra vez y, tras insultarle, fueron pagados. El anciano les animó a seguirle haciendo enfadar al día siguiente, pero esta vez a cambio de un euro, y los niños se indignaron: no iban a insultarle por tan poco dinero. Y desde entonces el anciano vivió tranquilo” (Sprenger, 2005, p. 127).

El trabajo deja de tener interés si se hace sólo por la recompensa económica. Es por ello que, para motivar y garantizar el movimiento de los empleados a largo plazo, es necesaria la motivación externa, la interna y la trascendente. ¿Qué quiere decir cada una de ellas? Veámoslo, tal y como lo plantea Urcola (2011, p. 37):

1- Motivación Externa:

Esta clase de motivación sirve para conseguir que los colaboradores cumplan adecuadamente con sus obligaciones. Para ello se utiliza la motivación positiva y la motivación negativa. Se basa principalmente en “haz esto y tendrás aquello”. Una especie de refuerzos positivos y negativos que favorecerán al aumento o disminución de una conducta. Para ello se debería, a su vez, tener en cuenta que no son buenos los excesos de recompensas o castigos, puesto que estos pueden generar que dichos colaboradores dejen de realizar adecuadamente su trabajo. Asimismo, también hay que reforzar conductas positivas y corregir las negativas, pero para estas últimas hay que ser *excepcional, oportuno, personal y proporcional*, para que no se desarrolle una inmadurez profesional en el trabajador (que tendrá sed de venganza si se lo trata de manera injusta y no se lo comprende).

2- Motivación Interna:

Esta clase de motivación, supone una forma de automotivación, que es hoy en día la base de la motivación empresarial. Las personas trabajan no por el premio o castigo, si no porque se sienten autodeterminadas y competentes para hacer adecuadamente su trabajo.

3- Motivación Trascendente:

Esta clase de motivación es la más satisfactoria para la persona, pues supone la realización de una actividad de forma desinteresada.

La suma de estas tres clases de motivaciones dará como resultado *la motivación*. Dependiendo de la tarea, la situación, la persona o el momento, se aplicará una u otra clase de motivación en función del objetivo de la empresa y el tipo de trabajador. Whitmore (citado en Urcola, 2011) refleja lo terrible que es no tratar a los colaboradores como personas imprescindibles y valiosas para nuestra empresa. La estrategia del palo (castigo) y la zanahoria (recompensa) son un motivador persuasivo: *“pero si uno trata a las personas como borricos, ellos actuaran como tales”* (Urcola, 2011, p. 37).

Es verdad que la motivación de la zanahoria funciona, pero a corto plazo, porque cuando la persona tenga su premio y esté satisfecho, dejará de moverse, al igual que el burro cuando no tiene más hambre y por más que le sigas poniendo zanahorias no se moverá. En el caso de los hombres/mujeres trabajadores, no se moverán si la zanahoria no es cada vez más atractiva, cada vez mayor, lo cual no es bueno para la empresa, puesto que resultará a la larga muy costoso mantener motivado al personal. Es por este motivo que Rodríguez Porras (1994) insiste en ser cautos con este tipo de motivación positiva que, si bien es necesaria en algunos casos, hay que saber cómo regularla. En cuanto a la motivación negativa, el castigo, tampoco es recomendable. Este tipo de motivación, como bien hemos visto, se utiliza para que el trabajador deje de realizar un comportamiento inadecuado. El castigo que se imponga corregirá la conducta también a corto plazo, puesto que en cuanto se deje de ejercer el castigo, se volverá a aquella conducta. De la misma manera que al burro se le da con el palo golpecitos para que siga recto en un sendero, al dejar de darle ese estímulo volverá a desviarse. La motivación externa es útil para conseguir que los trabajadores hagan las tareas que les corresponde hacer, pero como sabemos, podemos aspirar a más: los trabajadores son más valiosos y mucho más capaces de aportar habilidades y capacidades que

favorezcan a los beneficios de la organización y, a su vez, a generar un mayor sentimiento de pertenencia, implicación y satisfacción.

Para que los trabajadores cumplan con su trabajo y estén constantemente en movimiento hacia el objetivo propuesto es necesario motivarles a medio y largo plazo, para eso debemos conseguir que quieran moverse sin tener en cuenta el incentivo, no hacer las cosas porque tendrá aquello. Para empezar a estar motivados es necesario empezar por uno mismo, automotivarse. Para ello internamente debería surgir la firme decisión de querer hacer las cosas bien, de trabajar y demostrar sus habilidades. Pero si además de conseguir que el trabajador cumpla adecuadamente su labor, disfrute con su realización y aporte nuevas ideas, su trabajo se convierte en una satisfacción que trasciende más allá de todo y se transforma en una actividad que se realiza de forma totalmente desinteresada y por tanto hay una plena implicación en la actividad.

Para que los trabajadores cumplan con su trabajo y estén constantemente en movimiento hacia el objetivo propuesto, es necesario motivarles a medio y largo plazo. Para eso, debemos conseguir que quieran moverse sin tener en cuenta el incentivo, no a hacer las cosas porque tendrán aquello que desean que desean. Para empezar a estar motivados es necesario empezar por uno mismo, automotivarse. Para ello, internamente debería surgir la firme decisión de querer hacer las cosas bien, de trabajar y demostrar sus habilidades. Pero si, además de conseguir que el trabajador cumpla adecuadamente su labor, que disfrute con su realización y que aporte nuevas ideas, logramos que su trabajo se convierta en una satisfacción que trasciende más allá de todo y se transforma en una actividad que se realiza de forma totalmente desinteresada, habremos logrado que haya una plena implicación en la actividad.

Siguiendo la teoría explicada por Urcola (2011) y Porret (1998), el desarrollo de la motivación se desencadena a partir de una serie de necesidades que buscan ser satisfechas. Estas necesidades no satisfechas generarán movimiento, una conducta hacia ese determinado bien que se pretende alcanzar. Según McClelland (1989), no se da motivación si no hay movimiento que evidencie la conducta, pues la motivación es un hecho inconsciente que se hará consciente en cuanto se inicie el movimiento. Por ejemplo, todos queremos sentirnos valorados y respetados, pero no se dará verdadera motivación sin movernos para conseguir ese objetivo que deseamos y que necesitamos para satisfacer nuestra necesidad, en este caso y

siguiendo la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1991), *necesidad de estima*.

Hemos de insistir en que no es lo mismo motivar que dirigir. Hay distintos modos de mover a las personas:

- ⊕ Por interés a conseguir algo que desees,
- ⊕ Por miedo a perder algo que desees seguir teniendo,
- ⊕ Por un reto en conseguir algún estímulo que nos suponga un beneficio,
- ⊕ Por compromisos, valores por los que estamos dispuestos a defender.

Dado que las personas se mueven por distintos motivos, entraremos a continuación en el tema de las necesidades explicadas por Maslow (1991) puesto que nos permitirá comprender mejor por qué se mueven las personas en todos los ámbitos de la vida. Según Maslow (1991), el ser humano es un ser insatisfecho por naturaleza y esta insatisfacción va generando continuamente necesidades. Estas necesidades no son aleatorias, si no que surgen de una forma ordenada y jerarquizada: una después de haber satisfecho la anterior. De modo que conforman una escala que es igual para todos los seres humanos, independientemente de su sexo, origen, edad o raza. Las necesidades son iguales para todos, aunque varía la forma de satisfacerlas, en función del grado de desarrollo de la cultura en la que estemos inmersos. A continuación representamos la pirámide de las necesidades de la teoría de Maslow (1991):

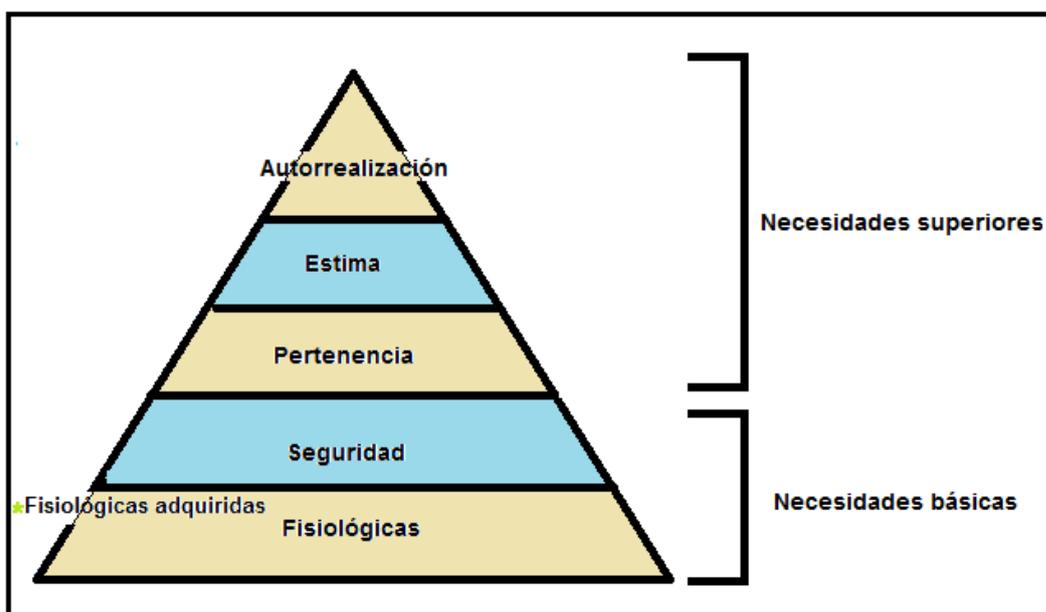


FIGURA 2. Pirámide de las necesidades humanas. (Maslow, 1991, p. 47).

1. En el primer nivel de la escala de las necesidades encontramos las necesidades fisiológicas, las que corresponden a las necesidades más instintivas como el hambre, la sed, el descanso, etc.
Previo al segundo nivel encontramos las necesidades fisiológicas adquiridas. Éstas son las que se aprenden, por lo que dependen de la sociedad y grado de desarrollo de ésta. Se trata de las costumbres y hábitos sociales como son en nuestra sociedad los rituales de aseo, o el descanso en un lugar confortable.
2. En el segundo nivel tenemos las necesidades de seguridad. La seguridad de que en un futuro, más o menos largo, se podrán cubrir las anteriores necesidades. La seguridad de que estaremos protegidos del entorno y nuestra supervivencia no está en riesgo. Y la seguridad de mantener un trabajo que permita cubrir los gastos que esta seguridad requiere, así como cubrir las necesidades fisiológicas a medio y largo plazo.
3. En el tercer nivel jerárquico encontramos la necesidad de pertenencia. Ésta está relacionada con los afectos: amor, amistades.
4. La cuarta necesidad que surge en éste orden jerárquico es la necesidad de estima. Ésta tiene que ver con el reconocimiento, en su doble vertiente:
 - a) Autoestima: grado en el que uno se reconoce como válido a sí mismo.
 - b) Heteroestima: valoración de los demás hacia uno.
5. Por último y sólo después de haber satisfecho todas las demás se presenta la necesidad de autorrealización. Se trata de la necesidad de querer ser lo que se desea.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido varias críticas a la hora de aplicarlo no sólo en el ámbito laboral. En primer lugar, en esta perspectiva existe cierto grado de rigidez en las necesidades. Y en segundo lugar, el dinero (necesidad adquirida) no se necesita en sí mismo, sino que es un mero medio para conseguir otras cosas (Robbins y Judge, 1996).

Existen muchísimas teorías que intentan explicar el comportamiento de los hombres para conseguir su motivación. McClelland (1989) propone la *Teoría de las tres necesidades*. Ésta se fundamenta en que en la persona motivada se despierta un deseo o necesidad no satisfecha que le mueve a conseguir lo que ansía. Pero este deseo es inconsciente y se vuelve consciente en la medida que se genera

movimiento (conducta). Para McClelland (1989), no existe motivación si no se evidencia en conductas. Acereda (2011) señala que hay que hacer cuatro cosas para conseguir *aumentar o hacer surgir la motivación*:

- ⊕ Activar la motivación, es decir, ofrecer al sujeto un estímulo que haga crear o despertar la necesidad no satisfecha que el sujeto no sabía que tenía.
- ⊕ Elevar su autoestima, es decir, aportar cogniciones y valores que sean positivos y adecuados.
- ⊕ Formar/instruir al sujeto, es decir, dotarle de nuevas destrezas.
- ⊕ Ofrecerle nuevas oportunidades, es decir, darle nuevas ocasiones en que se ponga de manifiesto su motivación.

A raíz de esto, el autor descubrió que el ser humano tiene tres tipos de necesidades:

- ⊕ Necesidad de poder: supone ejercer influencia y control sobre los demás.
- ⊕ Necesidad de afiliación: necesidad de establecer relaciones armoniosas y amistosas con los demás.
- ⊕ Necesidad de logro: necesidad de tener éxito y evitar el fracaso.

Si relacionamos estas teorías, es importante resaltar que los responsables de personas, jefes o directivos, si lo que pretenden es que los empleados participen y se integren con la organización y así den lo mejor de sí mismo, deben incidir en promover técnicas que ayuden a incrementar la satisfacción de estas necesidades superiores. Pero, para ello, es necesario que se ejecute un programa de investigación para conocer a los empleados y así darles lo que en realidad necesitan.

Ahora bien, ¿cómo hacemos para motivar a los empleados cada día? ¿cómo podemos integrar las habilidades de todos para un objetivo común?. Muchos directivos fallan en esta tarea de motivar a sus empleados para que *quieran hacer lo que deben hacer*, principalmente porque no saben (Urcola, 2011). Es posible, que algunos directivos no puedan detectar las habilidades y potencialidad de los empleados porque tienen poca sensibilidad o no les prestan atención. Se centran en lo que quieren conseguir olvidando a las personas que se encargarán de conseguir eso que tanto desean. El directivo debe darse cuenta que puede obtener muchas más respuestas si presta atención a sus empleados y así poder reconocer las habilidades particulares y potenciarlas. Urcola (2011) considera que dirigir personas, motivarlas o influenciarlas para que quieran hacer algo que va más allá de la realización de su tarea, implica una actividad superior, que se consigue generando

un sentimiento de pertenencia que potenciará el rendimiento del trabajador al máximo.

Holton (1995) nos presenta las herramientas que deben tener en cuenta los nuevos directivos para conseguir este sentimiento de pertenencia. Las más importantes, para este autor, serían:

- ⊕ Celebrar los pequeños triunfos.
- ⊕ Periódicamente realizar reuniones de equipo en donde el directivo pueda acercarse lo suficiente como para saber cómo van las cosas y se informen mutuamente.
- ⊕ Dar instrucciones claras.
- ⊕ Reconocer el esfuerzo.
- ⊕ Formación que permita el desarrollo laboral.
- ⊕ Proporcionar ayuda a los empleados.
- ⊕ Mostrarse orgulloso del equipo.
- ⊕ Prestar atención a las diferencias individuales

Por su parte, Porret (1998) establece las ocho herramientas para que un directivo consiga lo mejor de sus empleados:

- ⊕ La mejora de las condiciones laborales, como el sueldo, ambiente de trabajo, conciliación familiar, descansos,
- ⊕ Buen clima de trabajo, centrado en las relaciones laborales entre iguales y superiores,
- ⊕ Enriquecimiento del trabajo, donde se evita la rutina, hay flexibilidad en las tareas y se otorga mayor autonomía al trabajador,
- ⊕ Participación y delegación. Demostrando confianza en los trabajadores,
- ⊕ El reconocimiento ante el trabajo bien hecho,
- ⊕ Evaluación del rendimiento laboral,
- ⊕ La formación y desarrollo de la promoción profesional,
- ⊕ El establecimiento de un objetivo común.

Estas son algunas de las herramientas que podrían incrementar el valor del Factor Humano. Holton (1995), hace una ejemplificación del directivo del futuro con el entrenador de un equipo:

“Cuando los jugadores de un equipo -altamente motivados, con confianza en sí mismos, plenos de recursos, orientados hacia el

objetivo- se comprometen a obtener unos resultados concretos, la posición competitiva y la rentabilidad de una organización aumentará drásticamente” (Holton, 1995, p.31).

Un entrenador, contrario a un capataz, o directivo autoritario, tiene en cuenta las necesidades de sus colaboradores y está dispuesto a dejarlos hacer su trabajo, dándoles apoyo en el momento en que lo necesiten.

“Un reciente estudio de la A.M.A. (American Management Association) sobre la satisfacción de los empleados, indica que muchos de ellos valoran por igual las relaciones laborales y el salario. En otro estudio similar, realizado por Rosabeth Moss Kanter, autora de The Change Masters, se afirma que las personas que entienden lo que se espera de ellas, y se sienten valoradas como miembros legítimos de un equipo, alcanzan una perfección increíble” (Holton, 1995, p31)

En la misma línea, Robbins y Judge (1996) plantean que el directivo ha de ser como un entrenador, debe saber lo que hacen sus empleados, pero no es necesario que sea un experto en las tareas específicas de cada uno de sus empleados. El entrenador les escuchará, guiará, entrenará, formará y ayudará. Se asegurará de que sus empleados tengan los recursos necesarios para que consigan trabajar en las mejores condiciones. Para ello, no sólo deben mantenerles informados, sino que deben otorgar información clara y precisa de las responsabilidades y objetivos. Conseguir que el directivo, supervisor o jefe se convierta en un entrenador capaz de aportar al equipo, (a la organización) la confianza para un mayor desempeño que dotará de beneficios tanto a la empresa como al mismo trabajador (Acereda, 2007).

En la actualidad, muchos mandos directivos fracasan a la hora de motivar a sus empleados. Uno de los objetivos más ambiciosos de las empresas líderes es: *“Motivar para integrar a su personal, para que esté comprometido con los objetivos empresariales, para que tenga iniciativa, para que dé lo mejor de sí mismo, para lograr su satisfacción como empleado” (Urcola, 2011, p. 38).* En el mundo laboral es muy usual confundir el término de motivación con otros términos como recompensa o beneficios adicionales, satisfacción, etc. Pero este concepto es mucho más complejo y otorga muchos más beneficios para ambas partes.

Vista la primera variable, podemos empezar a analizar qué es la satisfacción, distinguiéndola de la motivación. Para ello utilizaremos la teoría explicativa de Herzberg (citado en Urcola, 2011) analizando qué características tiene y cuán

importante es a la hora de motivar a los empleados y mejorar la efectividad en su rendimiento.

* La satisfacción

Chiang, Martín y Ñuñez (2010) consideran que existe una gran diversidad de definiciones de satisfacción laboral, y que hay tantas como estudios sobre el concepto. La ambigüedad parte de los distintos enfoques que cada investigador pretende dar a conocer. Con el fin de facilitar una mayor comprensión de la evolución del concepto, recurrimos al trabajo de Chiang, Martín y Ñuñez (2010), que nos proporciona el siguiente cuadro:

Cuadro nº 1
Definiciones de Satisfacción (Chiang, Martín y Ñuñez, 2010, p. 154).

Año	Autor	Definición de Satisfacción
1969	Crites	El estado afectivo, en sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las expectativas laborales de la persona.
1986	Price Muller y	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1990	McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Newston y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven s trabajo.

De ésta recopilación de definiciones Chiang (2010) destaca la de Locke (1976), pues explica que es la más aceptada. Describe la satisfacción laboral como un constructo global que abarca facetas específicas, entre muchas otras, tales como:

- El trabajo en sí mismo ,
- La compañía,
- El sistema de supervisión,
- Las condiciones medioambientales del puesto de trabajo.
- Los compañeros de trabajo,
- El salario,
- Las oportunidades de promoción,

Otros autores relevantes en el estudio de este concepto, consideran la satisfacción laboral como algo que va más allá de las emociones. Veamos las definiciones que nos muestran los autores:

Cuadro nº 2

Definiciones de Satisfacción (Chiang, Martín y Núñez, 2010, pp. 155 - 156).

Año	Autor	Definición de Satisfacción
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término de satisfacción laboral.
1984	Pairó	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
1986	Griffin y Baterman	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, las condiciones de trabajo, los compañeros, y las prácticas de la organización.

Siguiendo las definiciones que nos proponen los autores anteriores, nos detendremos especialmente en algunas que destacan Chiang, Martín y Núñez (2010) con aspectos importantes a remarcar. Empezando por la definición aportada por Harpaz (1983) destacan que, según él, la satisfacción laboral está formada por un constructo de tres elementos: afectividad, cognición y conducta. Considera el autor que estas tres variables pueden ser obtenidas por distintas fuentes, teniendo así diferentes funciones para cada individuo. Por otro lado, la definición aportada por Pairó (1984) considera que actuamos de una manera u otra en función de determinados aspectos relacionados con el puesto o con la organización. Pero la satisfacción con el trabajo sería el resultado de las actitudes que el empleado tiene hacia su trabajo y todos aquellos factores relacionados con éste. Finalmente, Bravo, Pairó y Rodríguez (1996) agrupan sus definiciones y la fusionan en una: *“Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”* (autores todos ellos citados en Chiang, Martín y Núñez, 2010, p. 156).

Por tanto, tal y como hemos mencionado anteriormente, la satisfacción laboral es entendida como una actitud general, estado emocional o afectivo, y como un conjunto de actitudes hacia el trabajo y los diferentes aspectos relacionados con éste. Harpaz (1983) y Bravo (1992) consideran, a partir de lo que acabamos de ver, que existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral:

- ⊕ La aproximación *unidimensional*: se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general.
- ⊕ La aproximación *multidimensional*: se centra en la satisfacción laboral como aquellos aspectos específicos causados por distintas condiciones y otros aspectos del trabajo.

Herzberg, Mausner y Snyderman (citados en Chiang, Martín y Nuñez, 2010) intentaron establecer un modelo explicativo de la satisfacción más específico del que Maslow formuló: La teoría bifactorial sobre la satisfacción dentro del marco laboral. La base de la teoría partía de la idea que en el ser humano existen dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Éstos son:

1- Los factores higiénicos: (factores extrínsecos al trabajo en sí) coinciden con los dos niveles más bajos de la jerarquía de las necesidades descrita por Maslow (necesidades fisiológica y de seguridad). La ausencia de un bien necesario en este nivel provoca la insatisfacción y sólo hay satisfacción a corto plazo en el caso de recibir un bien exageradamente superior al esperado. Esto ocurre porque en la naturaleza del hombre existe una tremenda facilidad a adaptarse a lo bueno. Un ejemplo serían las condiciones de trabajo, el salario, relaciones con compañeros y supervisores. En definitiva, todos los aspectos externos a la tarea o trabajo que realice.

2- Los factores motivadores: (factores intrínsecos del trabajo) en este caso coinciden con los tres niveles superiores propuestos en la teoría de Maslow (necesidad de pertenencia, de estima y la de autorrealización). La ausencia de un bien necesario en estos niveles dará como resultado la no-satisfacción de dicho individuo, pero la presencia de éste dará como resultado la auténtica satisfacción. Un ejemplo de este tipo de factor sería el reconocimiento, el trabajo estimulante y el crecimiento y desarrollo personal. Es decir, todo lo que tenga que ver con factores intrínsecos a la propia tarea. Es por eso que si tenemos clara esta teoría, para tener satisfechos y no insatisfechos a los trabajadores es necesario que cubramos tanto las necesidades superiores como las necesidades inferiores (Urcola, 2011). Esta teoría bifactorial ha

sido y es muy significativa en el estudio de la satisfacción laboral. Su investigación abarca aspectos que van desde cómo se relacionan las personas en el ámbito laboral hasta el contenido y el significado del trabajo en sí para dichos trabajadores.

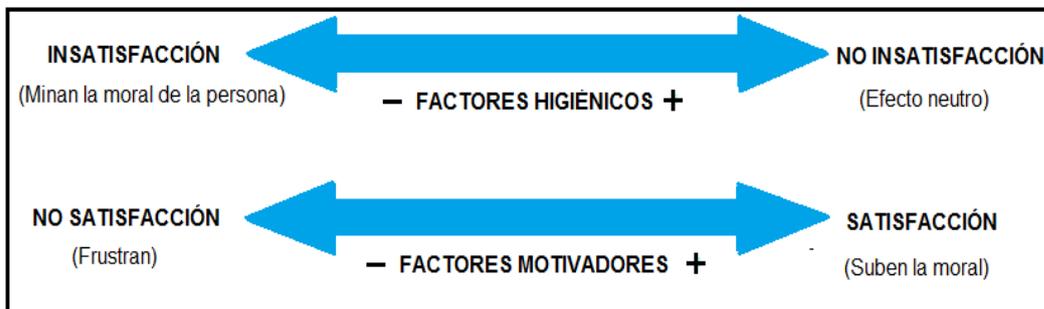


FIGURA 3. Teoría de Higiene - Motivación de Herzberg (Acereda, 2011).

Chiang, Martín y Ñuñez (2010) nos describe alguno de estos factores anteriormente descritos por Herzberg en el siguiente cuadro:

Cuadro nº 3

Descripción de los Factores según Herzberg (Chiang, Martín y Ñuñez, 2010, p. 179)

Factores Higiénicos	Factores Motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Normas y procedimientos. - Salario, sueldo. - Supervisión. - Relación con jefe inmediato. - Condiciones físicas. - Tiempo libre. - Seguridad en el empleo. - Relaciones con los compañeros. - Relaciones con los subordinados. - Políticas de la compañía. - Vida privada. - Estatus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Logros. - Reconocimiento. - Gusto por el trabajo. - Trabajo en sí mismo. - Responsabilidad. - Promoción Ascensos. - Desarrollo personal, crecimiento.

Los factores higiénicos, no son considerados como factores que generan motivación, puesto que la satisfacción que produce su consecución es temporal, la insatisfacción vuelve a resurgir con el tiempo. A pesar de que la ausencia de ese bien o mal funcionamiento produce insatisfacción, al igual que sucede en los factores motivacionales, podemos diferenciar este factor en cuanto a que su finalidad se centra en los niveles básicos de las necesidades establecidas por Maslow (las necesidades fisiológicas y de seguridad). Contrariamente, los factores motivacionales ante la ausencia de este bien contemplado como necesario no

generan movimiento, no hay motivación hacia él. Este factor motivacional tiende hacia necesidades superiores que favorecerán a la satisfacción en cuanto ésta se dé.

Ahora bien, coincidiendo con la teoría Herzberg y la teoría de Maslow, es importante comprender que, si no están cubiertas las necesidades higiénicas (o inferiores en el caso de Maslow), no se conseguirá motivar a los trabajadores. Mulder (2000) nos proponen, como herramienta más eficaz para aumentar la productividad del factor humano de nuestra empresa: la “gestión de la confianza” a lo que hoy llamamos el *contrato psicológico*. Una autoconfianza entre la empresa y empleado para que se produzca una implicación plena en el otro.

Cometeríamos un error si obviásemos la gran importancia del llamado “contrato psicológico”, que no se refiere tanto a una relación entre el directivo con su empleado, si no con una perspectiva más amplia, pues hace referencia a la relación del empleado con la propia organización o empresa. Profundizaremos a continuación en dicho contrato psicológico para ver cómo el establecimiento de éste supone también una útil herramienta del -muy nombrado anteriormente- Directivo del futuro.

1.3 El Contrato Psicológico: Una herramienta fundamental para el directivo del futuro

Empezaremos esta parte definiendo el término “Contrato Psicológico” apoyándonos una vez más en las conclusiones a los que expertos en la materia han llegado tras sus estudios. En segundo lugar, veremos cómo se desarrolla, presentando las fases de su establecimiento así como los factores que lo favorecen. Finalmente, terminaremos viendo en qué medida o cómo el contrato psicológico afecta o se relaciona con el Factor Humano.

Como consecuencia de la evolución de la actividad empresarial y de los cambios en la economía actual, las relaciones entre trabajadores y empresarios ha sufrido grandes cambios. Es por eso que, hoy en día, se considera el Contrato Psicológico un factor determinante en la relación entre ambas partes.

El término contrato psicológico aparece en la literatura de las Ciencias Sociales hacia finales de los años 50 y principios de la década de los 60. Ya entonces, se comenzaron a preocupar por las relaciones, conductas y actitudes que se producían en el ambiente de trabajo. Diversos investigadores han ido otorgando gran importancia a esta relación. En 1960, Argyris define por primera vez el término de contrato psicológico como *“la percepción de ambas partes de una relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llega a estas percepciones”* (citado en Reyes y Martínez, 2007, p. 4).

Para Alcover (2002) *“una relación de empleo no se agota en los términos especificados por un contrato laboral de tipo escrito, sino que incluye una variedad de percepciones, expectativas y creencias que ambas partes sostienen con relación a las condiciones establecidas con relación a ese empleo”* (Alcover, 2002, p. 102). En este mismo sentido, existe la idea de que *“el concepto de contrato psicológico intenta recoger todas estas realidades que escapan a la descripción reducida de la relación de empleo que consta en el contrato jurídico”* (Vesga Rodríguez, 2009, p.174), lo cual pone de manifiesto la importancia que tiene el contrato psicológico en el análisis y comprensión de procesos psicosociales, relacionados con las relaciones de trabajo en el marco de las dinámicas laborales de la actualidad.

Rousseau (1989, citado en Reyes y Martínez, 2007) introduce una modificación a dicho concepto:

“Las creencias del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco acordado entre una persona focal y la otra parte (...) El contrato psicológico emerge cuando una parte cree que se ha hecho una promesa de futuras compensaciones, se ha realizado una contribución y, en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros” (Rousseau, 1989, citado en Reyes y Martínez, 2007, p.4).

Como se puede comprobar, en la concepción de Rousseau del contrato psicológico se encuentra implícito un proceso de percepción, con las implicaciones que ello conlleva. Por eso, Andersen y Schalk (1998, citados en Alcover, 2002) aclaran la definición anterior del siguiente modo la perspectiva de Rousseau: *“el contrato psicológico es el resultado de una perspectiva subjetiva, individual, de las*

obligaciones del empleado hacia la organización y de las organizaciones del empleador hacia el empleado” (Andersen y Schalk, 1998, citados en Alcover, 2002, p. 49). En la misma línea, Morrison y Robinson (1997, citados en Alcover, 2002) definen el concepto como: *“los contratos psicológicos están compuestos por las creencias de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas existentes entre ellos y sus organizaciones, y constituyen el fundamento de las relaciones laborales”* (Morrison y Robinson, 1997, citados en Alcover, 2002, p. 49).

Se entiende, por lo tanto, que los contratos psicológicos se desarrollarán como resultado de las interpretaciones individuales acerca de estas obligaciones recíprocas en la relación de intercambio. Como indica Tena (2002), dichas interpretaciones serán la consecuencia de que la persona de a la empresa ciertas contribuciones (por ejemplo, rendimiento y lealtad) a cambio de determinadas contraprestaciones por parte de la empresa (por ejemplo, salario y seguridad laboral). Por tanto, debido a que estas creencias son enormemente subjetivas, las expectativas de unas relaciones justas, de buena fe y de confianza sirven de base al contrato psicológico.

Blau (1964, citado en Alcover, 2002, p. 39) establece la diferencia entre la relación de intercambio de un contrato formal (económico) y el contrato psicológico (relación social). Lo vemos en la siguiente figura:

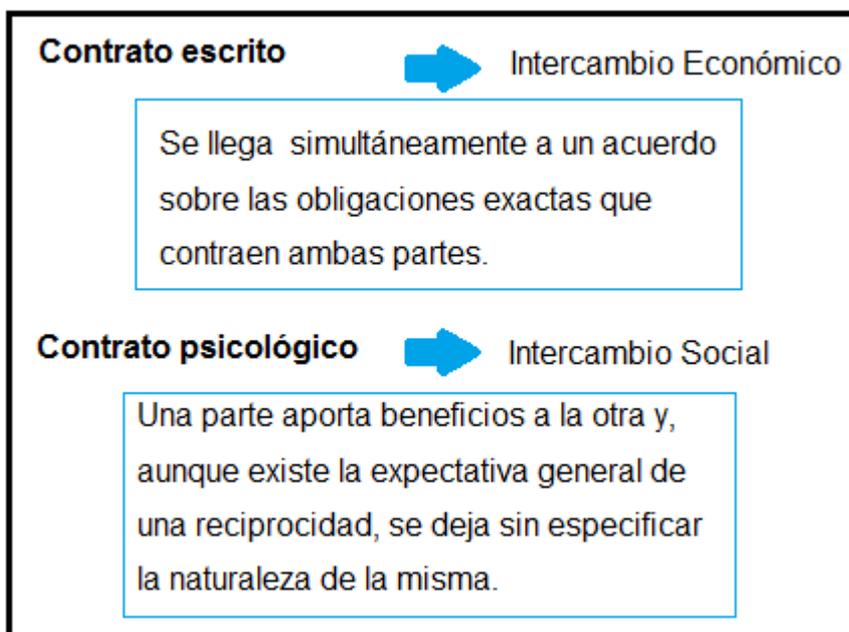


FIGURA 4. Tipos de contratos y modalidades de intercambio (Blau, 1964, citado en Alcover, 2002, p. 39).

Otros autores resumiendo los elementos que conforman el contrato psicológico, destacan los siguientes, (Kolbs y Cols, 1974, citados en Reyes y Martínez, 2007, p. 4):

- a) El carácter implícito del contrato.
- b) Su vinculación con las expectativas de ambas partes.
- c) El carácter cambiante que lo diferencia del contrato formal.
- d) Su renegociación permanente.
- e) Los numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos formales, pero que cuentan tanto o más en la relación entre el individuo y la organización.

Al igual que todas las relaciones sociales, el contrato psicológico no surge de un día para otro. Establecer el contrato psicológico lleva su tiempo y de ahí su carácter dinámico. Reyes y Martínez (2007) consideran que el contrato psicológico se establece en tres **fases** que explicaremos a continuación:

1) Primera fase. La creación de los contratos psicológicos:

El contrato psicológico se implanta desde el momento en que la empresa se publicita ante el público con el objetivo de emplear a gente cuando ésta necesita personal, sea del rango que sea. Tras la fase selectiva (cuando la haya) ambas partes, organización y empleado, acordarán los aspectos formales de la relación laboral (donde se discuten, por parte del trabajador cuáles son las competencias que puede ofrecer, y por la parte de la organización qué recompensa ofrece a cambio de su aportación). En este primer contacto no se llega a delimitar completamente la relación laboral. Por este motivo, todos aquellos aspectos, creencias, expectativas de uno sobre el otro serán recogidas en el contrato psicológico. Una vez integrado en la plantilla de la organización, tanto el empleado como el empleador, se evaluarán mutuamente a través de distintas fuentes de información y se comprobará si el otro encaja en las expectativas que tenía.

2) Segunda fase. El mantenimiento de los contratos psicológicos:

Esta fase viene definida por el carácter dinámico del contrato, el cual establece que los cambios son necesarios dentro de la relación entre la empresa y sus trabajadores. El objetivo es que el vínculo entre las partes se mantenga a largo plazo. En el caso de que se haya de producir algún tipo de cambio que pueda alterar la relación entre ambas partes, la empresa ha de facilitar los medios para que la

adaptación sea lo más correcta posible, para que no afecte a las obligaciones de ninguna de las partes. Shore y Tetrick (1994, citado en Reyes y Martínez, 2007) ven el desarrollo del contrato psicológico “como un proceso orientado a una meta”. Dependiendo de sus fines u objetivos, las personas buscan determinada información a la vez que ignoran otra (que es a lo que se denomina percepción). Diversos autores coinciden en lo importante que es mantener esta percepción lo más objetiva posible, pues la subjetividad en la percepción puede suponer el detonante para la ruptura del contrato psicológico, Y de esta forma se da paso a la siguiente fase.

3) Tercera fase. Ruptura de los contratos psicológicos:

Cuando la relación se ve deteriorada por la “*percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella*” (Rousseau, 1989; Robinson, 1996, citados en Reyes y Martínez, 2007, pp. 9-10) es cuando nos encontramos frente a la ruptura del contrato psicológico. Al no haberse respetado el contrato, se rompe la confianza establecida entre empresario y empleado perturbando en las conductas de todos los intervinientes en el entorno laboral.

Como indican Reyes y Martínez (2007) “*El contrato psicológico viene definido por la buena comunicación y relación existente entre trabajador y empresa*” (p. 11). Pero también, estos autores establecen que en esta relación influyen (tanto positiva como negativamente) múltiples factores. Veamos a continuación los elementos que, según la literatura del tema, se identifican como los más relevantes para los trabajadores en el ámbito laboral:

- ⊕ *El compromiso:* conduce a la cooperación y evita tentativas de abandono de la organización y aumenta la rentabilidad. De este compromiso se enumeran tres dimensiones:
 - a) Expectativa de continuidad.
 - b) Deseo de continuidad.
 - c) Buena disposición para invertir en la organización.

- ⊕ Algunos autores advierten de la diferencia de tipos de compromisos en función de la finalidad. Meyer y Allen (1993,1997, citados en Reyes y Martínez, 2007) distinguen entre tres tipos de compromisos: (1) Compromiso afectivo: se refiere a la unión emocional y a la identificación e implicación con la organización. (2) Compromiso de continuidad: referido a los costos

asociados al abandono de la organización. (3) Compromiso normativo: que refleja la obligación percibida de permanecer en la organización.

- ⊕ *La confianza:* la confianza es una característica propia de las relaciones exitosas. Ganesan (1994, citado en Reyes y Martínez, 2007) la define como: “una creencia, un sentimiento o una expectativa respecto a la otra parte de la relación, de su fiabilidad y de su intencionalidad”. El mismo autor, distingue dos componentes en el concepto: *La credibilidad* y la *benevolencia*. La primera, nos define el grado en que una de las partes entiende que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente; mientras que la segunda, es la creencia que una de las partes tiene en que la otra establecerá propósitos beneficiosos para la primera cuando surjan nuevas condiciones, para las cuales no se ha realizado un compromiso.
- ⊕ *La comunicación:* se trata de un factor que proporcionará el entendimiento entre las partes, imprescindible para evitar conflictos y malentendidos entre ellas. El trabajador ha de poder expresarse libremente, de forma que sus opiniones y/o quejas sean escuchadas por su superior, sin que eso suponga ninguna repercusión negativa en su puesto de trabajo. Los trabajadores son los que mejor conocen el proceso productivo, si la compañía es capaz de escuchar sus sugerencias y opiniones, podrá mejorarlo, mejorar su gestión y conseguir una rentabilidad mayor por cada empleado.
- ⊕ *La cooperación:* este factor influye positivamente en los resultados futuros, en términos de satisfacción o desempeño y facilita el mantenimiento del contrato psicológico entre las partes.
- ⊕ *La personalidad:* las implicaciones emocionales de la personalidad marcan las características más relevantes a la hora de la elección del tipo de contrato conseguido tras la negociación. Las características cognitivas y afectivas de la persona determinan su forma de comprensión. En este sentido, Rousseau (1989 citado en Reyes y Martínez, 2007) destacaba como características de estos contratos su naturaleza altamente personal, idiosincrásica y con una visión propia del mismo por cada una de las partes.

Según Rosseau (2004, citado en De Sousa,2005), las características del contrato psicológico son las siguientes:

1. Es de selección voluntaria: Los contratos psicológicos motivan a las personas para que cumplan sus compromisos porque se basan en el intercambio de las promesas en las cuales el individuo ha participado y escogido libremente.
2. Creencia en el acuerdo mutuo: Los individuos actúan entendiendo lo subjetivo como si es mutuo sin tener en cuenta si éste es el caso en la realidad.
3. No es Completo: Con las excepciones de transacciones a corto plazo, caracterizadas por ser limitadas, los contratos psicológicos tienden a ser incompletos; tienden a cambiar para llegar a ser más elaborados sobre el curso de la relación del empleo.
4. Se crea por múltiples fuentes: La manera como los trabajadores interpretan sus contratos psicológicos con sus empleadores es formada por diferentes fuentes de información. Entre las cuales se encuentran la alta gerencia, representantes de recursos humanos y el jefe inmediato de los trabajadores. El jefe envía constantemente señales con respecto a los términos del contrato psicológico de los individuos. Los compañeros de trabajo pueden también proporcionar la información que las personas utilizan para determinar lo que ella debe al empleador y viceversa. Las prácticas de recursos humanos, tales como, procesos de valoración y entrenamiento pueden señalar que prometieron ventajas y demandaron contribuciones” (De Sousa, 2005, pp. 25-26).

El contrato psicológico es muy importante para las organizaciones, ya que, como se ha demostrado en diversos estudios, repercute directamente en el desempeño de la actividad laboral de cada trabajador. Arana (2003, citada en De Sousa, 2005) plantea en esta misma línea el gran valor que tiene este tipo de contrato, pues su incumplimiento daría como resultado unos trabajadores que obtienen peores resultados en su desempeño y, a su vez, no se sienten satisfechos por no abarcar sus expectativas implícitas, aún cuando el contrato formal sí se cumpla. El empresario reacciona de manera similar que el trabajador. Las expectativas que tiene del trabajador son de alto rendimiento y colaboración con el objetivo de la organización. Baguer (2001) lo expresa del siguiente modo:

Cuadro nº 4

Expectativas de cumplimiento empresa-empleado del contrato psicológico
(Elaboración propia en base a Baguer, 2001, p. 9)

Empresa	Empleado
<p>Si la persona trabaja bien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desea su continuidad en la empresa. - Delega responsabilidad. - Promueve la carrera profesional. 	<p>Si la empresa cumple:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabaja a gusto. - Mantiene un rendimiento adecuado.
<p>Si la persona no trabaja bien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se le llama la atención y se le informa de los resultados esperados. - Si no hay corrección, salida de la empresa. 	<p>Si la empresa no cumple:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se trabaja desmotivado. - Baja el rendimiento. - Tendrá que irse de la empresa.

Diversos autores como D'Art y sus colaboradores (2006) y Topa y Palací, (2004) (citados en Reyes y Martínez, 2007) consideran que el mantenimiento de un contrato psicológico ayuda a conseguir:

- ⊕ El desarrollo de altos niveles de compromiso del empleado con la organización,
- ⊕ Estimula la confianza con la empresa y proporciona mayor seguridad en el empleado,
- ⊕ Genera satisfacción personal y profesional,
- ⊕ Reduce la distancia social entre él y la empresa,
- ⊕ Mayor rendimiento,
- ⊕ Mayores posibilidades de promoción y de retribuciones.

Recuperando lo mencionado en este último punto, podemos entender que el concepto contrato psicológico utilizado en la actualidad implica que el individuo tenga una variedad de expectativas sobre la organización y, al mismo tiempo, implica que la organización tenga diversas expectativas sobre el empleado. Estas expectativas no se tratan solamente acerca del costo del trabajo o de cuanto pagaran por el desempeño del empleado, sino que incluso involucran una gama completa de derechos, privilegios y obligaciones entre trabajadores y organizaciones. Sin embargo, las expectativas no se definen ni se escriben en un contrato de trabajo formal, entre empleadores y la organización. (Roehling, 1996 citado en De Sousa, 2005). Schein (1982, citado en De Sousa, 2005, p. 27) también

lo confirma: *“El contrato psicológico no es un documento legal, sino un conjunto de expectativas acerca de cómo debe ser la relación entre el empleado y el empleador”, estas expectativas, “surgen de sus necesidades más apremiantes, de lo que han aprendido de otras personas, de las tradiciones y normas que están ejerciendo alguna influencia, de su propia experiencia y de otra infinidad de fuentes”.* (Roehling, 1996, citado en De Sousa, 2005).

Finalmente, De Sousa (2005) concluye presentando el contrato psicológico como un factor determinante en las organizaciones, incluso, llega a considerar que en ocasiones resulta hasta más importante que el contrato formal. Esto es debido a que repercute en aspectos motivacionales y comportamentales del trabajador. De aquí, la importancia de que la dirección sea muy consciente de ello y, en consecuencia, tome en cuenta el contrato psicológico a la hora de gestionar su Factor Humano y tomar decisiones que conciernen a sus empleados.

Como ya hemos analizado en este primer capítulo, mover a los empleados y conseguir que estén deseosos de satisfacción, que trabajen motivados y en buenas condiciones, son los elementos idóneos para que estos den lo mejor de sí mismos en la ejecución de la tarea y, al mismo tiempo, favorece la implicación y aportación de innovación, creatividad. Por tanto, de mejora en el desarrollo de la productividad del futuro de la organización. Ahora bien, ¿quién se encarga de gestionar este factor humano? parece más fácil contestar a esta pregunta de lo que realmente es, pues no todos los directivos saben cómo motivar a los empleados. No obstante, muchos contestaríamos a la anterior pregunta diciendo que quién gestiona el Factor humano y consigue que todo el mundo se implique en la tarea es el líder. Pero, ¿qué características, o mejor dicho, qué competencias distinguen al líder de un directivo que no es líder?, ¿es su carisma?, ¿su creatividad?... En el capítulo siguiente intentaremos dar respuesta a estas cuestiones.

CAPÍTULO II. COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DEL FUTURO

El apartado que presentamos a continuación surge con el objetivo de comprender qué se entiende o en qué consiste el “ser un directivo del futuro” o el “tener perfil de directivo del futuro”, expresiones cada vez más de moda y más presentes en materia de dirección organizativa. Para ello, estudiaremos las características y competencias fundamentales que debe poseer tal perfil para conseguir su objetivo, que no es otro que el de dirigir de una manera lo más eficiente posible. Además, profundizaremos en este apartado sobre una herramienta directiva considerada como una de las más relevantes a día de hoy: la gestión por competencias. Veremos en qué consiste y cómo se lleva a cabo su evaluación.

2.1 Las competencias del Directivo del Futuro

Como bien especifica el título, en este primer sub-apartado analizaremos en profundidad cuales son las competencias que debe poseer y potenciar lo que denominamos “directivo del futuro” o “directivo líder” si éste quiere dirigir eficientemente. Aquí el término “competencia” se entiende como la capacidad intelectual y no como rivalidad entre personas. Por ello, resulta indispensable en primer lugar profundizar sobre dos conceptos esenciales: la dirección y las competencias profesionales, Ambos, engranados convenientemente, nos permitirán entender el objetivo que perseguimos en este apartado.

Abordemos en primer lugar nuestro análisis definiendo qué es y en qué consiste el proceso de Dirección. Utilizaremos para ello diversas definiciones que expertos en la materia han dado tras sus estudios. Si analizamos las definiciones de los autores relevantes en su estudio, dirigir es:

- Iacocca (1986): *“Dirigir no es nada más que motivar a las personas en una determinada dirección”* (citado en Urcola, 2011, p.37).
- Robbins y Judge (1986) *“Es el proceso de hacer que las cosas se hagan efectiva y eficientemente, a través de y con otras personas”* (p.7).

Como podemos ver, ambas definiciones son bastante semejantes. Vemos que coinciden en quiénes repercute la Dirección (las personas, los trabajadores o empleados, que son quienes se encargan de realizar unas tareas determinadas) y también coinciden en qué consiste. En la primera definición de Iacocca (citado en Urcola, 2011) dice que dirigir “es motivar” y en la segunda, de Robbins y Judge (1986) especifica que dirigir es “hacer que las cosas se hagan efectiva y eficientemente”, es decir, hacer que las cosas se hagan bien. Pero como ya hemos analizado anteriormente en la primera parte cuando se ha hablado sobre la motivación, el concepto “motivación” al que entendemos que alude Iacocca (1986, citado en Urcola, 2011) se refiere al “hacer mover” y no al “hacer que quieran moverse” como actualmente entendemos la motivación. Por este motivo, estamos en posición de afirmar que “dirigir”, estrictamente hablando, consiste en hacer ejecutar eficientemente los procesos convenientes. No obstante, resulta de interés mencionar que Kotter (1988) da un paso más, y estando de acuerdo con las definiciones anteriores, insiste en que para dirigir con máxima eficiencia es necesario, además, que el directivo sepa liderar. Profundizaremos más adelante sobre el concepto “liderazgo” para entender a qué se refiere Kotter.

Fayol (1916), industrial francés, clasificó las funciones de la Alta Dirección en cinco: “*planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar*” (citado en Robbins y DeCenzo, 2008, p. 8). La mayoría de autores que hablan sobre el tema continúan utilizando estas funciones para designárselas al directivo, a menudo agrupando “mandar y coordinar” en el concepto de dirigir. Robbins y DeCenzo (2008) y Thomas (1997) describen las funciones del siguiente modo:

- ✦ Planificar: Implica establecer las metas de la organización estableciendo a su vez las estrategias globales para alcanzarlas. Desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.
- ✦ Organizar: Capacidad de dividir el trabajo en componentes manejables y coordinar los resultados para lograr los objetivos. Determinar qué tareas deben hacerse primero y delegar en quiénes estén preparados para hacerlas, cómo deben agruparse, quién reporta a quién y cuándo deben tomarse las decisiones. Incluye a su vez la selección y formación del personal.
- ✦ Dirigir: Es la capacidad de mover a los empleados para que hagan una determinada tarea. Para ello debe seleccionar el canal de comunicación más efectivo y resolver los conflictos entre los miembros. Además,

incluyen actividades relacionadas con la toma de decisiones y el asesoramiento personal.

- ✦ Controlar: Es la última función del directivo, se trata de asegurarse de que las cosas vayan como deben ir, por lo que deben controlar el desempeño y comprobar las metas previamente establecida. Si existe una desviación significativa, se encarga de lograr que la organización recupere la dirección adecuada.

Según Robbins y Judge (1996), todas las organizaciones tienen en común tres elementos. En primer lugar, todas tienden hacia un determinado objetivo(s). En segundo lugar, todas las organizaciones están compuestas por personas. Y, en tercer lugar, todas se organizan con una estructura piramidal que determina tanto las funciones de cada miembro, como sus límites.

Independientemente del tamaño que la empresa tenga, la estructura interna organizativa se configura en cuatro niveles generales, jerarquizados. Empezaremos a describirlos desde la parte inferior de la pirámide:

- 1- Empleados operativos: Empleados que producen físicamente los bienes y servicios de una organización trabajando en tareas específicas.
- 2- Supervisores: Son quienes dirigen el trabajo de los empleados operativos.
- 3- Mandos medios: Son los responsables de establecer y cumplir las metas departamentales o de la unidad establecida por la alta administración.
- 4- Alta Dirección: Grupo de personas responsable de establecer objetivos globales en la organización y desarrollar las políticas para lograr dicho objetivo.

Viendo la estructura organizativa de una empresa, podemos ver cómo los supervisores o jefes, controlan, organizan, dirigen y planifican el trabajo de los empleados operativos, para que hagan bien su trabajo, en las condiciones idóneas y lleguen, de este modo, a alcanzar el objetivo que los mandos intermedios han determinado. A su vez, los mandos intermedios controlan, organizan, dirigen y planificar el trabajo de los supervisores, para que consigan el objetivo planteado por la Alta Dirección.

Gil y Alcover (2003) destaca la constante preocupación en la literatura sobre Dirección y el establecer cuáles son las claves para que resulte lo más eficaz posible. Plantea una serie de funciones, roles y habilidades propias de los directivos

estableciendo teorías muy diversas. Las más relevantes están expuestas en el siguiente cuadro:

Cuadro nº 5

Principios fundamentales relacionados con la dirección de las principales teorías y movimientos (Gil y Alcover, 2003, p. 288).

Principios básicos de la teoría científica del trabajo (Taylor)	
<ul style="list-style-type: none"> - Se divide el trabajo en dos grandes tipos: los responsables de la programación y de la ejecución. - Se asigna todas las responsabilidades de la organización del trabajador a los directivos. - Se supervisa y se consiguen los resultados apropiados. 	
Principios administrativos (Fayol)	
<ul style="list-style-type: none"> - División del trabajo: separación de la dirección y ejecución. - Autoridad y responsabilidad: unión de ambas. - Disciplina: buenos jefes, normas equitativas y sanciones. - Unidad de mando: órdenes provenientes de un solo jefe. - Unidad de dirección: un solo gerente y un solo plan. - Centralización: para que la dirección pueda ejercer el control. - Jerarquización: como línea de mando y como canal de comunicación. 	
Características de la organización burocrática (Weber)	
<ul style="list-style-type: none"> - Criterios de selección y promoción: el principal criterio es el de la competencia técnica. - Jerarquía de autoridad: los supervisores tienen autoridad sobre los subordinados (facilita el control). - Reglas y reglamentos: existen reglamentos específicos que constituyen guías imparciales y consistentes. 	
Suposiciones de la teoría X e Y (McGregor)	
Las personas muestran desinterés intrínseco por el trabajo, y hacen lo posible por evitarlo.	El esfuerzo físico y mental en el trabajo es algo tan natural como el juego y el descanso; el trabajo no desagrade a las personas.
Hay que obligar a trabajar, controlar y dirigir, o amenazar con castigos para que se alcancen las metas.	Las personas se auto-dirigen y auto-controlan para alcanzar los objetivos con los que se siente comprometido.
Las personas rehúyen las responsabilidades y muestran deseos de ser dirigidas.	Las personas aceptan las responsabilidades y actúan en consecuencia.

Las personas anteponen la seguridad a los demás factores asociados al trabajo, y muestran poca ambición.	Las personas toman decisiones innovadoras (no es exclusivo de los niveles gerenciales).
Movimiento de mejora de calidad de vida	
<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de la satisfacción de necesidades personales, el significado intrínseco del trabajo para la vida de las personas, el desarrollo, el reconocimiento, la dignidad, la autorrealización, etc. - Necesidad de aplicar habilidades interpersonales por parte de los directivos, y el fomento de distintas formas de participación, delegación y autonomía, y, en concreto, el trabajo en equipo. 	

El cuadro anterior resume los principios básicos relacionados con la Dirección partiendo de las teorías científicas, pasando por enfoques más centrados en las relaciones humanas, hasta llegar a movimientos más recientes, donde el foco se centra en la calidad de la vida humana.

Tras analizar el concepto “Dirección”, nos centraremos a continuación el segundo punto, clave para llegar a definir y entender las competencias del directivo del futuro. Aunque comúnmente se asocia en primera instancia el concepto “competencia” a disputa, riña o rivalidad entre quienes aspiran a un mismo objetivo, nosotros nos referimos en nuestro estudio a aquellas características personales que se vinculan a la aptitud o idoneidad. Para Cardona (1999) *“las competencias directivas son una de las herramientas esenciales para asegurar la competitividad de las empresas, (...) Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos podrán llamarse a sí mismas empresas competentes”* (p. 19).

Las competencias fueron definidas por primera vez por McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard en un conocido artículo “Testing for competence rather than intelligence”. En él, considera la competencia como el conjunto de hábitos o de rasgos de personalidad que llevan a un desempeño mejor en la ejecución de distintas tarea (Salas Carola, 2006).

Tal y como hemos hecho con el concepto Dirección, empezaremos estudiando las diferentes definiciones del término competencia y procederemos a describir cómo se estructura, para después centrarnos en sus características.

Salas Carola (2006) proporciona en su obra un compendio de definiciones útiles y las agrupa en el cuadro siguiente:

Cuadro nº 6

Definiciones del concepto Competencia (Salas Carola, 2006, pp. 17 - 18).

Autor	Año	Definición
Spencer <i>et al.</i>	1994	Combinación de motivos, rasgos, autoconceptos, actitudes o valores, conocimientos, capacidades de comportamiento. Cualquier característica individual que pueda ser realmente medida para diferenciar a empleados de supervisor y medio desempeño.
Bunk	1994	Conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión y poder resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y estar capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
Fleishman <i>et al.</i>	1995	Mezcla de conocimientos, capacidades, habilidades, motivaciones, creencias, valores e intereses.
Lucia y Lepsinger	1999	Conocimientos capacidades, habilidades o características asociadas con un alto rendimiento en el trabajo.
Green	1999	Descripción escrita de hábitos de trabajo medibles y capacidades personales utilizadas para lograr los objetivos del trabajo.
Marrelli	1999	Capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

Además, Cardona (1999) describe y define las competencias directivas de la siguiente manera:

“Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto a que tienen consecuencias externas, pero también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador”
(Cardona, 1999, p. 20).

Y Spencer y Spencer (1994, citado en Alles, 2005) definen el término competencia como: *“Una característica subyacente en un individuo que está casualmente*

relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2005, p. 22).

Finalmente, Salas Carola (2006) define el concepto como *“aquellas características o atributos de la persona, observables a partir de sus comportamientos personales, y que pueden ser medidos cualitativamente por referencias e indicadores externos”* (p. 19).

Para Alles (2005), a partir de los trabajos de Spencer y Spencer, las competencias tienen cinco principales factores:

- 1- Motivación: que son los intereses que la persona desea conseguir. Las motivaciones rigen el comportamiento hacia la consecución de un objetivo.
- 2- Características: se trata de las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- 3- Concepto propio o concepto de uno mismo: se trata de una actitud personal, valores y estima personal.
- 4- Conocimiento: Se trata de la información que la persona posee sobre un área específica.
- 5- Habilidades: Se trata de las capacidades para desempeñar una determinada tarea sea tanto física como mental.

Alles (2005) señala que las competencias mentales o cognoscitivas incluyen todos aquellos pensamientos analíticos, como son el procesamiento de información, datos, determinación de causa y efecto, lógica, organización de datos y planos, etc. y pensamientos conceptuales como, por ejemplo, el reconocimiento de las características en datos complejos. Indica también que las competencias de conocimiento y habilidad se encuentran en la parte visible del *Modelo de Iceberg* que describen Spencer y Spencer (citado en Alles, 2005), pues se trata de unas características objetivables. Por otro lado, las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones, están escondidas en el interior de la personalidad.

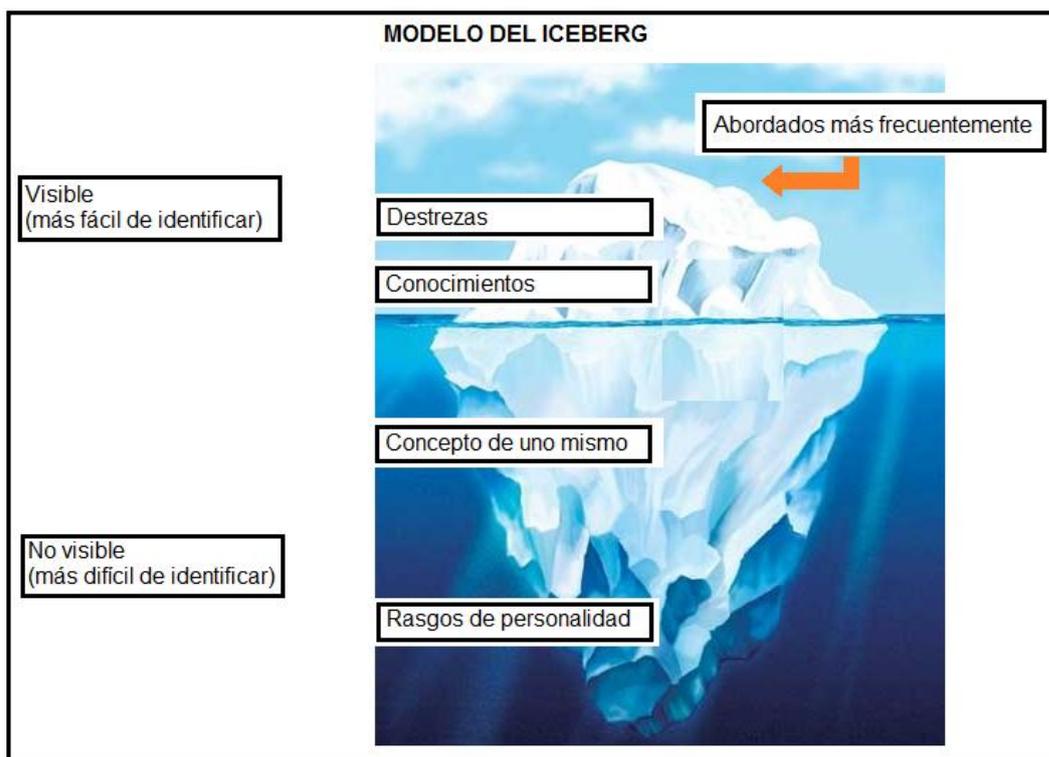


FIGURA 5. Modelo del Iceberg (Elaboración propia en base a Alles, 2005, p. 25).

La FIGURA 5 describe de una manera gráfica y de fácil comprensión, cómo se estructuran las competencias en dos grandes grupos. Por un lado, tenemos las más fáciles de detectar y desarrollar (destrezas/habilidades y conocimiento) y, por otro, las más difíciles de detectar y después de desarrollar (concepto de uno mismo, las actitudes y valoración personal y el núcleo mismo de la personalidad).

Desde una perspectiva más moderna, Salas Carola (2006) describe la estructura de las competencias que Echavarría y Lattmann (2002) clasificaron en cuatro bloques: “Saber, Saber hacer, Saber estar y Ser”. Estos cuatro bloques muestran los comportamientos que componen las competencias para un perfil determinado. Plantea la necesidad de seguir los siguientes cuatro elementos:

- a) Conjunto de conocimientos (Saber): Relacionados con el comportamiento: Carácter técnico, orientado a las tareas, y experiencia, conocimientos adquiridos a partir de la percepción y vivencia personal.
- b) Conjunto de habilidades (Saber hacer): las cuales permite poner en práctica los conocimientos que se poseen. Encontramos aquí las habilidades técnicas (para la realización de diversas tareas), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en distintas situaciones. Y habilidades cognitivas

(para procesar la información que recibe y de ese modo poder analizar las distintas situaciones y lograr correctas decisiones).

- c) Conjunto de actitudes (saber estar): Disposición acorde con las principales características del entorno organizacional (Cultura, normas,...)
- d) Conjunto de valores (Saber ser): los cuales forman parte de la esencia y naturaleza del individuo.

Veamos el gráfico que lo representa:

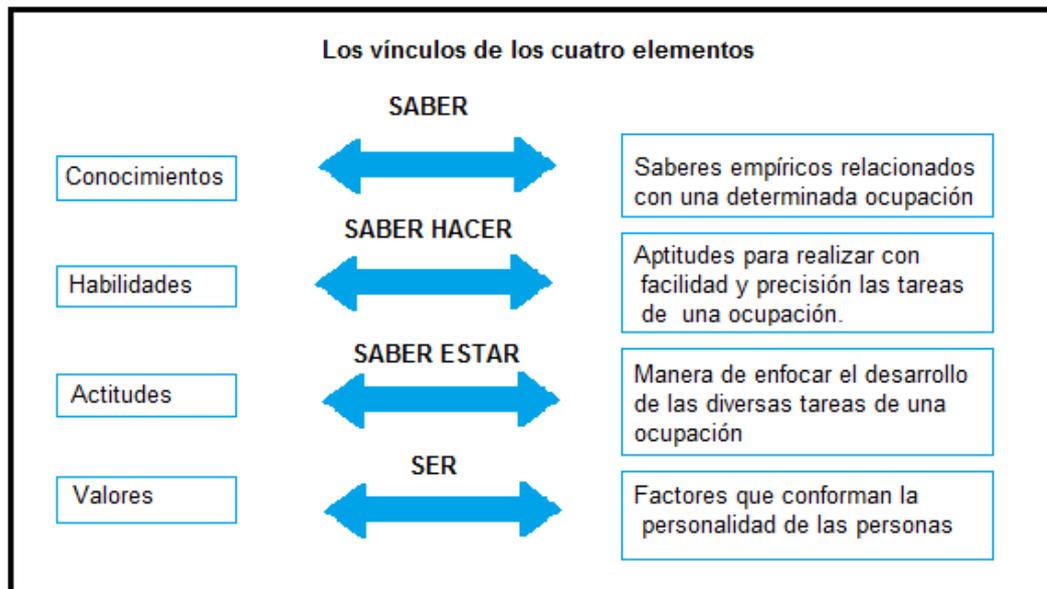


FIGURA 6. Los vínculos de los cuatro elementos (Salas Carolas, 2006, p. 20)

Según señala el autor, los cuatro tipos de competencias descritas son fácilmente observables por los demás. De este modo, permite establecer una relación y elaboración del desarrollo del desempeño de las personas tanto a nivel personal como profesional. Junto a esta distribución en la tipología de las competencias, Salas Carola (2006) también ve necesario incluir dos elementos más, los cuales influyen directamente en la conformación de las competencias. Coincidiendo, al mismo tiempo, con lo explicado en la primera parte del trabajo, estos dos elementos que incorpora a las competencias son la motivación-satisfacción y los factores situacionales favorables. Y ambos elementos, influyen en el desarrollo de las competencias del trabajador. De este modo incluye:

- e) Querer hacer: Son conjunto de aspectos que determinan que la persona quiera o no mostrar sus competencias. Son influenciados por factores internos (motivación por ser competente, reconocido, por identificarse con la

tarea, etc.) y/o factores externos (dinero “extra”, vacaciones, beneficios sociales, etc.).

- f) Poder hacer: se trata de aquellas situaciones o factores que contribuyen a un buen desarrollo o todas aquellas situaciones que lo dificultan.

Por tanto, tal y como se nos muestra en la FIGURA 7, las competencias no son vistas como un factor individual, si no que se trata de un factor influenciado por aspectos internos y/o externos de la persona y de la organización.

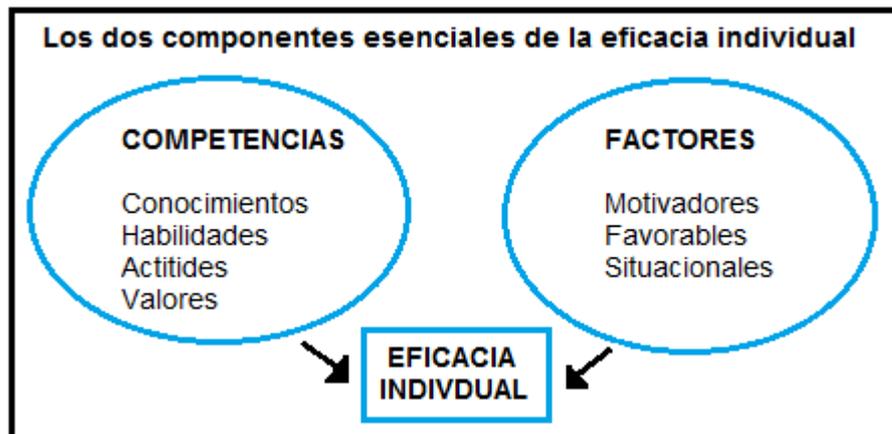


FIGURA 7. Los dos componentes esenciales de la eficacia individual (Salas Carola, 2006, p. 21).

Finalmente, describiremos, dentro del ámbito empresarial, los tipos de competencias planteados por Cardona (1999). El autor, nos sugiere dos tipos de competencias: Las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas. Veamos en qué se diferencian:

- a) Las competencias técnicas: se refieren a los atributos o rasgos que hacen distinto al trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas competencias incluyen los conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Es por eso que se trataría de competencias muy específicas para cada caso en particular.
- b) Las competencias directivas: se refiere a aquellos comportamientos observables y habilidades que justifiquen el éxito de una persona en su función directiva. De estas competencias surgen intrínsecamente tres más:
 - ⊕ Competencia estratégica: competencias orientadas a la obtención de resultados económicos.

- ⊕ Competencia intratégica: competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso con la organización.
- ⊕ Competencia de eficacia personal: competencias orientadas a facilitar una relación eficaz con las personas de la empresa.

Una vez abordados en profundidad los conceptos previos (Dirección y competencias), procederemos a ligarlos adecuadamente para configurar el perfil que debe presentar lo que denominamos un “Directivo del futuro”, que es la principal meta del capítulo.

No obstante, existen aún algunos términos o conceptos importantes relacionados con el “liderazgo” que debemos examinar detenidamente antes de establecer las competencias propias del “Directivo del Futuro”. De esta manera, podremos finalmente centrarnos en el Líder, sus características, sus objetivos y sus funciones. Señalar que todo Directivo del Futuro ha de ser, enexorablemente, un líder.

Veamos, en primer lugar, como Kotter (1988) define la acción del líder como el liderazgo, un proceso de *“llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, generalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)”* (Kotter, 1988, p.17) Por otro lado, Robbins y DeCenzo (2008) definen esta misma acción como: *“La habilidad que tiene un individuo para influir en otros para actuar de cierta manera. Mediante la dirección, el aliento, la sensibilidad, la preocupación y el apoyo se inspira a los seguidores para que acepten retos y logren metas que podrían percibirse como difíciles”* (Robbins y DeCenzo, 2008, p.247). En la primera parte del capítulo, hemos visto que la dirección no siempre va estrictamente ligada al liderazgo ya que se puede dirigir sin liderar, aunque lo recomendable, según Kotter, es dirigir liderando. En efecto, no todos los jefes, directivos o supervisores ejercen la acción del liderazgo, pero en contraposición, todo líder sí que ejerce las funciones de director, aspectos que trataremos posteriormente.

El líder, tal y como define Robbins y DeCenzo (1986) es aquel que *“ve y obtiene lo mejor de los demás, ayudando a desarrollar un sentido de logro personal y profesional”* (Robbins y DeCenzo, 1986, p.247). Por tanto, convertirse en líder significaría, según estos autores, ser una persona con una alta inteligencia emocional, que es capaz de observar las necesidades e insatisfacciones de sus colaboradores, utilizando la escucha y el acercamiento personal a éstas como herramienta para conseguir resultados positivos, no solamente para la organización,

si no que otorga, a la vez, un beneficio mutuo en donde los empleados consiguen desarrollarse a nivel personal y profesional.

En la actualidad, muchos mandos directivos fracasan a la hora de intentar comportarse como líderes y motivar a sus empleados. Siguiendo a Urcola (2011), uno de los objetivos más ambiciosos de las empresas exitosas es: *“motivar para integrar a su personal, para que esté comprometido con los objetivos empresariales, para que tenga iniciativa, para que dé lo mejor de sí mismo, para lograr su satisfacción como empleado”* (Urcola, 2011, p.38). Siendo ésta la meta de un líder, el directivo, como ya hemos mencionado tiene como finalidad que se cumplan las tareas para conseguir llegar al objetivo.

Dentro de una organización, el líder supone el punto de conexión entre la Alta Dirección y los colaboradores. Es imprescindible para que juntas, ambas partes, funcionen. El líder tiene la función de ofrecer pertenencia, moral de grupo y cohesión. Según la teoría explicada por Acereda (2011), las dos funciones principales del líder son:

- 1) Cohesionar y mantener unido al grupo de trabajo. Por tanto, encargarse de que las relaciones interpersonales sean agradables y haya un buen ambiente de trabajo.
- 2) La segunda función primordial del líder es de facilitador a los colaboradores, para que puedan alcanzar con mayor facilidad los objetivos planteados. Por tanto, dicha función procura la consecución de los objetivos.

Asimismo, el líder tiene otras funciones secundarias (Acereda, 2011) como son: (a) Definir y aclarar cuáles son las tareas y objetivos a alcanzar, para ello debe utilizar un canal de comunicación adecuado y aportar toda la información necesaria para que los colaboradores se impliquen en el objetivo y así se dirijan a él con mayor intensidad y, (b) Arbitrar en los conflictos interpersonales.

En la descripción de las funciones del directivo, que ya hemos descrito, hemos planteado: “planificar, organizar, dirigir y controlar” (Thomas, 1997). Como bien podemos observar, las funciones principales entre Directivo y Líder no coinciden. DeCenzo y Robbins (2001) nos propone las funciones del Directivo del futuro, y éstas son:

Planificar - Organizar - Liderar - Controlar

Es interesante cómo intercambia el Líder del Futuro las funciones que representa “dirigir” por las de “liderar”. Rescatamos, para comentar este punto, las características de la función de dirigir: Capacidad de mover a los empleados para que hagan una determinada tarea. Para ello debe seleccionar el canal de comunicación más efectivo y resolver los conflictos entre los miembros. Además, incluyen actividades relacionadas con la toma de decisiones y el asesoramiento personal. Otros autores consideran que liderar lleva implícito en su significado el concepto de dirigir, pero incluye la dedicación al factor humano, un componente, que como bien explicamos en la primera parte del trabajo, imprescindible y con un valor enorme en la empresa. Como ya hemos mencionado, una empresa no existiría sin las personas que la componen (DeCenzo y Robbins, 2001)

Para describir las competencias del “directivo del futuro” acudiremos al estudio que Cardona, Chinchilla y García-Lombardía (citados en Serrano, 2011) realizaron con la intención de identificar las competencias propias de los directivos de distintas culturas. El modelo que presentan “*pretende diseñar estrategias que conjuguen la generación de valor económico con el desarrollo de las capacidades de las personas y el logro de la misión empresarial*” (Serrano, 2011, p. 239). De este modo, estos autores, entienden las competencias del directivo del futuro desde una perspectiva general (como son los comportamientos observables y habituales que realiza una persona y que a su vez determinan el desempeño de la misma en el ejercicio de sus funciones laborales) que se estructuran en los siguientes tres bloques:

- ⊕ Las competencias de negocio.
- ⊕ Las competencias interpersonales.
- ⊕ Las competencias personales.

1) Las competencias de negocio o estratégicas

Las competencias de negocio es la primera función directiva, pues su objetivo está en generar resultados económicos. Tener unos mínimos ingresos es una condición necesaria para que una empresa pueda subsistir. Poseer esta competencia de negocio es tener conocimientos del entorno, tanto de manera general como del sector económico en particular, es saber gestionar los recursos para la obtención de un rendimiento óptimo. Incluye, además, la capacidad para saber relacionarse con el mercado y con todas aquellas actividades que estén involucradas en la obtención de resultados económicos. Facilitamos un cuadro para conocer, de manera más gráfica, cuáles son las competencias de negocio que incluye este primer grupo:

Cuadro nº 7
Modelo de Competencias estratégicas
 (Elaboración propia en base a Serrano, 2011, pp. 239 – 244).

Competencias Estratégicas	Descripción
Visión de negocio	Capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad de negocio.
Orientación Interfuncional	Capacidad de conocer la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre distintas utilidades y desarrollar la cooperación interfuncional.
Gestión de Recursos	Capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
Orientación al Cliente	Capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, superar sus expectativas con una oferta de valor, cuidar los detalles de la relación y dar respuestas a las peticiones y sugerencias del mismo.
Red de relaciones	Capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas claves dentro de la empresa y del sector.
Negociación	Capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido a la relación.

La dimensión de estrategia de negocio es fundamental en el ámbito empresarial, pues sin ella la empresa desaparecería.

2) Las competencias interpersonales

Las competencias interpersonales o Intratégicas son de vital importancia en la organización. Se trata de la habilidad de motivar y desarrollar a los trabajadores de manera profesional y proporcionarles aprendizaje. Como hemos visto, se trata de una tarea que está muy de moda. En estos últimos años, la motivación ha sido víctima de diversos estudios que coincidieron su efectividad a la hora de demostrar que las personas motivadas aportan mejores resultados. Pero se trata de un talento que unos pocos saben utilizar de manera adecuada, el talento ejecutivo. Un talento que engloba las siguientes competencias:

Cuadro nº 8
Modelo de Competencias Intatégicas
 (Elaboración propia en base a Serrano, 2011, pp. 239- 244).

Competencias Intratégicas	Descripción
Comunicación	Capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando procedimientos formales e informales y, proporcionando datos concretos para respaldar las observaciones y conclusiones.
Dirección de personas	Capacidad de asignar objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planificar su seguimiento.
Liderazgo	Capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirado su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir objetivos.
Delegación	Capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para la toma de decisiones y lograr sus objetivos.
Coaching	Capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona en la organización.
Trabajo en equipo	Capacidad de fomentar el ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

3) Las competencias personales

Las competencias personales son aquellas que crean un clima de confianza en la empresa, para conseguir que los colaboradores se involucren con los objetivos de la misma. Este bloque guarda consigo una serie de elemento de auto-liderazgo, que permite que el directivo responda tanto a estímulos externos como internos.

- ⊕ Las competencias externas: son aquellas que permiten hacer frente a situaciones de tensión, gestión del tiempo, iniciativa, gestión del estrés y de la información.
- ⊕ Las competencias internas: son aquellas que permiten hacer frente a situaciones de cambio personal. Se trata de los aspectos más íntimos de la persona. Entre ellos encontramos el autogobierno, la autocrítica, el autoconvencimiento, el equilibrio emocional, la inteligencia, entre otras

En este último cuadro se reflejan las competencias que rigen la personalidad del directivo. Veamos a continuación el grupo de competencias que incluye este bloque:

Cuadro nº 9
 Modelo de Competencias de Eficiencia Personal
 (Elaboración propia en base a Serrano, 2011, pp. 239-244).

Competencias de Eficacia Personal	Descripción
Proactividad:	
Iniciativa	Capacidad de demostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios y las energías y autonomía personal.
Creatividad	Capacidad de generar planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan.
Optimismo	Capacidad de ver y juzgar a las personas, cosas o situaciones desde su lado más favorable sin dejar de reconocer los problemas con realismo.
Gestión Personal:	
Gestión del tiempo	Capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejercitándolas en el plazo previsto.
Gestión de la atención	Capacidad de mantener la concentración enfocada en los asuntos que se estén tratando durante el tiempo necesario.
Gestión del estrés	Capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
Desarrollo personal:	
Autocrítica	Capacidad de evaluar con frecuencia y profundidad el propio comportamiento, reconociendo en su justa medida tanto los aciertos como los errores personales.
Autoconocimiento	Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles, tanto en lo personal como lo profesional y de actuar en consecuencia.
Aprendizaje	Capacidad para cambiar los propios comportamientos y actitudes a fin de fortalecer los puntos fuertes y mejorar los débiles.
Acción personal:	
Toma de decisiones	Capacidad de conjugar dos procesos: el análisis para entender las causas de los problemas y desarrollar alternativas realistas y la síntesis para elaborar un plan de acción.
Autocontrol	Capacidad de actuar de acuerdo con lo que uno cree que tiene que hacer sin dejarse llevar por lo cómodo, lo sencillo, o lo vistoso.
Inteligencia Emocional	Capacidad de compararse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Cardona, Chinchilla y García-Lombroso (citados en Serrano, 2011) añaden que no se llega al liderazgo centrándonos en un solo bloque de competencias ya que eso daría como resultado beneficios únicamente a corto plazo, pero no una solidez en el futuro. Por tal motivo, este modelo concede el término de **directivo-líder competente y completo** a aquellas personas que presenten un desarrollo elevado de las competencias de los tres bloques. Podríamos concluir, pues, que en la medida en que un individuo aprenda a trabajarse y se trabaje para cumplir con las características y condiciones establecidas por este modelo, podrá convertirse cada vez más en un líder capaz de asumir más responsabilidad y de obtener éxito a largo plazo, lo cual pone de manifiesto y reivindica una vez más la gran utilidad de estos estudios así como la gestión de los recursos humanos en el mundo empresarial.

2.2 La gestión por competencias: como herramienta directiva

Una vez descrito el término competencia y cuáles son las competencias propias del Directivo del Futuro, nos encontramos en posición de entender cómo gestionando las competencias del Factor Humano, y así proporcionar a la empresa una ventaja competitiva importante. La gestión por competencias es un tema muy extenso, por lo que nuestro trabajo se centrará en comprender esencialmente en qué consiste la gestión por competencias, cuáles son los objetivos de este nuevo modelo de gestión y cuáles son las ventajas y beneficios de su implantación. Finalmente, concluiremos aportando las fases o pasos más comunes para implantar este modelo de gestión en las empresas.

Como punto de partida, Gan y Berbel (2007), especialistas en gestión estratégica y desarrollo de los Recursos Humanos, nos proponen considerar la importancia que estos tienen en una organización. Nos aconseja que, en todos los niveles de la organización, haya un conocimiento de las capacidades y habilidades tanto por parte del organizador como el resto de colaboradores, para así contribuir con las ventajas competitivas de la empresa. En esta línea, y siguiendo a Salas Carola (2006), podemos definir la gestión por competencias como:

“Un modelo de dirección de los recursos humanos que permite evaluar las competencias profesionales específicas para cada puesto de trabajo y así favorecer al desarrollo de las nuevas competencias para el

crecimiento de los empleados, siendo por tanto una manera de gestionar el talento en una compañía muy numerosa” (Salas Carola, 2006, p. 21).

La gestión por competencias es una herramienta estratégica para enfrentarse a los nuevos desafíos que impone el medio. Hoy nos encontramos en la era de la competitividad, donde el capital humano es la principal y potencial ventaja competitiva. La gestión por competencias es una herramienta para administrar conocimientos y habilidades a los componentes de una organización con el objetivo de potenciar el desempeño de la misma (Castillo, Barrios, Valdez y Guzman, 2009).

Como ya hemos visto, en la primera parte de este segundo capítulo, las competencias de los colaboradores son las habilidades, conocimientos y cualidades intangibles que proporcionan los colaboradores en el trabajo con buenos resultados. Por este motivo, actualmente las empresas centran la importancia de su gestión en garantizar la excelencia en el desarrollo de las actividades de los colaboradores, pues el factor humano es posiblemente el activo más valioso de las organizaciones.

La implantación correcta del modelo de gestión por competencias sienta las bases para las ventajas competitivas de las organizaciones del S. XXI (Castillo y sus colaboradores, 2009). Los principales objetivos, tal y como nos propone Salas Carola (2006), de este tipo de gestión por competencias son:

- 1) Conseguir que la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características idóneas que tiene cada trabajador y aquellas características que el puesto de trabajo necesita para que se lleve a cabo eficientemente. Por tanto, este primer objetivo incluye no sólo la mejora del desempeño en todos los procesos de la organización, sino también que se involucre al factor humano con la estrategia organizativa de la empresa.
- 2) Favorecer a la mejora continua, la innovación y el desarrollo de nuevas competencias para la organización y para los empleados. Estamos frente a una era de cambios continuos y el segundo objetivo de las empresas es mantenerse en la delantera del mercado laboral. Por eso, si conocemos las competencias de los empleados es posible explotarlos al máximo (entendemos la palabra “explotarlos” en el mejor sentido de la palabra y no como un sinónimo de estafa, engañar, defraudar o abusar), se trataría más bien de potenciar las competencias al máximo con el fin de que todos ganen.

- 3) Vincular a la dirección con los empleados, mejorando la relación entre ambos para así contribuir, de una manera más próxima, a la mejora de la comunicación tanto descendente como ascendente dentro de la organización. Pero para todo ello es necesario desarrollar perfiles de éxito para cada puesto de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

Asimismo, como nos describe Porret (1998) en la siguiente figura, el propósito de la valoración de las competencias del personal es conseguir, principalmente, siete elementos:

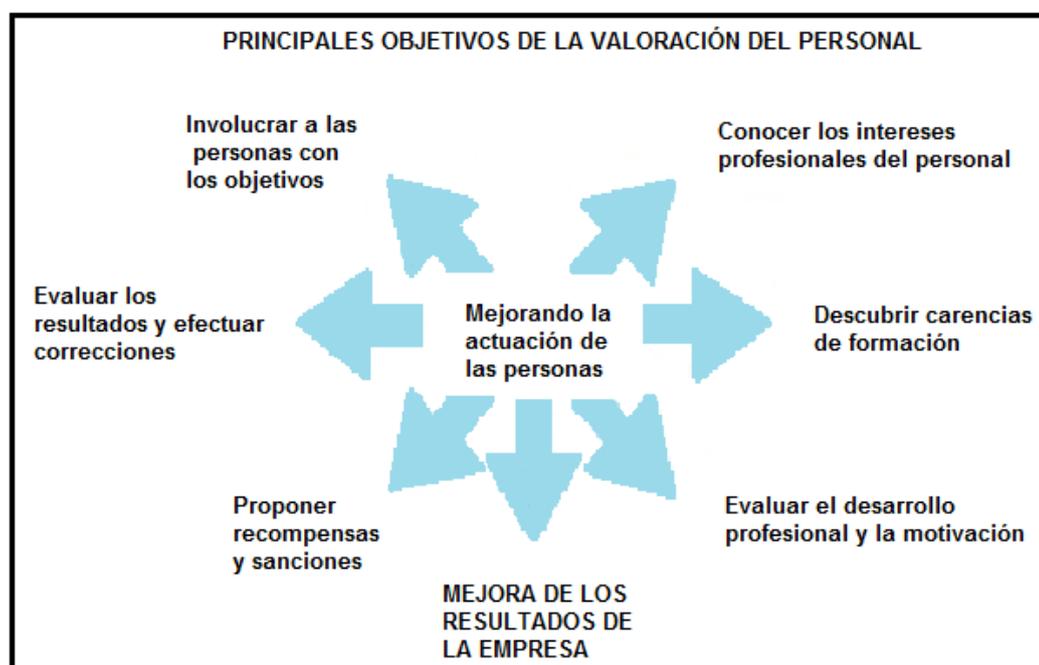


FIGURA 8. Principales objetivos de la valoración personal (Porret, 1998, p. 250).

Siguiendo el estudio realizado por la firma Andersen (citada en Salas Carola, 2006) los beneficios de la nueva gestión por competencias son los siguientes:

- ⊕ Ayuda a gestionar el desempeño de las propias responsabilidades de forma más eficaz.
- ⊕ Mejora el desarrollo de carreras y orienta a la inversión en formación profesional.
- ⊕ Define los perfiles que favorecerán a la productividad.
- ⊕ Permite el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ⊕ Identifica puestos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

- ⊕ Facilita una dirección del desempeño del trabajo en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- ⊕ Conduce a un aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ⊕ Evita que los gerentes y directivos pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la organización o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Para implantar un sistema de gestión por competencias es necesario que empecemos por el principio. Las empresas, lo primero que deben hacer es redefinir la visión de la organización: hacia donde van (los objetivos) y la misión (qué hacer). Para ello se debe definir el plan de acción, que comenzaría del siguiente modo (Alles, 2005, pp. 33-34):

- 1) *Definición de los objetivos y la misión: Su propósito.*
- 2) *Definir las competencias por la máxima Dirección de la compañía.*
- 3) *Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.*
- 4) *Validación de las competencias.*
- 5) *Diseño de los procesos de Recursos Humanos por competencias (estos son: reclutamiento y selección del personal; formación; promoción; motivación; gestión del desempeño)*

Ahora bien, nos encontramos con la pregunta de cómo iniciar este proceso, cómo encontrar cuáles son las competencias que se busca establecer. Los pasos que nos presenta la autora son los siguientes (Alles, 2005, p. 33):

- ⊕ *Definir criterios de desempeño.*
- ⊕ *Identificar una muestra.*
- ⊕ *Recoger información.*
- ⊕ *Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.*
- ⊕ *Validar el modelo de competencia.*
- ⊕ *Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.*

Para poner en marcha la gestión por competencias Ganzinelli (2005) nos presenta el *Coaching* que como Alcalá (2002, citado en De la Corte, 2007) lo describe es:

“el apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un profesional, con su total implicación y corresponsabilidad, para mejorar su comportamiento globalmente o en alguna competencia específica, identificar su potencial de crecimiento profesional, prepararse para asumir nuevas responsabilidades dentro o fuera de la Organización, y enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, habituales o sobrevenidas de comunicación, relación interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales, fusiones o adquisiciones, tratamientos de conflicto con colaborador/colega/equipo, (...)”(De la Corte, 2007, pp. 271-273).

En la misma línea, otros autores definen el “Coaching” como:

“la herramienta más utilizada para alinear las expectativas de las organizaciones con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales; es crear un perfil de comportamientos de liderazgo específicos que se esperan a futuro y dar a los líderes de la organización la oportunidad de que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento contra dicho perfil” (De la Corte, 2007, p. 274).

Entendiendo en qué consiste el *Coaching*, Ganzinelli (2005) lo propone como herramienta para imponer la gestión por competencias en cuatro pasos. Estos son:

- 1) En primer lugar, todo Directivo que quiera gestionar por competencias, debe observar cada puesto de trabajo y definir cuáles son las tareas que se deben realizar en dicho puesto. Mientras tanto, realizar una observación directa de las competencias del trabajador, sus puntos fuertes y débiles, entendiendo, a su vez, el impacto que tiene su ejecución y su comportamiento en sus compañeros y sus capacidades para alcanzar objetivos.
- 2) En segundo lugar, debe definir claramente las tareas y actividades principales del puesto, para así poder discutir con el trabajador, mediante el diálogo, sobre los posibles problemas de rendimientos, con el fin de poder llegar a solucionarlos. Es importante, en este segundo paso, llegar a un acuerdo, un plan de entrenamiento, en el que ambas partes estén de acuerdo.
- 3) En tercer lugar, se busca fortalecer la formación y la experiencia del trabajador, para colaborar con el desarrollo de su desempeño, se trata de una fase de entrenamiento. Una vez se encuentra el punto a mejorar, es preciso ofrecer

ideas, consejos o formación a la persona que ocupa el puesto que le permita corregir el problema. En este paso, es fundamental aportar y recibir *feedback* del entrenamiento.

- 4) El cuarto paso, es que una vez la persona tenga las competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado, es necesario un seguimiento. Un seguimiento que ayude las personas implicadas a retomar el rumbo, en caso de desvío, o para incluso ser valorados por el esfuerzo de cambio y las mejoras en el proceso.

La dirección por competencias necesita, según Cardona (1999), además de un sistema bien diseñado, una labor eficaz de Coaching por parte de los directivos: *“La dirección por competencias consiste en conseguir los “qués” sin descuidar los “cómo”, en cambiar la mente de jefe por la mentalidad de entrenador (o coach)”* (Cardona, 1999, p. 20).

Domingo y Delgado (2011, citados en Artidiello, 2005) concluyen su estudio sobre cómo implantar el modelo estratégico por competencias en una organización implicaba seguir unos determinados pasos:

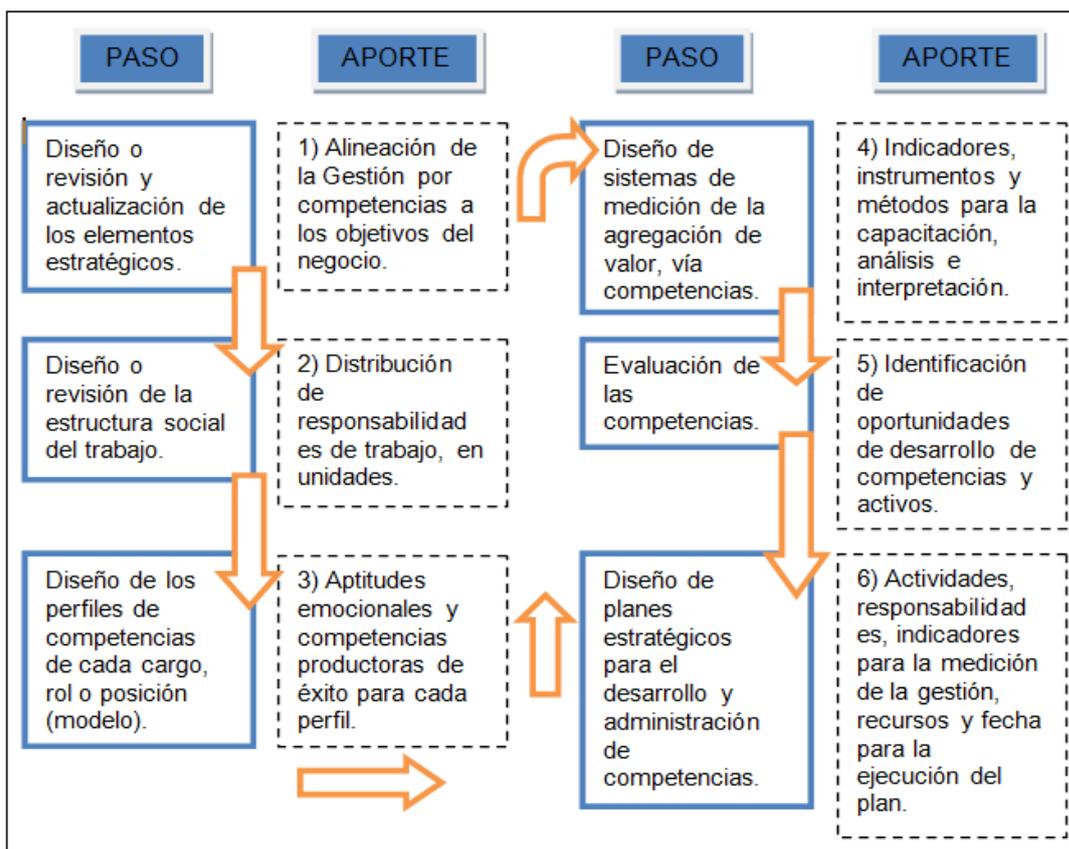


FIGURA 9. Pasos para implantar un modelo estratégico por competencias (Artidiello, 2005, p. 16).

A continuación Alles (2005) nos describe los pasos para aplicar el modelo de gestión por competencias. Veamos cuáles son:

- 1) *Análisis y descripción de los puestos:* En primer lugar, se deben definir las competencias que requiere cada puesto en particular.
- 2) *Selección:* Contemplando las competencias analizadas en cada puesto, se designa a una persona con las competencias o el potencial competitivo para llevar a cabo la labor.
- 3) *Evaluación del desempeño:* Se trata de una valoración del empleado, para saber si las competencias que requiere el puesto son cubiertas. Esta evaluación permite conocer el desarrollo de las necesidades que requiere la persona, si es necesaria la formación, o entrenamiento, o si es preciso un cambio de puesto sea por superar o no las competencias que el puesto requiere.
- 4) *Capacitación:* Este paso es para aquellos que no consiguen cumplir con el desempeño esperado, por lo que se deduce que sus competencias deben ser entrenadas o hay algún motivo que no permite que la persona lleve a cabo correctamente su desempeño. Previo al entrenamiento, es necesario conocer de una manera más detallada cuáles son las competencias de dicha persona. Sin este estudio, no es posible la capacitación de competencias.
- 5) *Compensación:* o valoración del desempeño, como ya hemos visto, aporta muchas ventajas competitivas a la organización, pero claro está que supone un gasto económico en el caso de compensar con remuneración, aunque no olvidemos que no se motiva o valora a los colaboradores sólo con dinero. En el caso de la compensación remunerada, se debería realizar una evaluación del desempeño por competencias.

Tal y como queda reflejado, la aplicación del modelo de gestión por competencia se puede abordar y puede ser implementado de distintas maneras o mediante distintos procedimientos (puesto que existen alternativas diversas), pero no es tan importante qué método se usa sino el hecho de llevarlo o no a cabo. Por este motivo, Salas Carola (2006) expresa:

“Si se contrata por un lado a las personas adecuadas, y por tanto, se potencian las competencias ya existentes entre el personal de la organización, es seguro que todo ello vendrá acompañado por un mejor desempeño organizativo y financiero, que resultará, sin duda, en un impacto positivo en la organización (p. 23).

Los grandes cambios en el entorno empresarial y la creciente competencia que ofrecen los mercados, obligan a las empresas a dinamizarse y flexibilizarse en la forma de gestionarse para seguir siendo competitivas. Los directivos, hoy más que nunca, se encuentran frente a un reto importante: el de adaptarse rápidamente a los cambios y el de implantar constantes estrategias empresariales que permitan sostener y hacer avanzar la organización. Para ello, se les hace cada vez más patente la necesidad de no conformarse con ser “tan solo” directivos que dirijan sino también directivos que lideren. Prueba de ello es el creciente éxito de las escuelas de negocios, que centran sus esfuerzos en potenciar el factor liderazgo de los directivos. Además, la gestión por competencias incorpora las herramientas necesarias para inspirar a los empleados a innovar y a comprometerse con el objetivo de la organización, (Mulder, 2000), permitiendo la mejora de las competencias de las personas y, por ello, su empleabilidad (ésta, entendida como el desarrollo de aquellas cualidades que son más importantes para un desempeño excelente), factores que sin duda condicionaran el porvenir de la organización.

2.3 La Evaluación del Desempeño

Tal y como hemos visto en el transcurso del trabajo, la aparición de la globalización y la revolución de las tecnologías de la información han ocasionado grandes cambios en la manera de trabajar, de relacionarse, de dirigir y de organizar una empresa. Esto ha provocado la aparición de nuevos niveles de formación más específica, a la vez que nuevas habilidades para aportar a las organizaciones. Habiendo desarrollado cómo estas nuevas competencias son la base de toda empresa, veamos a continuación cómo se evalúan dichas competencias. En primer lugar, analizaremos qué entendemos por evaluación del desempeño y cuáles son los objetivos y beneficios de su aplicación. En un segundo lugar, profundizaremos en uno de los métodos más utilizados en la actualidad para la Evaluación del Desempeño laboral: *La evaluación del desempeño por competencias.*

La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión directiva que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a los empleados a nivel individual o grupal. Entre sus principales fines están: potenciar el

desarrollo personal y profesional de los empleados, la mejora constante de los resultados y el conveniente aprovechamiento del factor humano (Romero Medina, 2010). Sería un error creer que la evaluación del desempeño es una herramienta de control y coacción. Su intención no es castigar si no cumple con los objetivos planteados, si no razonar con el involucrado para conseguir una mejora en su desempeño y, a su vez, una mejora a nivel profesional. Una de las utilidades de este sistema es la detección de problemas en el transcurso de la ejecución de las tareas del empleado para, de este modo, poder solventarlos de forma más objetiva. No sólo permite detectar los problemas, si no también las fortalezas, competencias y el resultado de dicha forma de trabajar. Este sistema de evaluación permite medir sistemáticamente el resultado de la conducta profesional del empleado (Alles, 2007), sus logros y su rendimiento. Una de las tareas fundamentales del directivo del futuro es potenciar y aprovechar al máximo las competencias de su Factor Humano. La evaluación del desempeño por competencias es una herramienta estratégica en la organización, y sus objetivos según Alles (2007, pp. 27-28), se enumeran a continuación:

- ⊕ Mejorar el rendimiento del empleado.
- ⊕ Mejora los resultados de la organización.
- ⊕ Detecta las necesidades de capacitación de los empleados.
- ⊕ Descubrir competencias claves.
- ⊕ Descubrir inquietudes del evaluado.
- ⊕ Encontrar una persona para un puesto.
- ⊕ Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- ⊕ Es una ocasión para que el jefe y colaborador analicen cómo se están haciendo las cosas.
- ⊕ Para tomar decisiones sobre salario y promociones.

Mesa Espinosa, Naranjo Pérez y Pérez Vidal (2007) estructuran la utilidad de una buena evaluación del desempeño según los tres involucrados en el sistema:

- ⊕ Los responsables: Potencia la comunicación con sus empleados, informan a los empleados sobre las prioridades, las pautas de actuación, y sus puntos fuertes y débiles para reforzarlos o mejorarlos.
- ⊕ Los colaboradores: Potencia la comunicación con sus supervisores, recibe un feedback de cómo está realizando su trabajo, define y planea junto a sus responsables el desarrollo de mejora en la actividad profesional.

- ⊕ La organización: Unifica su estilo de dirección. Estimula a los empleados a perseguir y a involucrarse con los objetivos de la organización. Hace una valoración objetiva de los resultados a nivel individual y detecta el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo. Aporta mayor equidad en el sistema retributivo y a la hora de tomar decisiones de promoción.

Para el análisis del desempeño laboral se utilizarán las competencias específicas del puesto de trabajo de la persona que se evalúa, para así determinar, en primera instancia si hay *adecuación persona-puesto*. A partir de aquí se podrá evaluar el desempeño, el potencial y cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para optimizar la relación entre las competencias personales y las competencias que requiere el puesto. Siguiendo en esta línea, Sherman (1999, citado en Alles, 2007) clasifica los métodos para medir el desempeño de la siguiente manera:

- ⊕ *Métodos basados en las características*: Son los más usados pero no los más objetivos. Su diseño está pensado para medir aquellas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la empresa considera necesarias para el presente o para su futuro. Para ello, se ha de elaborar un listado de características en función de cada puesto a evaluar, y si no hay relación entre las características que requiere el puesto y las que requiere la persona a ejecutar la tarea, el resultado se alejará del objetivo de la evaluación del desempeño. Algunos métodos para medir las características personales y del puesto son los siguientes:
 - Escala gráfica de calificación: Cada característica por evaluar es representada mediante una escala con la que el evaluador indicará en qué grado el empleado posee dicha característica.
 - Método de escalas mixtas: Similar a la anterior, pero en lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica. Por ejemplo: superior - promedio – inferior.
 - Método de distribución forzada: Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables (en desuso).
 - Método de formas narrativas: Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. El resultado es muy subjetivo.

⊕ *Métodos basados en el comportamiento* (o competencias): brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son mejores para el desarrollo personal. Este método permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Facilita la especificación de qué manera debería o no debería actuar en dicho puesto. Algunos métodos para medir las competencias son los siguientes:

- Escala fundamentada para la medición del comportamiento: evalúa el comportamiento mediante una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Implica mucho tiempo y esfuerzo por parte del evaluador.
- Escala de observación del comportamiento: Mide la frecuencia observada en cada conducta. Es más fácil la retroalimentación al evaluado.

⊕ *Métodos basados en los resultados*: son muy populares ya que se focalizan en las contribuciones que los empleados realizan en la empresa. Son más objetivos y otorgan mayor autoridad a los empleados. Algunos métodos para medir los resultados son:

- Mediciones de productividad: a los vendedores se los evalúa en función del volumen de ventas, a los trabajadores de producción se los evalúa en función de las unidades producidas, a los altos cargos se los evalúa en función de la rentabilidad que produzcan. Este método conlleva un problema. Los resultados, en ocasiones, pueden contaminarse por factores externos sobre los que empleados no tienen influencia.
- Administración por objetivos: filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y su responsable (Alles, 2007, pp. 31-36).

Ahora bien, ¿cuál deberíamos usar? ¿Cuál es el método más rentable y beneficioso para conseguir una buena evaluación del desempeño? Alles (2007) señala que cada empresa se organiza de formas muy distintas y que, en función de las circunstancias, puede ser más interesante evaluar el comportamiento, las características o los resultados. Veamos a continuación, en el siguiente cuadro, la

comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño que Alles (2007) nos propone:

Cuadro nº 10
Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño
(Alles, 2007, p. 36).

Métodos	Ventajas	Desventajas
Métodos basados en características	De fácil y rápido diseño y – por tanto - de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devoluciones a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos basados en comportamientos.	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos basados en resultados.	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque a corto plazo.

Muchos directivos se plantean si sus empleados hacen su trabajo correctamente, si están motivados o no, si sus conocimientos y habilidades se corresponden al puesto que ocupan, si hay que entrenarlos, o si se está infravalorando o sobrevalorando sus competencias. De nuevo, entendemos por competencias *“aquellas características o atributos de la persona, observables a partir de sus comportamientos personales, y que pueden ser medidos cualitativamente por referencias e indicadores externos”* (Salas Carola, 2006, p. 19) las competencias *“Son objetivas en cuanto a que tienen consecuencias externas, pero también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador”* (Cardona, 1999, p. 20).

La *evaluación del desempeño por competencias* permitirá evaluar competencias específicas en cada uno de los perfiles de la empresa. Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro. Sango Llano (2009) las describe del siguiente modo:

⊕ Métodos de evaluación basado en el desempeño durante el pasado: tienen la ventaja de basarse sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Se trataría pues de una evaluación de carácter comparativo. Su desventaja radica en la imposibilidad de modificar lo ocurrido. Algunas de las técnicas de evaluación más comunes de este método son, (Sango Llano, 2009, pp. 429 – 430):

- *Escala de puntuación.*
- *Método de registro de acontecimiento crítico.*
- *Lista de verificación.*
- *Método de verificación de campo.*
- *Método de selección forzada.*
- *Escalas de calificación conductual.*

⊕ Métodos de evaluación basado en el desempeño durante el futuro: se centran en el desempeño que se demuestra y se demostrará. Algunas de las técnicas de evaluación más comunes son, (Sango Llano, 2009, pp. 431 - 432):

- *Autoevaluaciones*
- *Administración por objetivos*
- *Evaluaciones psicológicas*

*La evaluación del desempeño por competencias se basa en la observación de las conductas o comportamientos observables de una persona frente a un hecho determinado. Este tipo de evaluación va más allá de los conocimientos que posea el trabajador, puesto que “una persona puede actuar o no en relación a sus conocimientos” (Alles, 2007, p. 104). Es por este motivo que, para evaluar el desempeño por competencias, se observa la conducta y comportamiento de las personas frente a situaciones reales. De esta manera, se elimina la subjetividad de la evaluación, que ya no queda sujeta a percepciones sino a comportamientos relacionados a situaciones. Para la evaluación del desempeño por competencias debemos definir claramente las funciones de la organización (a nivel general) y de cada puesto que pretendemos evaluar (a nivel específico), así como las implicaciones de responsabilidad de cada cargo. De esta manera, cuando una empresa cuenta con definiciones de *perfil por competencias* se puede realizar la evaluación del desempeño por competencias (Alles, 2007).*

Los tres pasos claves para evaluar las conductas observables son los siguientes:

- 1) Observar las conductas: éstas deben corresponder al periodo de evaluación.
- 2) Una vez identificados los comportamientos se deberá relacionar con las competencias definidas para dicho puesto.
- 3) Una vez identificadas las competencias se deberá correlacionar con el nivel de desarrollo de dicha competencia mediante grado: A (desarrollada al 100%) – B (desarrollada al 75%)– C (desarrollada al 50%) – D (desarrollada al 25%) – No desarrollada. (Alles, 2007).

Cuadro nº 11

Ejemplo de los tres pasos claves para evaluar la conducta observable (Alles, 2007, p. 108).

Comportamiento observado	Relación con la competencia	Se relaciona con la siguiente definición de la competencia específica	La evaluación del resultado en grados es:
Cuando se realizó el lanzamiento del producto no sólo apoyó la propuesta sino que, además, propuso nuevas posibilidades y cursos de acción para él y su equipo con la idea de lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.	Orientación a los resultados.	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyen a mejorar la eficiencia.	Grado A.
En esa ocasión, también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo. Presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal. Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no de explicar a los clientes las bondades de los productos.	Trabajo en equipo	Coopera. Participa de buen grado en el equipo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a todos los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.	No desarrollada.

No debemos olvidar que la evaluación del desempeño se realiza para detectar problemas y necesidades en el desarrollo de la actividad laboral, tanto a nivel general como a nivel específico, y poder así alcanzar su principal objetivo, que es mejorar el resultado del rendimiento de la organización.

Una vez detectado el problema o la necesidad que el empleado evaluado requiere se deberá realizar una *entrevista de evaluación o devolución de la evaluación*. Este es el momento clave de todo el proceso. No sólo permite analizar el resultado de la evaluación en conjunto con el evaluado, sino que es el momento idóneo para que jefe y empleado planifiquen, de forma colaborativa, los cambios para mejorar el desempeño.

Queda claro que existe una gran diversidad de estudios que pretenden comprender cómo se comportan las personas en el mundo laboral y cómo conseguir que éstas hagan algo de manera más efectiva. Hemos estudiado separadamente el concepto de Dirección y el de liderazgo para establecer la diferencia de entre ambos y comprender que no todos los directivos aplican el liderazgo, pero un líder siempre aplica las tareas de la dirección (planificar, organizar, dirigir y controlar). Es posible gestionar una empresa sin ejercer el liderazgo, pero en este capítulo se destaca que utilizándolo se consiguen mejores resultados del Factor Humano de la organización. Este progreso se consigue ver mediante la correcta gestión por competencias que proporciona al directivo nuevas herramientas que le capacitan para conseguir mejorar la relación con sus empleados convertidos en colaboradores que persiguen las mismas metas. Un líder coach que evalúe el desempeño y se involucre con las necesidades de sus colaboradores propiciará el éxito de la actividad laboral y, a su vez, generará altos niveles de satisfacción a nivel general en la organización.

Conclusión

Partiendo de que la estructura de cualquier tipo de empresa tiene tres fundamentos: el capital, la técnica - medios tecnológicos y el Factor Humano, podemos decir que, hasta la fecha, las empresas se habían centrado en el capital en primer lugar. Y que, posteriormente, se centró en las técnicas y medios tecnológicos. Pero los avances vertiginosos en las últimas décadas han provocado la necesidad de volcarse en el tercero de los fundamentos señalados: el Factor Humano. Esta necesidad ha sido causada por la llegada de la globalización, la evolución tecnológica, la revolución de la información y la rapidez de los mercados, entre muchos otros cambios. Estos generan nuevas necesidades en todos los ámbitos, pero, atendiendo al ámbito empresarial, se entienden como nuevas exigencias u obligaciones por parte de las organizaciones, para estar constantemente al día, para ampliar horizontes o, simplemente, para mantenerse en el frente de este mundo competitivo en el que vivimos. Ante este entorno cambiante, el valor de las personas comienza a tener verdadero significado para las organizaciones y se convierte, no sólo en una herramienta que ejecuta una determinada tarea, si no en la estrategia de mercado que garantizará su éxito. Por otro lado, los cambios socio-demográficos hacen que el hombre, una vez cubiertas sus necesidades más básicas, busque el sentimiento de pertenencia y la valoración propia y la de los demás. En el siguiente trabajo hemos querido reflejar cómo el Líder del futuro, con sus características, debe ejercer de engranaje perfecto entre las necesidades que tiene la empresa como colectivo y las necesidades que el trabajador busca satisfacer.

En la actualidad, uno de los objetivos más importantes de las empresas es motivar e integrar a los trabajadores; para ello es fundamental que estén comprometidos con los objetivos de la organización. Será ésta una de las tareas a desarrollar por el Líder del futuro. Porque, tal y como hemos señalado, las funciones del líder van enfocadas a cohesionar al grupo empresarial y guiarlos hacia el objetivo común. Ya no basta con planificar-organizar-dirigir y controlar, se necesita a una persona que lidere, que consiga que los trabajadores colaboren voluntariamente con el objetivo de la organización (generar beneficios).

Los grandes cambios en el entorno empresarial y la creciente competencia que ofrecen los mercados, obligan a las empresas a dinamizarse y flexibilizarse en la forma de gestionarse para seguir siendo competitivas. Los directivos, hoy más que

nunca, se encuentran frente a un reto importante: el de adaptarse rápidamente a los cambios y el de implantar constantes estrategias empresariales que permitan sostener y hacer avanzar la organización. Para ello, se les hace cada vez más patente la necesidad de no conformarse con ser “tan solo” directivos que dirijan, si no también directivos que lideren. Prueba de ello es el creciente éxito de las escuelas de negocios, que centran sus esfuerzos en potenciar el factor liderazgo de los Directivos.

El Líder, es el futuro de toda organización. Cada vez más vemos que este perfil de persona es el nuevo “héroe” de las empresas; individuos con carácter emprendedor, que no tienen miedo a asumir riesgos, con talentos para las relaciones interpersonales, ansiosos de conocimiento, ágiles, flexibles a los cambios, sin soberbia pero con humanidad, principios éticos y valores. Pero para todo ello, es necesario, en primer lugar, que este líder sea **persona**. El mundo competitivo en el que vivimos, muchas veces, nos aparta de nuestra condición de personas, y olvidamos, no sólo que lo somos, si no que tratamos con ellas. El líder debe hacerse con las armas para potenciar a las personas y conseguir buenos trabajadores, comprometidos y con ganas de implicarse en una misión. Contemplando lo analizado en el trabajo, es fundamental una formación para convertir a los Directivos en Líderes. Conseguir personas que quieran “pisar fuerte” y que no tengan miedo, sobre todo, a ser diferentes, pues de eso se trata, de no ser como siempre. Ya hemos visto que de esa forma nos quedaríamos atrás. El secreto está en que los Líderes se rodeen de líderes y que, junto a un equipo, tengan la misión de buscar con fuerza nuevos talentos para la dirección de personas. En nuestras manos están los frutos que recogeremos en el futuro y, sin duda, parece que este refrán se está tomando cada vez más en serio.

El liderazgo debe y puede aprenderse. Está claro que unos tendrán mayor facilidad que otros, pues existe un potencial innato en muchos de ellos, pero con esfuerzo y una ayuda correcta podemos romper con el clásico “Dirijo como sé – como quiero – o como puedo”. Podemos dirigir como corresponde, delegando responsabilidades, confiando en nuestro equipo, involucrándonos con ellos en la consecución de ese objetivo común. No es necesario ser experto en un tema determinado, aunque ello no quita que sea necesaria una formación sólida, pues ésta permitirá aportar ideas y soluciones a los posibles inconvenientes que su equipo experto pueda resolver.

A partir de todo lo anterior, el modelo de gestión de éste nuevo Líder se basa, principalmente, en conocer las competencias del Factor Humano con el fin de que éstas se aprovechen al máximo. Y como hemos profundizado a lo largo del trabajo, la Gestión por Competencias es una herramienta básica para conseguir conocer las habilidades, características, conocimientos y destreza de los trabajadores. De este modo, no sólo se beneficia la empresa, si no también sus trabajadores, quienes se sentirán más involucrados en la organización, pues conociendo sus competencias y las exigencias del puesto reales, tienen la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, para su bien y el de la organización. Para ello, el líder necesita evaluar las competencias específicas que requiere cada puesto de trabajo, con el fin de adecuar a personas aptas para desempeñar correctamente dicha actividad. La evaluación, como hemos señalado en el trabajo, no tiene la función de coaccionar a los trabajadores, si no todo lo contrario, con ella se busca mejorar el desempeño y conseguir que los colaboradores se sientan satisfechos de formar parte importante de un grupo, donde se los valore y respete, lo que llevará a una satisfacción personal del trabajador y, recíprocamente, a continuar mejorando en el desempeño de su actividad laboral.

A lo largo de este trabajo pretendíamos, en primer lugar, definir las variables que influyen en el desempeño del Factor Humano (la motivación – la satisfacción) y relacionarlo. En segundo lugar, con el análisis de las competencias del Líder, la función del nuevo Directivo del Futuro no se centrará únicamente en aspectos técnicos o del negocio, si no en el Factor Humano, uno de los elementos que hasta hace relativamente poco permanecía en la sombra. A pesar de que hace años que un número elevado de especialistas han centrado sus estudios e investigaciones en intentar entender el comportamiento humano dentro de las organizaciones, no es hasta ahora que, debido a las exigencias de los mercados, se pone en marcha la preocupación por este Factor tan importante. Contemplando la situación actual, es evidente que queda mucho por hacer, y mucho que investigar todavía. Pero somos optimistas y creemos que, dentro de poco tiempo, y a partir de la formación en Dirección de personas desde esta nueva premisa, lograremos empresas mucho más preocupadas por las personas, y no sólo por los beneficios. Y ahí entra en juego el Líder del Futuro.

Bibliografía

- Acereda, A. (2011): *Apuntes asignatura Psicología de los Grupos y las Organizaciones*. Barcelona: Universidad Abat Oliba CEU.
- Acereda, A. (2007): Liderazgo femenino. En A. López y A. Acereda: *Entre la familia y el trabajo. Realidades y soluciones para la sociedad actual*. pp. 39 – 60. Madrid: Narcea Editorial.
- Alles, M. (2005): *Gestión por Competencias: el diccionario*. (2ª ed.) Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007): *Gestión por Competencias: Evaluación 360°* (4ª ed.) Buenos Aires: Granica.
- Alcover, C. (2002): *El contrato psicológico: El componente implícito en las relaciones laborales*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Artidiello, D. (2005): *Competencias: un nuevo reto I*. Recuperado en <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun1.htm> [2012, 18 de junio].
- Barguer, A. (2001): *Un timón en la tormenta*. Madrid: Diaz de Santos.
- Capuano, A. M. (2004): *Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias*. Redalyc [en línea], N° 013. Recuperado en <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=87713710> [2012, 19 de julio].
- Cardona, P, (1999): *En busca de las competencias directivas*. A Fondo, IESE. [en línea], N° 76. Recuperado en <http://www.ee-iese.com/76/afondo2.html>. [2012, 24 de junio].
- Castillo, K.; Barrios, J.; Valdez, L.D. y Guzman, L. (2009): *El capital Humano y la gestión por competencias*. GestionHumanoRRHH. Recuperado en <http://gestionhumanorrrh.over-blog.es/article-33612169.html>. [2012, 06 de mayo]
- Chiang, M.; Martín J.M. y Nuñez, A. (2010): *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Davenport, T. y Bass, J. (1999): *Capital Humano*. Barcelona: Gestión 2000.
- De la Corte, J. (2007): *La figura del "Coaching" en el ámbito laboral*. Derecho y conocimiento [en línea], N°2. Recuperado en http://www.uhu.es/derechoyconocimiento/DyC02/DYC002_B02.pdf

[2012, 11 de junio].

- De Sousa, C.A. (2005): *Estudio comparativo del contrato psicológico en empleados temporales y permanentes*. Trabajo final de carrera para optar a la Licenciatura en Relaciones Industriales. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- DeCenzo, D.A. y Robbins, S.P. (2001): *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007): *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Ganzinelli, C. (2005): *Cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*. Barcelona: Grupo Editorial Planeta, S.A.
- García de Hurtado, M. y Leal, M. (2008): *Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital humano*. Redalyc [en línea], N° 14. Recuperado en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/737/73711121008.pdf> [2012, 26 de junio]
- García Echevarría, S. y Lattmann, C. (1992): *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Diez de Santos.
- Gil R.F. y Alcover, C.M. (2003): *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Holton, Ch. (1995): *Curso breve para gerentes*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Kotter, J.P. (1988): *El factor Liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Maslow, A.H. (1991): *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- McClelland D.C. (1989): *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Mesa Espinosa, M.; Naranjo Pérez, R. y Pérez Vidal, L. (2007): *La evaluación del desempeño: Herramienta vital en la Dirección organizacional*. Universidad de Ciego de Ávila. Recuperado en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm> [2012, 16 de julio].
- Mulder, E. (2000): *Manual práctico de Dirección y Motivación en la Empresa*. Madrid: HayGroup.
- Peña Baztán, M. (1999): *La Psicología y la Empresa: El Factor Humano*. Barcelona: ESADE Ediciones.
- Porret, G.M. (1998): *Dirección y gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Barcelona: Gráficas Rey.
- Reyes, Y. y Martínez, I.M. (2007): *Cambiar en el texto. Los contratos*

- psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones.* Universidad de Alicante. Recuperado en <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/handle/10317/897> [2012, 16 de julio].
- Robbins, S.P. y DeCenzo, D. (2008): *Supervisión.* (Ed. 5). México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P. y Judge, A. (1996): *Comportamiento Organizacional.* (Vol.7). México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Porras, J.M. (1994): *El factor humano en la Empresa.* Bilbao: Deusto Ediciones.
- Rodríguez Varona, M.I. (2009): *La interacción necesaria en una organización: motivación, satisfacción y clima laboral.* Recuperado en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/interrelacion-organizacional-de-motivacion-satisfaccion-y-clima-laboral.htm> [2012, 06 de junio].
- Romero Medina, B. (2010): *Evaluación del Desempeño.* Tesina para optar al título de Licenciada en Administración. México: Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.
- Salas Carola, B. (2006): *Las competencias en el punto de mira. Gestión por Competencias: Un caso real.* Trabajo fin de Máster en Dirección y Gestión de Empresas. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Sango Llano, M. (2009): *Diseño de perfiles por competencia y evaluación del desempeño para la empresa productos familia Sancela de Ecuador.* Proyecto final de grado previo a la obtención del título de Ingeniería comercial. Escuela politécnica del Ejército, Latacunga.
- Serrano Duarte, G. (2011): *Competencias directivas: pensamiento Aristotélico y enfoques actuales.* Tesis Doctoral. Universidad de Navarra, Pamplona.
- Sprenger, R.K. (2005): *El mito de la motivación.* Madrid: Diaz de Santos.
- Tena T. (2002): El contrato psicológico: relaciones laborales empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales* [en línea], N° 15 Recuperado en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=284117> [2012, 04 de julio].
- Thomas, M. (1997): *Máster de Recursos Humanos.* Barcelona: Deusto.
- Urcola, J.L. (2011): *La motivación empieza por uno mismo.* Madrid: ESIC.

Vesga Rodríguez, J.J. (2009): *Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico*. Redalyc [en línea], N° 9. Recuperado en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80118612011> [2012, 16 de julio].