



# Compromiso y competitividad en las organizaciones

El caso de una empresa aeronáutica

Jesús Araujo Montahud y Ignasi Brunet Icart



Compromiso y competitividad en las  
organizaciones. El caso de una empresa  
aeronáutica

Jesús Araujo Montahud

Ignasi Brunet Icart



Tarragona, 2012

Edita:  
Publicacions URV

1.<sup>a</sup> edició: Novembre de 2012  
ISBN: 978-84-695-6297-0  
Dipòsit legal: T-1311-2012

Publicacions de la Universitat Rovira i Virgili:  
Av. Catalunya, 35 - 43002 Tarragona  
Tel. 977 558 474  
[www.publicacionsurv.cat](http://www.publicacionsurv.cat)  
[publicacions@urv.cat](mailto:publicacions@urv.cat)

Imatge de la coberta: FedEx Airbus Escort,  
de John Murphy <<http://ves.cat/bqn3>>

Aquesta edició està subjecta a una llicència Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported de Creative Commons. Per veure'n una còpia, visiteu <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> o envieu una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

☐ Aquesta editorial és membre de la Xarxa Vives i de l'UNE, fet que garanteix la difusió i comercialització de les seves publicacions a escala estatal i internacional.

# Índice

Introducción .....	9
1. Estrategia y gestión integral de RR. HH. ....	13
2. Clientes: origen y destino de las empresas .....	17
3. Área estratégica.....	21
3.1 Estrategia .....	22
3.1.1 Visión. ¿Qué queremos ser? .....	24
3.1.2 Valores de la empresa. ¿Quiénes somos?.....	25
3.1.3 Objetivos: operativizando la misión y rentabilizando los recursos.....	27
3.1.4 Políticas empresariales. ¿Cómo lo vamos a hacer? .....	30
3.2 Cultura organizativa .....	31
3.2.1 Cultura. ¿Qué nos define? .....	31
3.2.2 Tipos y funciones de la cultura organizativa .....	33
3.3 Estrategia de recursos humanos.....	34
3.3.1 Evaluación de alternativas .....	34
4. Cuadro de mando e indicadores.....	39
4.1 Concepto de cuadro de mando integral (CMI).....	40
4.2 Características del CMI .....	41
4.3 Valor añadido y aportaciones del CMI .....	43
4.4 El CMI como sistema de gestión estratégica .....	44
4.5 Relación del cuadro de mando integral con la gestión integral de los recursos humanos.....	47
5. Estructura .....	51
5.1 Estructura, puestos y clasificación.....	52
5.1.1 Análisis y descripción de puestos de trabajo .....	52
5.1.1.1 Descripción de puestos de trabajo.....	53
5.1.1.2 Especificaciones del puesto de trabajo .....	58
5.1.1.3 Importancia de la descripción de los puestos de trabajo.....	59
5.1.1.4 Ventajas del análisis de puestos .....	61
5.1.1.5 Ideas para la descripción de puestos de trabajo.....	63
5.1.2 Valoración de puestos de trabajo .....	64
5.2 Prevención de riesgos laborales, administración de personal y relaciones laborales.....	65

5.2.1 Prevención de riesgos laborales.....	65
5.2.2 Administración de personal y relaciones laborales .....	69
5.3 El desarrollo social.....	71
5.4 La comunicación interna.....	72
6. Sistemas de gestión .....	77
6.1 Retribución y compensación (políticas de fidelización) .....	77
6.2 Evaluación.....	83
6.2.1 Evaluación del potencial .....	83
6.2.2 Evaluación del desempeño y del rendimiento .....	84
6.2.2.1 Objetivos del proceso de evaluación del desempeño .....	86
6.2.2.2 Importancia de la evaluación del desempeño .....	88
6.3 Captación.....	89
6.3.1 Planificación de plantillas .....	89
6.3.1.1 Importancia de la planificación de personal .....	94
6.3.2 Sistemas de movilidad y selección de personal .....	97
6.4 Desarrollo .....	101
6.4.1 Acogida.....	101
6.4.1.1 Partes del plan.....	103
6.4.2 Formación .....	103
6.4.2.1 Los ámbitos de estudio .....	105
6.4.3 Desarrollo directivo.....	107
6.4.4 Carrera profesional.....	109
6.4.4.1 Mapas promocionales .....	110
6.4.4.2 El desarrollo del talento.....	113
7. Sistemas de optimización y mejora.....	115
7.1 Gestión por procesos.....	116
7.2 Innovación .....	117
7.3 Auditoría externa EFQM.....	122
7.3.1 Modelo de excelencia EFQM .....	122
7.4 Gestión por competencias.....	127
7.4.1 Definición de competencia.....	128
7.4.1.1 Competencias de umbral.....	128
7.4.2 Desarrollo de competencias .....	129
7.4.3 Aplicación del modelo .....	130
7.4.4 Beneficios de la implantación del modelo para la gestión .....	132
7.5 Liderazgo .....	133
7.5.1 Definición de liderazgo.....	133
7.5.2 La credibilidad: la base del liderazgo exitoso .....	135
7.5.3 Las cuatro estrategias del liderazgo efectivo.....	136
7.5.4 Grandes líderes, grandes resultados .....	137
7.5.4.1 El paradigma de la persona integral .....	137
7.5.4.2 Los cuatro imperativos de los grandes líderes .....	138
7.6.5 El liderazgo situacional.....	141

8. Objeto del estudio .....	145
8.1 Reflexiones.....	145
8.2 Hipótesis de partida .....	146
8.3 Caso de estudio.....	147
8.3.1 Resumen del caso .....	147
8.3.2 Área de estudio.....	147
8.3.3 Acciones a desarrollar .....	147
8.3.4 Información a estudiar.....	148
8.3.5 Documentación .....	150
8.3.6 Ficha de estudio. 2ª encuesta.....	151
9. Caso de estudio.....	153
9.1 Introducción .....	153
9.2 Programa sobre el liderazgo y la gestión del cambio.....	154
9.3 Programa sobre la evaluación 360° .....	164
9.4 Programa Trust y Team Talk.....	176
9.5 <i>Lean leadership behaviours</i> .....	198
10. Resultados y conclusión final .....	219
Referencias bibliográficas .....	225



## Introducción

La competitividad sostenible de las organizaciones en la actualidad depende en gran medida del nivel de compromiso de sus competidores. Esta afirmación encierra en sí una de las claves del éxito de las empresas en el futuro. Tal como se plantea a lo largo del siguiente libro, el compromiso es un factor para la aportación de valor a la competitividad sostenible en las organizaciones. Esto se explica por cuanto el entorno de actuación de las empresas, y en general de todas las organizaciones, presenta un nivel creciente de complejidad y eficiencia que se ve agravado en épocas de turbulencias. La exigencia de una creciente competitividad es un proceso que no parece que remita ni que se pueda resolver simplemente aportando más recursos. Los diversos cambios producidos en el concierto internacional presagian cambios sociales y económicos que suponen nuevas formas de actuar y de relacionarse entre las personas, y, sobre todo, nuevas formas de operar en el mundo empresarial.

Estos cambios interactúan con los avances tecnológicos. Dichos avances, además de suponer una nueva forma de «hacer negocios», revolucionan las relaciones humanas al generar redes sociales capaces de interconectar en momento real a personas localizadas en lugares muy alejados entre sí. Por otro lado, dicha tecnología permite depurar los procesos de las organizaciones haciéndolos funcionar de forma *lean*, con lo que se consigue que estos ganen en eficiencia y, por lo tanto, en productividad y competitividad. Sin embargo, si bien la tecnología es importante, no lo es todo. Hay y siempre habrá un espacio crítico para el factor humano en las organizaciones. Por ello, no solo no hay que obviarlo, sino, antes bien, se le ha de otorgar especial atención, ya que sin duda es el motor y el factor de diferenciación en las organizaciones, y contribuye a que el futuro de las empresas no solo exista, sino que, además, sea sostenible.

Las organizaciones no tienen un derecho «divino» a existir y, de facto, cual seres vivos, nacen, crecen, mueren y se «reproducen». Lo que nos ha de llevar a pensar que debe existir un esfuerzo permanente por hacer sostenible su supervivencia, y es su equipo humano el actor protagonista de este, por lo que se requiere un papel importante en su gestión y en la estrategia empresarial. Por otro lado, hoy en día no solo las fronteras geográficas, sino también las culturales, tienden a desaparecer. Esto ocasiona una mayor «homogeneización cultural», que unifica criterios, patrones de conducta y formas de actuar en todos los aspectos de la vida. Dichos avances y cambios se relacionan como si se tratase de un proceso bidireccional que tiende a repetirse infinitas veces, pues tales cambios promueven el desarrollo de la globalización, la cual, a su vez, afecta al desarrollo de estos.

Etimológicamente, el término *crisis* significa «cambio». Dicho cambio se relaciona directamente con la adaptación que debemos acometer en nuestra forma de proceder en el ámbito económico para actuar con garantías en el mercado. Parece evidente que lo único permanente es el cambio, y, en este sentido, debemos adaptarnos constantemente a él para afrontar los nuevos retos surgidos en el día a día de nuestro entorno con mayores garantías de éxito. Si analizamos la evolución de las compañías que forman parte de nuestro tejido económico, podemos observar que estas no solo han evolucionado en el plano funcional y operativo —es decir, en su forma de producir y operar en el mercado—, sino que también han modificado su forma de gestionar sus recursos humanos. En este sentido, hemos pasado del paternalismo de las organizaciones de la primera mitad del siglo xx, donde el principal estilo de liderazgo implementado anclaba su gestión en el poder y la autoridad, al desarrollo de prácticas de gestión más orientadas a la participación y colaboración de los recursos humanos en la gestión de las organizaciones.

Si hiciéramos un estudio sociológico de los diversos modos de producción y las distintas formas de relacionarse que se han ido dando en nuestras organizaciones a lo largo de su historia, la foto inicial y la final serían tan distintas que no las reconoceríamos. En todos los cambios la principal pretensión siempre es la eficiencia y la productividad. Pero ¿puede un proceso o una determinada tecnología hacer «competitiva» a una organización en el mercado por sí solo? La respuesta es no. La competitividad de las organizaciones actuales la proporcionan los recursos humanos de las empresas, que de forma «continua» tratan de reinventar sus procesos y sistemas con vistas a hacerlos eficientes y competitivos no solo desde un punto de vista funcional, sino también desde un punto de vista actitudinal que revolucione literalmente la «forma de hacer».

El objetivo final es poner en marcha una «cultura de alto rendimiento» que, partiendo del individuo, ponga en funcionamiento una nueva filosofía y mentalidad encaminadas a la mejora continua. El principal propósito de este libro es demostrar que las personas dentro de la empresa y «fuera de ella» son depositarias de la capacidad de hacer que sus empresas sean competitivas en el mercado. Pero ¿qué rasgo o actitud tienen que desarrollar las personas para conseguir que sus organizaciones sean más competitivas? Dicha capacidad se vincula al compromiso y el sentido de pertenencia. En este sentido, el compromiso es un factor de aportación de valor a la competitividad de las empresas y, además, de forma sostenible en el tiempo. Es decir, en sintonía con la automotivación, el compromiso supone una fuerza automotriz permanente que hace que el colaborador funcione según sus propias convicciones y deseos alrededor de la organización y se encamine a la consecución y superación de sus objetivos personales, reduciendo el peso de la acción. Es decir, reduciendo la importancia de los factores higiénicos.

Dichos objetivos y deseos personales están totalmente interconectados con los de la organización o empresa, que el colaborador considera como «propia». En este punto el compromiso se deriva de la estrategia de la empresa y de la gestión integral de sus recursos humanos. De hecho, la competitividad existente entre las empresas —ahora circunscrita al ámbito internacional—, los nuevos competidores que van apareciendo en el mercado y la mayor proliferación de productos y servicios sustitutivos que satisfacen la misma necesidad, conllevan que las organizaciones que consiguen diferenciarse alcancen dicha ventaja competitiva gracias al diferencial que representa su capital humano. No obstante, no basta con poseer a los profesionales más «competentes» desde el punto de vista técnico, ni siquiera contar con personas con aptitudes excelentes capaces de incre-

mentar su nivel de competencias y convertir su potencial en realidad desde una perspectiva eminentemente técnica.

Es en el terreno de las actitudes donde podemos marcar la diferencia en el panorama actual en que operan nuestras empresas. Pero ¿qué permite que las competencias genéricas o actitudinales sean las más adecuadas y estén presentes de manera sostenible en las personas que las poseen? Dicha competencia es el compromiso. Podemos considerar el compromiso como una «metacompetencia» que mantiene redobladas y actualizadas el resto de competencias actitudinales que desencadenan el éxito. En este camino, algunas organizaciones orientan sus procesos de selección a identificar el compromiso y la posibilidad innata de desarrollar el sentido de pertenencia como factor fundamental identificativo del éxito futuro del colaborador en la organización. Por lo tanto, la competitividad sostenible de las empresas depende en última instancia del compromiso de sus colaboradores, y este a su vez depende de la estrategia y la gestión integral de los recursos humanos. En este sentido, en el punto 1 se enuncian y ponen en evidencia los conceptos más importantes que se relacionan con la gestión integral de los recursos humanos. En el punto 2, denominado «Clientes», se desarrollan aspectos relativos a dicho término. En el punto 3, denominado «Área estratégica», se desarrollan los conceptos de estrategia, cultura organizativa y estrategia de recursos humanos. En el punto 4, llamado «Cuadro de mando e indicadores», se presentan el concepto de cuadro de mando integral y la aportación de valor añadido de este. En el punto 5, llamado «Estructura», se habla del análisis y la descripción de puestos de trabajo, la valoración de puestos de trabajo, la prevención de riesgos laborales, el desarrollo social y la comunicación interna. En el punto 6, llamado «Sistemas de gestión», se desarrollan conceptos relativos a la retribución y compensación, la evaluación del potencial y el desempeño, la captación y el desarrollo recursos humanos. En el punto 7, llamado «Sistemas de optimización y mejora», se plasman conceptos relacionados con la gestión por procesos, la innovación, la auditoría externa EFQM, la gestión por competencias y el liderazgo. En el punto 8, llamado «Objeto de estudio», se desarrollan puntos relativos a la hipótesis de partida y el caso de estudio. En el punto 9, denominado «Caso de estudio», se desarrollan las diversas acciones relativas a recursos humanos implementadas en la organización. En el punto 10 se aportan los resultados y la conclusión final.



# 1. Estrategia y gestión integral de RR. HH.

La gestión de recursos humanos en las empresas ha experimentado un cambio vertiginoso, pasando de la administración de personal, dirigida principalmente al cumplimiento de las obligaciones fiscales y salariales y al control de tiempos, a una gestión integral en la que el centro de interés es el equipo humano (Albizu y Landeta, 2001; Alles, 2005; Ariza *et alii*, 2004).

En relación con la administración interna de recursos humanos, no resulta suficiente una política de personal centrada exclusivamente en negociar los convenios colectivos y reducir los conflictos laborales. Hay una serie de ámbitos que afectan a la gestión de recursos humanos que conviene reflejar y comprender:

- ✦ **Ámbito sociológico:**

La aparición de nuevas profesiones y el fuerte desarrollo que han tenido otras, junto con la mejora de la comunicación, han dado lugar a un mayor nivel de conocimiento, a una mayor fluidez en la información y a más exactitud en los métodos empleados en la predicción de escenarios futuros. Esto permite y obliga a la toma de decisiones de forma anticipada en la gestión empresarial.

- ✦ **Ámbito económico:**

La crisis por la que está pasando la economía mundial se caracteriza por un fuerte endeudamiento de los países. Esto provoca elevados déficits en los pagos de la deuda, lo que a su vez origina grandes necesidades de financiación. Todo ello influye en el cambio necesario de paradigma. No tanto como un factor más de competitividad, sino más bien como un requerimiento para la supervivencia.

Los recursos humanos, entre otros, requieren una gestión integral como cualquier otra variable estratégica, de manera que dejen de ser «un lastre necesario» para convertirse en un «motor de éxito».

- ✦ **Ámbito tecnológico:**

El descubrimiento y la implantación de nuevas tecnologías han permitido transformar profundamente la sociedad (Brunet y Vidal, 2008; Brunet *et alii*, 2011). La informática, la ofimática y las telecomunicaciones han dado lugar a nuevos y variados productos y a una profunda revisión de los sistemas de administración y gestión en las empresas. Es aquí donde la tecnología ha revolucionado la forma de comunicarse en la empresa y sus métodos de desarrollo.

♦ **Ámbito comercial:**

Los cambios tecnológicos y estratégicos han facilitado sistemas de producción flexibles que ofrecen satisfacción a nuevas necesidades de la sociedad actual. El perfeccionamiento de la calidad, las modernas estrategias de marketing o los nuevos sistemas de compra han originado una verdadera revolución en el ámbito comercial. Esto influye en las empresas y en el comportamiento de la sociedad actual.

Una vez más, cómo gestionamos ahora nuestra fuerza de ventas tiene poco que ver con cómo lo hacíamos apenas cinco años atrás. Necesitamos el compromiso de los colaboradores para conseguir los objetivos propuestos.

Todo esto repercute en una sensible disminución de los beneficios de las empresas y en desajustes en los mercados de trabajo. La velocidad a la que se desarrollan nuevos productos es cada vez mayor.

Por su parte, las empresas aspiran a ser más competitivas para mejorar su posición en el mercado, tratando de buscar nuevos productos y servicios y otras formas de organización. Esto obliga a redefinir estrategias, objetivos y formas de trabajo.

Este objetivo es difícil de alcanzar exclusivamente mediante la incorporación de las nuevas tecnologías. Hay que contar con el capital humano adecuado, motivado y formado, capaz de entender y desempeñar diferentes responsabilidades.

Se está reconociendo la necesidad de capacitar y desarrollar el capital humano que requiere la nueva empresa, no solo para actualizar sus conocimientos, sino también para perfeccionar los métodos de aprendizaje sobre la base de la aplicación de las nuevas tecnologías de la formación.

En todos los aspectos enunciados con anterioridad, la gestión integral de los recursos humanos (GIRH) tiene mucho que aportar. La GIRH se refiere a todas aquellas actividades y funciones llevadas a cabo en torno a los recursos humanos de la empresa que pretenden optimizar las decisiones tomadas al respecto y alcanzar los mejores resultados de los colaboradores de la organización.

Por su carácter integral, se incluyen dentro de esta desde la selección de personal hasta la formación, pasando por la evaluación del desempeño y la retribución. De la misma manera, dicha gestión de recursos humanos se nutre de una serie de áreas que le sirven de apoyo.

El núcleo central del sistema lo conforman los clientes, esta es la pieza clave que afecta a todas y cada una de las actuaciones llevadas a cabo en la organización en general y en recursos humanos en particular. Estos aspectos suponen el *core* de la organización y de sus recursos humanos (Alegre, 2004; Aguer, 2005).

Rodeando a la estrategia empresarial y de recursos humanos, encontramos todas aquellas áreas que mencionamos con anterioridad, que dan soporte y apoyo a dicha estrategia. Hablamos de la prevención de riesgos laborales, la comunicación interna, el análisis y la descripción de puestos de trabajo, y la administración de personal. Todo lo anterior es lo que denominamos el *hard* de la gestión empresarial y de recursos humanos.

Como áreas *soft* tenemos la retribución, la selección, la formación y la evaluación. Todas ellas son áreas de gestión enfocadas a optimizar la aportación de valor de las personas en la empresa (Mondy *et alii*, 1999; Recio, 2005).

En un siguiente anillo, encontramos algunos aspectos relacionados con la innovación, la calidad y la gestión de procesos, como áreas que interfieren de manera indirecta en

la gestión de recursos humanos. No obstante, su afectación es relevante en la generación del compromiso de los colaboradores.

Por último, aunque al mismo nivel de la innovación, la calidad y los procesos, podemos hablar de la gestión por competencias como instrumento fundamental para la gestión de los recursos humanos de la organización (Brunet, 2005).

Por ello, decimos que la gestión integral de los recursos humanos se sustenta principalmente en la identificación y el desarrollo de una serie de competencias básicas que han de ser el motor de la organización y la clave para alcanzar los objetivos fijados en la estrategia. Estas competencias van más allá del conocimiento técnico de una materia o puesto de trabajo, incluso más allá de la habilidad concreta para poder desarrollarlo.

Dicho modelo será el eje sobre el que pivotará todo el desarrollo del caso de estudio.



Alineado con la estrategia, el objetivo inicial de la gestión integral de los recursos humanos es establecer aquellas competencias deseables para la organización que proporcionarán resultados de éxito. A partir de ahí se sientan las bases de una serie de procedimientos que repercuten en la consecución de objetivos y en el reconocimiento del trabajo individual y grupal, así como en el desarrollo profesional de las personas y en la retención del talento (Bonache y Cabrera, 2006; Ulrich *et alii*, 2002).

Teniendo en cuenta que las personas son la esencia de las empresas, debemos tomar conciencia de la importancia del compromiso que aquellas tienen que asumir con las organizaciones. Es decir, se debe buscar un compromiso organizacional que garantice la consecución de unos resultados estratégicos. Para ello, debemos tener en cuenta la vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos, un constructo constituido por tres factores:

- + Implicación en el puesto de trabajo; aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- + Implicación interna; disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización.
- + Deseo de permanecer en la organización.

Vincular la consecución de los resultados individuales a los organizativos es uno de los retos de mayor envergadura de la gestión integral de los recursos humanos. Su objetivo es incrementar el nivel de compromiso organizativo.

La motivación de las organizaciones de incrementar los niveles de compromiso se fundamenta en que el compromiso es un factor de valor para la competitividad sostenible de las organizaciones (Alamillo y Villamor, 2002; Claver *et alii*, 1996).

A continuación desarrollamos los distintos conceptos que aparecen en el gráfico para mostrar cómo todos y cada uno de estos aspectos influyen en el compromiso.

## 2. Clientes: origen y destino de las empresas



En las organizaciones nada hay más crítico que sus clientes, sin los cuales carecen de razón de ser. El cliente es, para una empresa, origen y destino de su actividad. De una manera más formal podemos definir *cliente* como la persona o personas que pertenecen a una organización, y que reciben o consumen bienes o servicios de un determinado proveedor, pudiendo elegir entre varios de ellos. Es el eje central en torno al cual gira la actividad de la empresa y sin el cual esta no tendría sentido (Dolan *et alii*, 2003; Neely *et alii*, 2002).

Para la empresa, la centralidad del cliente requiere una constante búsqueda de estrategias que permitan identificarlo, atraerlo y fidelizarlo. Por ello, ha sido necesario replantearse los conceptos básicos del marketing, para llevarlos a un marketing relacional que consiste en establecer una relación de beneficio mutuo, satisfacción plena y rentabilidad sostenible. Del mismo modo, cabe fijar una relación de socio estratégico más que de proveedor.

Hoy en día todas las empresas aspiran a superar a la competencia, fidelizar a los clientes y, al mismo tiempo, atraer a otros nuevos. Para alcanzar ese objetivo y equipar a las empresas con ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es necesario contar con información precisa acerca del nivel de calidad del servicio que estamos brindando.

Para ello, se debe establecer una brecha entre las expectativas de los clientes y el servicio que estos reciben, y su diferencia será el servicio que realmente están recibiendo.

Es necesario identificar qué es lo que los clientes piensan y qué esperan alcanzar, ya que esta será la mejor forma de saber el tipo de futuro que le espera a la empresa.

El modelo de gestión integral de los recursos humanos esboza el papel central y estratégico del cliente, fijando su punto de referencia en él para llevar a cabo el resto de actividades.

No obstante, debemos diferenciar algunos conceptos:

*Una cosa es lograr la satisfacción de los clientes y otra, su lealtad.*

La satisfacción es lo que el cliente dice que le satisface. La lealtad es lo que el cliente hace. Es un concepto proactivo que implica que el cliente «firma» una alianza a largo plazo con la empresa, recomendando incluso nuestra compañía a otras personas (Nelson y Winter, 1982; Nohria y Ghoshal, 1997).

Durante los años ochenta los directivos se contentaban básicamente con satisfacer a sus clientes. En los noventa algunas organizaciones descubrieron que la satisfacción del cliente externo depende directamente de la satisfacción del cliente interno o del trabajador. El reto actual consiste en trascender los esquemas estáticos de satisfacción para adoptar enfoques dinámicos y proactivos de fidelización.

En todo este proceso es clave la aportación de cada miembro del grupo, no solo de la fuerza comercial, sino también de todos los integrantes de la organización. Para que esta aportación y compromiso sean efectivos deben estar contemplados como elementos internos (estrategia) y ser identificados en los sistemas de gestión.

La estrategia general de la empresa y la gestión integral de recursos humanos deben entender que el cliente es el factor con el que se establece una dependencia mutua. Debemos concienciarnos de que el cliente no supone una interrupción de nuestro trabajo, sino el propósito de nuestras labores.

Conviene recordar que el cliente no es alguien al que le hacemos el favor de atender, sino alguien que nos da la oportunidad de trabajar para una organización. Lo cierto es también que en épocas de crisis no se puede poner en duda este concepto.

En relación con lo anterior, nos podemos plantear algunas preguntas clave: ¿cuál es la principal herramienta para conseguir fidelizar al cliente? ¿Por qué elige el cliente a nuestra organización para establecer una relación sostenible en el tiempo? ¿Cómo se consigue que un cliente recomiende nuestros productos y servicios?

Existen medios que dan respuesta a las preguntas anteriores, pero el motor fundamental que permite que estos se activen y se consiga satisfacer finalmente al cliente tiene que ver con el compromiso de los trabajadores que forman parte de la organización.

Los trabajadores comprometidos entienden el valor estratégico del cliente y la importancia para su organización. Reconocen su importancia en la consecución de resultados y se alinean con los objetivos de la compañía relativos al cliente (Perretti, 1988).

El compromiso de los trabajadores suele traer consigo el orgullo de pertenencia. La identificación con la compañía suele traer consigo el hablar bien de su organización en el exterior, lo que genera una imagen positiva hacia ella. Esta actuación tendrá una repercusión directa en los clientes actuales y potenciales. El compromiso de los colaboradores les hace no escatimar esfuerzos y orientar su actividad a la satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta el concepto de fidelización que procede del marketing, podemos decir que la fidelización es el fenómeno mediante el cual un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres C: captar, convencer y conservar.

Es un término que utilizan básicamente las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es el valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades y los intereses del cliente. Fidelizar es un concepto que va más allá de retener o mantener.

Algunas empresas hablan de retener clientes en lugar de fidelizar. Esto puede ser un error, pues retener clientes implica intentar salvar la relación cuando el cliente ya está insatisfecho y no desea seguir siéndolo. Si una empresa fideliza, no necesita retenerlos (Peters, 1995).

La estrategia de fidelización tiene como objetivo principal mantener a sus clientes activos y si es posible, aumentar la cifra de negocio con ellos. Cuando un consumidor compra un producto, pueden ocurrir tres cosas distintas:

- ♦ Que no vuelva a comprar el producto.
- ♦ Que vuelva a comprarlo.
- ♦ Que compre el mismo artículo, pero de otra marca.

La estrategia de fidelización empieza con la formación de los empleados de la propia empresa para que adopten el siguiente paradigma:

Figura 1. Clientes, fidelización.



La fidelización confía en la publicidad y en la comunicación boca a boca para transmitir las ventajas y los beneficios de que disfrutaban los clientes fidelizados, y así atraer a los nuevos.

En este sentido, es muy importante la información que proporcionan los propios empleados de la organización en torno a los productos y servicios. Para que los empleados se manifiesten de forma positiva en relación con los productos y servicios de su empresa es necesario que estén convencidos de las características positivas de estos (Pin y Gómez-Llera, 1994).

Para ello, es necesario que los empleados ofrezcan juicios positivos acerca de los productos y servicios, y que se alineen con los valores de la compañía, con su cultura organizativa y con su estrategia.

Reconocer los objetivos organizativos como propios y estar convencidos de que la lucha por sus propios objetivos contribuye a la consecución de los de la organización es una cuestión de especial importancia. La reflexión previa se resuelve conformando un proceso que relaciona la prestación al cliente con el compromiso de los empleados.



### 3. Área estratégica



Hoy día las organizaciones tratan de fijar estrategias empresariales que les permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles para operar en el mercado. No obstante, cada vez más estas estrategias van orientadas a incrementar la competitividad de la organización. Dicha competitividad no solo se consigue por medio de la productividad y la eficiencia, aunque sean aspectos muy importantes, sino también por medio de su imagen de marca, las repercusiones sociales de su actividad y la posibilidad de operar en un sector de forma sostenible (Shuler *et alii*, 2004; Senge, 1992; Senge *et alii*, 1999; Escorsa y Maspons, 2011; Escorsa y Valls, 2003).

La sostenibilidad viene precedida de la competitividad mencionada, y dicha competitividad no solo procede de los resultados económicos, sino también de otros aspectos comentados que la hacen sostenible. Pero ¿qué hace que la organización produzca de manera eficiente? ¿Qué provoca que la imagen de la empresa en el exterior sea muy positiva? ¿Qué incrementa la productividad de la organización?

Aunque existen muchos factores que ayudan a encontrar las respuestas, sin duda uno de los aspectos de mayor importancia es el compromiso de los colaboradores como palanca que incremente la competitividad organizativa.

En este apartado vamos a desarrollar los conceptos de misión, visión, valores y cultura organizativa como elementos importantes de la gestión empresarial que repercuten en el compromiso. Del mismo modo, trataremos el de estrategia empresarial y el de recursos humanos, soportes de la actuación de la empresa.

### 3.1 Estrategia

Son múltiples las definiciones de estrategia, entre las que destacamos algunas de ellas (Galbraith y Kazanjan, 1986; Fernández Careda, 1993; Giget, 1998; Ghosal y Bartlett, 1997).

- Una estrategia es el plan que integra las principales metas de una organización y, a la vez, establece la secuencia de acciones a realizar.
- La estrategia es el arte de crear y proyectar planes para alcanzar una meta concreta.
- La estrategia es el eslabón clave de la organización para responder de manera efectiva a las necesidades, los deseos y las expectativas de los clientes.
- Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Existen diferentes tipos de estrategias:

#### ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial consiste en la búsqueda de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de los objetivos definidos.

En las empresas con gobierno corporativo, la estrategia es diseñada por la junta directiva con asesoramiento de miembros externos y la participación del director ejecutivo, también llamado *chief executive officer* (CEO) o gerente general.

La ejecución y el desarrollo de la estrategia empresarial son tareas del CEO, con la participación del nivel ejecutivo (operaciones, marketing, comercial, administración, tecnología y recursos humanos).

La estrategia empresarial es la base fundamental del camino que una organización opta por recorrer para el logro de sus objetivos. Existe aun cuando no esté formalmente definida, es decir, se presupone implícita en el camino elegido por la compañía para alcanzar sus objetivos empresariales.

#### ESTRATEGIA DE MARKETING

Está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Este propósito trata de llevarse a cabo con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia la empresa y su marca. Es una parte del marketing que contribuye a planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

#### ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia comercial es el conjunto de planes de acción y actividades planificadas en el tiempo por la organización encaminados a conseguir los objetivos comerciales de la compañía.

## ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

La estrategia de producción es el conjunto de decisiones sobre los objetivos, las políticas y los programas de acción relativos a la producción, a través de las cuales una empresa compete y trata de obtener cierta ventaja sobre la competencia.

Estas decisiones deben ser en todo momento coherentes con la misión del negocio. La definición enunciada gira en torno al concepto de competitividad.

Formular la estrategia de producción o de servicio determinará qué decisiones deben adoptarse para que la producción conduzca a la empresa a alcanzar ventajas competitivas a medio y largo plazo.

## ESTRATEGIA DE SERVICIO

Constituye la visión del servicio, expresada en una premisa clara en la cual queda consignada la forma como se quiere llegar al usuario.

La estrategia de servicio es un principio que orienta los esfuerzos y la actividad hacia las prioridades de los usuarios. Por lo tanto, sus políticas, procesos y métodos de trabajo estarán diseñados para prestar un buen servicio, de forma que cada uno de los miembros de la organización sepa claramente qué se espera de él.

Algunos conceptos relacionados con la estrategia son:

## MAPA ESTRATÉGICO

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización. Proporcionan un lenguaje para describir la estrategia antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. En el mundo empresarial se usa para proporcionar una dirección general a la compañía.

## EL COMPROMISO Y LA ESTRATEGIA

En el proceso estratégico es muy importante que la empresa transmita convenientemente su misión (razón de ser), visión (hacia dónde quiere ir y dónde quiere estar en el futuro), valores (en qué va a fundamentar sus decisiones) y competencias (la traducción de los valores en comportamientos y actitudes que la empresa quiere de sus empleados) (Hambrick y Snow, 1989; Hamel, 2000; Hamel y Prahalad, 1993, 1994).

La dirección de recursos humanos desempeña un rol que posee dos áreas claramente diferenciadas en relación con la estrategia. Por una parte, socio estratégico e impulsor de la cultura; por otra, experto técnico-funcional en el área de recursos humanos.

En el papel de impulsor de la cultura empresarial, la dirección de recursos humanos debe asegurar la congruencia y el alineamiento entre la estrategia y los comportamientos y las actitudes de las personas que componen la plantilla, de manera que existan y se lleven a cabo procesos claramente orientados a la consecución de los objetivos estratégicos donde se conjuguen misión, visión y valores de la empresa dentro de la cultura específica de cada organización.

En el desarrollo y la implementación de la estrategia intervienen diferentes niveles jerárquicos, muy necesarios para que esta se lleve a cabo convenientemente. Partiendo de la idea de que sin implicación no hay compromiso, uno de los niveles más importantes para ejecutar dicha estrategia son los recursos humanos, sin cuyo compromiso cualquier objetivo estratégico no podría ser cumplido.

Para conseguir dicho compromiso, hay que comunicar el por qué y para qué de los objetivos estratégicos; para ello, es importante adaptar el contenido de nuestra comunicación a cada uno de los niveles jerárquicos que se dan en la empresa con el objetivo de involucrar a cada una de las personas que componen la organización (Jericó, 2001).

### 3.1.1 Visión. ¿Qué queremos ser?

Se entiende por visión la imagen mental de un estado futuro y deseable de la organización que proporciona una guía para poder distinguir entre aquello que la organización debe preservar (propósito) y lo que a largo plazo es susceptible de cambio (misión). Una visión se caracteriza por:

- \* Tener una articulación coherente.
- \* Ser compartida por todo el personal.

La visión debe ser:

- \* Congruente.
- \* Breve.
- \* Sencilla.
- \* Comprensible.
- \* Capaz de despertar emociones.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, y la aparición de las nuevas condiciones del mercado.

Los componentes de la visión son:

- \* El propósito, orientado hacia el interior con el objeto de descubrir quién es y por qué existe la empresa.
- \* La misión, que tiene una orientación más externa y se concreta en lo que hace y lo que debe hacer la empresa.

El propósito representa las creencias y los valores organizativos permanentes que contribuyen a configurar y moldear el carácter de la empresa. Encarna la razón de la empresa y define su existencia. El propósito ha de ser:

- \* Significativo.
- \* Motivador.
- \* Estable.
- \* Dinámico.

Definimos la misión de la organización como su finalidad, lo que aporta a la sociedad. La misión expresa la razón de ser de la organización y determina sus límites y enfoque. Es el concepto alrededor del cual la organización va a caminar. La misión debe ser:

- Imaginable.
- Comunicable.
- Flexible.
- Centrada.
- Factible.
- Deseable.

Conviene hacer una reflexión acerca de la misión.

- Grandes triunfadores desarrollan su energía mental en visión. La visión es la imaginación aplicada. Todo es creado por primera vez como una creación mental, y luego como una realidad física. Visión también significa la afirmación de los demás, creer en ellos y ayudarles a desarrollar todo su potencial. Grandes triunfadores desarrollan su energía física en disciplina. Ellos no niegan la realidad. Aceptan el sacrificio que conlleva hacer lo que sea necesario para realizar su visión. Solo los disciplinados son realmente libres. Solo la persona que se ha disciplinado/a sí mismo/a durante décadas a tocar el piano es libre de crear arte.
- Grandes triunfadores desarrollan su energía emocional en pasión, deseo, convicción y empuje. La pasión aparece como el optimismo, el entusiasmo, la conexión emocional y la determinación, y está profundamente arraigada en el poder de elección. Las personas apasionadas creen en la creación de su propio futuro.
- Grandes triunfadores desarrollan su energía espiritual en la conciencia; su sentido interior de lo que es moral, lo que es correcto y lo incorrecto, y su impulso hacia el significado y la contribución.

La autoridad moral hace que el trabajo de autoridad formal se centre en fines positivos.

### *3.1.2 Valores de la empresa. ¿Quiénes somos?*

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización (Pérez López, 1998, 1998a; Morales, 2004).

Los valores individuales emanan de las propias experiencias cotidianas y de los tres regalos que nos dan al nacer:

- La libertad de elección. Nuestro pasado, nuestros genes, la forma en que otros nos han tratado..., todo ello influye en nosotros, pero no nos determina. Entre el estímulo y la respuesta hay un espacio en el que elegir nuestra respuesta. En nuestras elecciones se encuentran el crecimiento y nuestra felicidad.
- Las leyes naturales o principios. Para utilizar sabiamente el espacio entre el estímulo y la respuesta, tenemos que vivir por las leyes naturales que determinan las consecuencias del comportamiento. Las consecuencias positivas provienen de la justicia, la bondad, el respeto, la honestidad, la integridad, el servicio o la contribución.

- ♦ Las cuatro inteligencias. Estas son:
  - Inteligencia mental (IQ). El IQ es nuestra capacidad de analizar, razonar, pensar de manera abstracta y comprender.
  - Inteligencia física (PQ). El PQ es nuestro cuerpo sin esfuerzo consciente, la coordinación de siete trillones de células con una precisión muy compleja.
  - Inteligencia emocional (EQ). El EQ es nuestro autoconocimiento, nuestra autoconciencia, la sensibilidad social, la empatía y la capacidad de comunicarse con éxito. Trata de un sentido de la oportunidad y la conveniencia, y de tener el coraje de reconocer debilidades y respetar las diferencias.
  - Inteligencia espiritual (SQ). El SQ es nuestra búsqueda de significado y conexión con el infinito. Utilizamos esta información para desarrollar nuestro anhelo y la capacidad de sentido, visión y valores. Nos permite soñar y esforzarnos. Es nuestra conciencia.

Características de los valores:

- ♦ Se desarrollan en condiciones complejas.
- ♦ Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- ♦ Son posibles porque las personas creen en ellos.
- ♦ No son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa:

- ♦ Son fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- ♦ Permiten posicionar una cultura empresarial.
- ♦ Marcan patrones para la toma de decisiones.
- ♦ Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- ♦ Promueven un cambio de pensamiento.
- ♦ Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- ♦ Favorecen una baja rotación de empleados.
- ♦ Evitan conflictos entre el personal.
- ♦ Permiten que los integrantes de la empresa se adapten más fácilmente.
- ♦ Favorecen el éxito en los procesos de mejora continua.

## LA IDENTIDAD COMO PARTE DE LOS VALORES

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa. La identidad recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de su historia y trayectoria.

## CÓMO DEFINIR LOS VALORES DE UNA EMPRESA

Aunque cada organización es distinta, podemos fijar algunas formas que nos permitan establecer puntos para que se puedan implantar valores de una manera efectiva.

El primer paso es establecer los valores fundamentales de la empresa en el equipo directivo promoviendo la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

A continuación se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. Sobre la base de lo anterior, hay que definir nuevamente el grado de importancia de cada valor y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, ésta debe adoptarlos como prioritarios en su actuación. Ello debe servir para sustentar el razonamiento en los conflictos, para que este se lleve a cabo de manera lógica y a partir de la lista de valores. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, los trabajadores y nosotros mismos, llevándonos a comportamientos observables que deben ser tenidos en cuenta en la gestión de los recursos humanos (Koontz *et alii*, 1990; Valle Cabrera, 2004; García y Dólan, 2001).

#### VALORES COMPARTIDOS

Son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Para poder establecer los valores compartidos, es muy importante el trabajo en equipo y especificar:

- Los valores que tiene la organización.
- Los valores que no tiene la empresa y necesita tener, a la vez que identificar y eliminar los antivalores de la organización.
- La importancia de los valores compartidos.

Con los valores compartidos:

- Es más fácil organizarse.
- Se orienta la visión estratégica y aumenta el compromiso profesional.
- Se puede identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Se logra y fortalece el pensamiento estratégico en los líderes.
- Se promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

Una vez que se han definido los valores de una empresa, es importante entender que:

- Forman parte de una decisión estratégica a largo plazo.
- Son factores que definirán la manera como debe vivir la organización.
- La voluntad y perseverancia siempre serán necesarias para ponerlos en acción.

En definitiva, misión, visión y valores implican tener claro dónde estamos y quiénes somos y adónde queremos llegar y cómo queremos ser. Además, es importante tener un plan estratégico en relación con lo que haremos y lo que es realmente importante para nosotros como organización.

#### 3.1.3 Objetivos: operativizando la misión y rentabilizando los recursos

Los objetivos señalan el camino para alcanzar la misión de la empresa y representan las condiciones futuras que se pretenden lograr expresadas en términos cualitativos. Asimismo,

mo, determinan qué debe lograrse y cuándo debe alcanzarse. Podemos resumir su definición diciendo que los objetivos son los resultados que una empresa pretende alcanzar (Arana, 2003; Cruz, 2005; Armstrong, 1991).

#### IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

Establecer objetivos es esencial para el éxito de la compañía. Los objetivos marcan un curso de acción a seguir y son una fuente de motivación para todos los miembros de la organización. Otras razones son:

- ✦ Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- ✦ Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- ✦ Sirven de guía para la asignación de recursos.
- ✦ Sirven de base para la realización de tareas.
- ✦ Permiten evaluar resultados, comparando los obtenidos con los propuestos.
- ✦ Miden la eficacia y productividad de la empresa.
- ✦ Generan coordinación, organización y control.
- ✦ Generan participación, compromiso y motivación.
- ✦ Al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- ✦ Revelan prioridades.
- ✦ Producen sinergia.
- ✦ Disminuyen la incertidumbre.

#### CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deben ser:

- ✦ Medibles  
Los objetivos deben ser mensurables, es decir, cuantitativos y ligados a un límite de tiempo. Es posible utilizar objetivos genéricos siempre y cuando estos vayan acompañados de objetivos específicos que permitan alcanzar los genéricos.
- ✦ Claros  
Los objetivos deben tener una definición clara, comprensible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- ✦ Alcanzables  
Los objetivos deben ser posibles de alcanzar y estar dentro de las posibilidades de la empresa. Se deben tener en cuenta la capacidad y los recursos humanos y temporales con que la empresa cuenta para ello.
- ✦ Desafiantes  
Deben ser retadores y realistas. No deben especificar una situación que de todas maneras sucederá, sino una situación que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas este se haya iniciado.
- ✦ Realistas  
Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en el que se pretenden cumplir.

- **Coherentes**

Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos. También deben ir en consonancia con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y los valores de la empresa.

## TIPOS DE OBJETIVOS

De acuerdo con su naturaleza, los objetivos se clasifican en:

- **Objetivos generales;** son expresiones genéricas. Algunos ejemplos de objetivos genéricos son: ser el líder del mercado, incrementar las ventas u obtener una mayor rentabilidad.

Uno de los objetivos generales es la visión de la empresa. Este es el principal objetivo general que persigue una organización.

- **Objetivos específicos;** son objetivos concretos necesarios para lograr los generales y están expresados en cantidad y tiempo. Algunos ejemplos de objetivos específicos son aumentar las ventas mensuales en un 20%, obtener una rentabilidad anual del 25% o lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre.

De acuerdo con el alcance del tiempo, los objetivos se pueden clasificar en:

- **Objetivos de largo plazo o estratégicos;** son objetivos a nivel de la organización que sirven para definir el rumbo de la empresa. Se fijan generalmente para un período de cinco o tres años como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.
- **Objetivos de medio plazo o tácticos;** son objetivos a nivel de áreas o departamentos que se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se fijan generalmente para un período de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.
- **Objetivos de corto plazo u operacionales;** son objetivos a nivel de operaciones que se establecen en función de los objetivos tácticos. Se fijan generalmente para un plazo no mayor de un año.

Recomendaciones sobre el uso de objetivos

- Se deben establecer objetivos generales siempre y cuando sirvan de referencia para establecer objetivos específicos.
- Establecer solamente objetivos generales puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde se quiere llegar realmente, siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.
- Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, pero también para cada área y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.
- Los objetivos no deben ser estáticos, sino que se debe tener la suficiente flexibilidad como para poder adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno.
- Siempre se deben establecer prioridades, cumpliendo los objetivos en orden de importancia o urgencia.

- ♦ Los objetivos deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa. Es importante hacer que se recuerden permanentemente.

### 3.1.4 Políticas empresariales. ¿Cómo lo vamos a hacer?

Son las directrices para seleccionar un curso de acción que lleve a la consecución de unos objetivos dados. Son normas para decidir los límites dentro de los cuales debe producirse la acción. Estas normas adquieren la forma de decisiones para dar respuestas concretas a situaciones repetitivas específicas.

Una vez que hemos desarrollado los principales conceptos que forman parte del área estratégica, es interesante mencionar que la capacidad de los recursos de una organización y la detección de una ventaja competitiva sostenible son dos de los aspectos más importantes que las empresas tienen para competir en el mercado (Gil *et alii*, 1999; Guillen, 2005).

Una posición de ventaja en relación con los recursos que la organización posee y el aporte de un valor único que solo la empresa es capaz de proporcionar pueden suponer el aumento de los beneficios y la consolidación de una posición de privilegio frente a la competencia.

Para el desarrollo de esta ventaja competitiva, es fundamental contar con unos recursos humanos únicos que sean capaces de colaborar entre sí generando sinergia en sus actuaciones. Independientemente de si la estrategia de la organización es corporativa, de negocio o funcional, solo el compromiso de los colaboradores con esta sentará las bases del éxito en su implementación y en la consecución de la ventaja competitiva (Hax y Majluf, 1997).

Cuando se decide qué estrategia adoptar, existen una serie de factores internos y externos que afectan a la toma de decisiones. Estos factores, implícitos en la determinación de la misión y los objetivos de la empresa, son:

- ♦ Las oportunidades y amenazas del entorno.
- ♦ Las fortalezas y debilidades de la empresa.
- ♦ La historia de la empresa.
- ♦ La personalidad, los valores y las ambiciones de los directivos.
- ♦ La cultura de la empresa.

Es determinante el compromiso de todos los recursos humanos de la organización para conseguir poner en marcha una estrategia retadora e integrada en la misión, la visión y los valores de la compañía.

Para favorecer la implicación de los recursos humanos en el diseño y la puesta en marcha de la estrategia, es fundamental que estos confíen en la alta dirección y que esta se interese realmente por ellos y su situación, porque este es un factor clave que impacta directamente en el compromiso.

Otro aspecto de especial relevancia en el desarrollo de la estrategia es la comunicación. Una comunicación deficiente en este paso puede desembocar en el desenganche de los trabajadores de la organización. Un colaborador que no sabe qué tiene que hacer y por qué debe hacerlo es un empleado que tiene muchas posibilidades de alejarse del propósito de la compañía y de mermar su grado de compromiso (Handy, 1985).

Profundizando en el concepto de política empresarial, establecemos que, desde un punto de vista general, la dirección de una empresa trata de orientar el comportamiento y la toma de decisiones de las personas que componen la empresa hacia sus objetivos.

Figura 2. Estrategia, políticas empresariales y objetivos.



Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las empresas definen su política empresarial para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno, de acuerdo con sus capacidades y recursos. De esta manera se establece el concepto de política empresarial que esbozamos anteriormente.

Las políticas empresariales explicitan los principios básicos de la empresa para la toma de decisiones; permiten un proceso de toma de decisiones coherente con los objetivos globales de la compañía; consisten en criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones; se conforman como guías que orientan la acción; y establecen los límites dentro de los cuales se deberá tomar una decisión, garantizando que esta contribuya a los objetivos.

Las políticas empresariales responden a una estrategia y, por lo tanto, deben estar predefinidas. Una vez definida la estrategia, la empresa establece las políticas empresariales pertinentes para conseguir los objetivos.

De este modo, la planificación estratégica se compone de estrategias y políticas a largo plazo. Por medio de ellas se pretende alcanzar los objetivos globales de la organización. Asimismo, dan estructura a los planes de la empresa, ya que son la base de los planes operativos (Turner, 2005; Llorens y Fuentes, 2005).

## 3.2 Cultura organizativa

### 3.2.1 Cultura. ¿Qué nos define?

La cultura es entendida como el conjunto de todas las formas, modelos o patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta. Incluye el lenguaje, las costumbres, las prácticas, los códigos, las normas y reglas, las normas de comportamiento, las creencias, etc. (Álvarez de Mon, 1998; Dowling y Welch, 2004).

Cuando hablamos de la cultura de una organización, debemos saber que no está presente desde los inicios de ésta, sino que se forma de manera gradual. Una empresa no nace siendo una cultura, la empresa se transforma a lo largo del tiempo en una cultura, en el sentido de que una empresa establece una identidad, una marca reconocible de diferentes formas por los de dentro y por los de fuera a través de la exteriorización de una visión del mundo. La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada

de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización (García Tenorio y Sabater, 2004; García Echevarría, 1996).

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos y costumbres que guían y modulan comportamientos. La cultura de una empresa no es permanente, sino que va cambiando constantemente en función de las demandas y los cambios.

Es crítico para las empresas que ejercen liderazgo en su sector saber por qué querrán ser reconocidas, y no solo comercialmente. Es decir, todo aquel colaborador integrante de esta no solo debe conocer los valores, sino también compartirlos y trasladarlos a comportamientos observables. Todo ello también refuerza y potencia la cultura de la compañía, que impregna las acciones que en ella se producen.

En las organizaciones actuales, la mayoría de las personas no se sienten autorrealizadas ni se comprometen. Se sienten frustradas y no se implican en los objetivos de su organización. Es por eso por lo que nuestra era de alta presión, todos los días del año, requiere algo más que la efectividad. Para alcanzar la grandeza, necesitamos un hábito que motive e inspire a la gente, que les permita encontrar su voz e inspirar a otros a que encuentren la suya.

A medida que las personas consienten en ser controladas como cosas, su pasividad solo alimenta en los líderes el impulso de gestionar y administrar. Hay una conexión simple entre la era industrial, basada en controlar «cosas» —paradigma que todavía domina el puesto de trabajo actual—, y la incapacidad de los líderes y las organizaciones para inspirar a las personas para que den su mejor contribución en la actual era del conocimiento. De hecho, las personas eligen qué parte de sí mismas dan a su trabajo según la forma en que sean tratadas. Sus opciones pueden ir de rebelarse o tirar la toalla (si son tratadas como cosas), a la emoción creativa (si se las trata como personas completas).

La mayoría de las grandes organizaciones comienzan con una persona que primero se cambia a sí misma y después inspira a otras. Estas personas se dan cuenta de que no pueden esperar que su jefe o la organización cambien. Se convierten en una isla de excelencia en un mar de mediocridad. Aprenden de su verdadera naturaleza y dones de nacimiento, y luego los utilizan para visualizar lo que quieren lograr. Encuentran y usan su voz.

La grandeza consiste en trascender el «software» cultural negativo del ego, decidiendo ser un catalizador dentro de una organización, o iniciar o contribuir a una causa noble.

#### Cuadro 1. Definición de cultura organizativa.

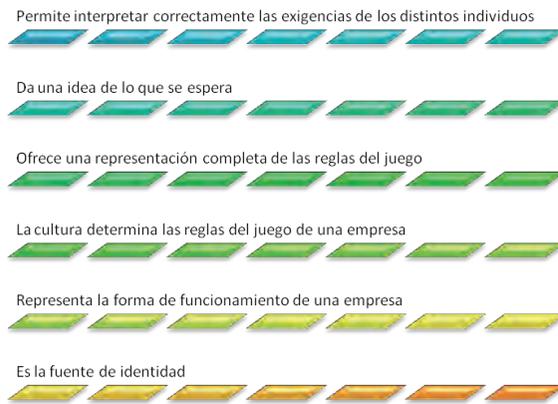
La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización.

### 3.2.2 Tipos y funciones de la cultura organizativa

- *Cultura corporativa*; con ella se pretende competir en el mercado y actuar consecuentemente. Busca ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y garantizar utilidades para la empresa.
- *Cultura empresarial*; tiene como meta el proponer ámbitos comunes de actuación a los colaboradores de una empresa.
- *Cultura social*; permite establecer criterios y reglas de acción para que las organizaciones se desempeñen mejor en el ámbito social. Sirve para hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna que tienen lugar en las organizaciones.

La cultura pretende enseñar a los nuevos miembros de la organización las formas correctas de percibir, pensar y sentir problemas relevantes para la organización. También busca moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización.

**Cuadro 2. Cultura organizativa.**



La cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización.

La cultura organizativa:

- Es la fuente de identidad donde la misión adquiere su guía de acción.
- Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.
- Da una idea de lo que se espera.
- Ofrece una representación completa de las reglas del juego.
- Determina la forma de funcionamiento de una empresa.

El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar y adaptar la cultura de acuerdo con las exigencias del entorno. Debemos tener en cuenta que una buena relación entre empleado y supervisor es vista como el principal revulsivo para que el trabajador se comprometa.

### 3.3 Estrategia de recursos humanos

Como vimos en el apartado anterior, la planificación estratégica busca tender un puente entre una situación actual y una situación futura deseada (Greer, 2001; Isaacs 1998). Para ello, se determinan las acciones que se van a llevar a cabo, se establecen los criterios que van a guiar la acción, y se fijan el tiempo y los recursos para lograrlo. Conviene recordar que el proceso de planificación incluye:

- Analizar la situación actual.
- Analizar el entorno.
- Definir el futuro.
- Delimitar los puntos fuertes.
- Delimitar los puntos débiles.
- Definir de objetivos y metas.
- Clarificar adónde queremos llegar.
- Definir qué queremos lograr.
- Analizar los tiempos.
- Analizar las contingencias.
- Delimitar la previsión de posibles futuros.
- Identificar acciones posibles.
- Definir alternativas que permiten alcanzar los objetivos fijados.
- Identificar los recursos.

#### 3.3.1 Evaluación de alternativas

Qué alternativa dará la mejor oportunidad de alcanzar nuestras metas al coste más bajo y al mejor beneficio. Para ello, es fundamental:

- Analizar y seleccionar las alternativas.
- Formular los planes derivados.
- Conocer qué actividades son necesarias para el sostenimiento y logro del plan original.
- Traducir los planes a números (presupuesto).
- Obtener los recursos requeridos.

La planificación estratégica permite que la organización tome parte activa en la configuración de su futuro. Así pues, la manera de ejecutar la planificación estratégica adquiere una enorme importancia.

Una vez que todas las personas que forman parte de la compañía se impliquen en ella, la comprensión podría ser el beneficio más importante de la planificación estratégica, cuya derivación inmediata se relaciona con el compromiso. Cuando los gerentes y colaboradores comprenden qué hace la organización y por qué, con más facilidad se sienten parte de la empresa y se comprometen con ella y sus objetivos más allá de la descripción y valoración de sus puestos.

Esto es aún más cierto cuando los colaboradores también comprenden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. De esta manera, una de las grandes oportunidades de la planificación estratégica es que el proceso brinda la opción de ceder al personal el poder de ser parte activa. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia y le da no solo consistencia, sino también sostenibilidad.

Es cada vez mayor el número de organizaciones que descentralizan el proceso de la planificación estratégica y que reconocen que la planificación debe incluir a gerentes y empleados colaboradores de niveles más bajos. En las organizaciones, el concepto de la planificación centralizada en manos de directores está cambiando por la planificación descentralizada en manos de gerentes de línea. Este proceso puede verse afectado en tiempo de crisis, cuando los ahorros pueden acrecentar procesos de centralización (Llorens y Fuentes, 2005).

Cuando los gerentes de línea se implican en el proceso de planificación, hacen suya la estrategia, con lo que logran que las personas que la ejecutan se sientan dueñas de ella. Esa es una de las claves para alcanzar el éxito.

El hecho de participar en el desarrollo de la planificación estratégica es uno de los factores que más favorecen la implicación de los empleados de la empresa, ya que consigue dotar de significado sus actuaciones y eleva su nivel de motivación y compromiso, pieza fundamental para el éxito de la organización.

Centrándonos en el concepto de estrategia de recursos humanos, la definiremos como el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus recursos humanos para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores (Miles y Snow, 1998; Moss Kanter, 1984; Milkovich, 1988). Las estrategias pueden ser:

- *Defensivas*; se dan en empresas que operan en un entorno estable. Estas empresas permiten organizar el trabajo al diversificarlo y están orientadas a reducir costes; se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitado; buscan al personal mediante promoción interna, hacia el corto plazo; y cuentan con un personal experto, aunque limitado, con el que se busca la eficiencia, la orientación hacia las tareas y el ajuste al puesto. Ante todo se busca reducir costes mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar demasiado en el largo plazo.
- *Exploradoras*; se dan en empresas con un entorno variable. Estas empresas requieren ser flexibles a los cambios y pertenecen a sectores de crecimiento rápido; son innovadoras y buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio; tienen un alto potencial de crecimiento y capacidad creativa; suelen reclutar a sus recursos humanos en el exterior; son organizaciones flexibles e innovadoras; y asumen más riesgos, por lo que tienen mayores posibilidades de éxito.

Además, a la hora de diseñar una estrategia de RR. HH. habrá que diseñar:

- *Estrategias de afectación*; reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal.
- *Estrategias de evaluación*; ¿evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados?
- *Estrategias retributivas*; ¿cómo retribuimos al personal? Sistemas de reconocimiento y retribución.
- *Estrategias de formación*; ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados?

La estrategia de recursos humanos que la organización desarrolle influirá en todos y cada uno de los procesos que se den dentro de ella. La estrategia afecta a todas las áreas contenidas dentro de la gestión de recursos humanos, como son el análisis y la descripción de puestos, la formación, la selección, la evaluación del desempeño, etc.

Los empleados siempre han tenido y tendrán el poder de decidir si contribuir con su trabajo y un pequeño esfuerzo extra al éxito de su departamento y de su empresa, o realizar meramente sus funciones teniendo una buena actitud frente al cambio. También se pueden resistir y perjudicar a los de su entorno respondiendo pasivamente a los retos de cada día y no tomando nunca la iniciativa.

El compromiso puede obviar un proceso de degradación. Pero ¿realmente eligen ellos desmotivarse o existen factores organizacionales que les influyen a la hora de comprometerse o desengancharse de la empresa?

Según algunos estudios, la reputación e imagen de la empresa, así como la confianza que inspira la alta dirección, son factores importantes para generar compromiso entre los empleados. La reputación y la imagen de la compañía deben influir en la elección de una estrategia de recursos humanos determinada. La organización debe inspirar confianza para que los colaboradores se sientan comprometidos e identificados con ella (Morales *et alii*, 1999; Oltra, 2003, 2005).

Figura 3. Imagen, confianza y compromiso.



Está demostrado que los individuos no solo eligen actitudes como la motivación o el compromiso, sino que están seriamente influidos por lo que ven y experimentan dentro de la empresa y de su propio departamento.

Si colocamos a un empleado de alto potencial en un departamento donde no se valoren sus capacidades, ni se le permita contribuir a las decisiones, ni pueda ver el impacto de su trabajo, se desmotivará y frustrará. Por el contrario, el mismo individuo, en un entorno donde se tenga en cuenta su desarrollo profesional, no solo cumplirá esos objetivos, sino que también sobrepasará con creces las expectativas. Estas son decisiones que deben afectar a la planificación estratégica de los recursos humanos.

Los empleados más comprometidos son más fieles a la empresa y quieren esforzarse por mejorar la calidad del servicio de la compañía y el nivel de satisfacción del cliente. *El compromiso se perfila como un elemento clave para incrementar la competitividad y crear una cultura de alto rendimiento* (Payeras, 2004; Pastor, 2006).

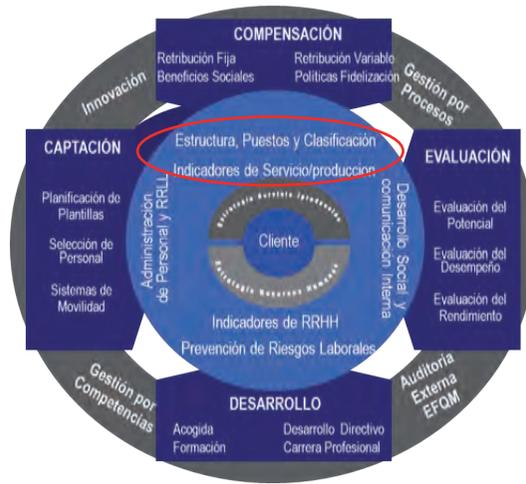
Pero ¿de qué depende ese compromiso? Uno de los mitos que se ha demostrado falso en los resultados de varios estudios es que la motivación depende exclusivamente de la retribución económica. Un salario base competitivo es un factor importante a la hora de atraer el talento, pero la clave para su retención está en factores como:

- Una buena relación con el jefe directo.
- Que la alta dirección comunique una visión clara de cómo alcanzar el éxito a largo plazo.
- El interés por parte de la alta dirección en el bienestar de los empleados.
- La reputación de la empresa por su responsabilidad social corporativa.
- La capacidad de tomar decisiones o las oportunidades que ofrece la empresa de crecer profesionalmente.
- El sentimiento de pertenencia.

El objetivo de toda organización que desee ser competitiva es diseñar y gestionar una estrategia de recursos humanos orientada a la cultura del alto rendimiento.



## 4. Cuadro de mando e indicadores



Todas las acciones llevadas a cabo en el área *core* de la organización, es decir, en las estrategias empresariales y de recursos humanos orientadas al cliente, deben ser monitorizadas para conseguir conocer su grado de consecución. Para ello, es importante que tales estrategias, una vez descentralizadas desde el área estratégica hasta la operativa, cuenten con unos indicadores que faciliten su medición. Este es el momento en que el cuadro de mando integral interviene de forma decisiva para ayudar a la consecución de los resultados organizativos.

El cuadro de mando integral (CMI) es la traducción al español que se da a *balanced scorecard*. Se trata de un sistema desarrollado originalmente para la medición de procesos financieros que se ha convertido en un reconocido sistema integral de administración de la eficiencia y el desempeño (Kaplan y Norton, 1997, 2004).

El cuadro de mando integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuados para comunicar y traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados.

El cuadro de mando existe desde hace décadas como instrumento de información y control de la gestión empresarial en organizaciones de todos los sectores, tamaños y

procedencias. En su definición tradicional, se trata de un conjunto de indicadores que resumen la marcha y el resultado económico de la empresa y, en cierta medida, la desviación respecto de la planificación estratégica.

En las últimas dos décadas se ha trabajado fundamentalmente en intentar mejorar sus dos principales puntos flacos:

- La integración, ya que los diversos indicadores no suelen estar relacionados entre sí y no quedan claras sus relaciones causa-efecto. Esto reduce enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y el control de gestión.
- La capacidad predictiva del cuadro, dado que casi todos los indicadores utilizados en la gestión empresarial tradicional están basados en el pasado (*lag*) y no en el futuro (*lead*).

## 4.1 Concepto de cuadro de mando integral (CMI)

El cuadro de mando integral (CMI) mejora sustancialmente el clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores «deslavazados» que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa. Para ello, el proceso de formulación y revisión de la estrategia debe estar íntimamente relacionado con el proceso de diseño y seguimiento del CMI.

Durante la formulación de la estrategia deben definirse:

- La misión: razón de ser de la empresa, su finalidad última.
- La visión: imagen que la empresa desea alcanzar desde el corto hacia el largo plazo.
- Las líneas estratégicas: los planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Según Kaplan, la formulación de una estrategia es un arte. Si somos capaces de describir una estrategia de una forma más disciplinada, estaremos incrementando la probabilidad de una implantación con éxito.

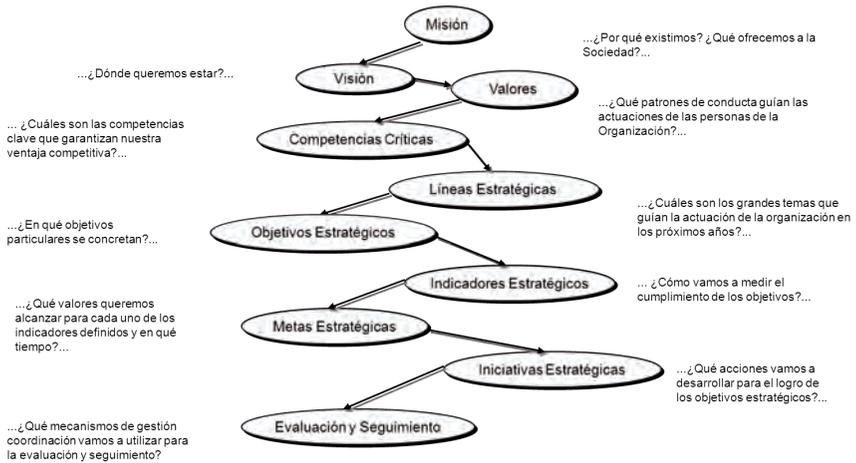
La estrategia puede definirse como el proceso por el cual una organización busca obtener una posición competitiva determinada de larga duración. La estrategia sirve para formular los objetivos de la organización y los planes de acción para alcanzarlos.

A lo largo del proceso anterior se identifican, con la participación de las personas implicadas, los factores clave del éxito, que son las capacidades controlables por la empresa en las que esta debe sobresalir para alcanzar los objetivos. Algunos ejemplos: conseguir la satisfacción de los clientes, producir con calidad, realizar entregas rápidas y fiables, aprender, etc. (Keegan y Turner, 2005).

A continuación se definen los indicadores que pueden informar sobre la evolución de los factores clave mencionados. Estos indicadores integran el CMI. Una vez definido el CMI, se fijan los objetivos para cada indicador, de acuerdo con la estrategia formulada.

Este proceso no tiene un final claramente definido, ya que a medida que se obtiene información sobre las desviaciones entre los objetivos proyectados y la realidad de cada indicador se pueden poner en marcha acciones correctivas que pueden afectar a cualquiera de las etapas descritas en la figura.

Figura 4. Formulación y relación de la estrategia.



## 4.2 Características del CMI

Como se indica en el apartado anterior, el CMI responde a la necesidad de las organizaciones de adaptar sus herramientas de planificación y seguimiento estratégico a los fallos y desaciertos en la ejecución de la estrategia. Varios estudios recientes indican que 9 de cada 10 empresas fallan en la ejecución de la estrategia (no en la formulación). Esto hace pensar que los sistemas tradicionales de seguimiento no logran acortar el gap entre formulación y ejecución.

Por otro lado, los activos de generación de valor (*value drivers*) para las organizaciones han evolucionado desde los activos tangibles hacia los activos intangibles. Más que por la maquinaria, la inversión en naves, la mejora de las instalaciones o incluso la estandarización y regulación de los métodos productivos, las organizaciones del siglo XXI están apostando por la capacitación, el desarrollo, la carrera, la motivación y el compromiso de las personas (cada vez las llamamos menos empleados o trabajadores).

El CMI intenta, además, romper la separación existente entre el día a día, los resultados conseguidos y lo indicado en el plan estratégico. Abre la visión estratégica desde la perspectiva financiera (tradicional) hacia otras perspectivas, como los clientes, los procesos, la sociedad o las personas. Si la competitividad es un criterio de supervivencia, ¿qué hace que nuestras organizaciones sean más competitivas? ¿Estamos midiendo eso en nuestro CMI?

Entre las características más significativas del CMI cabe destacar las siguientes:

Intenta adoptar una perspectiva global, ya que equilibra los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios, y los datos provisionales con los datos históricos. Esta combinación de indicadores contribuye a que el control de gestión adquiera una dimensión estratégica.

Los indicadores se construyen con la participación de las personas implicadas a partir de la estrategia de la empresa. Por lo tanto, el proceso de formulación del CMI es sobre todo participativo.

Los indicadores se estructuran, en general, en torno a cuatro perspectivas internas de la empresa: perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de las personas. La primera suele orientarse a corto plazo, mientras que las otras tres tienen, en general, un horizonte más lejano. La relevancia de estas perspectivas depende lógicamente del tipo de empresa, ya que no es lo mismo una empresa con fines de lucro que un organismo público o una organización no gubernamental (en efecto, el orden en las relaciones de las perspectivas suele variar) (Aguer, 2005).

Además, el CMI permite considerar perspectivas externas que tengan en cuenta variables que afectan a la empresa y en las que la influencia del entorno posiblemente es menor. Ejemplos pueden ser el medio ambiente, la sociedad, la actividad económica, etc.

A modo de síntesis genérica, se puede afirmar que el CMI se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de las personas, estas serán el motor de la mejora de los procesos. Esta mejora redundará en unos clientes más satisfechos que comprarán más, lo que ha de generar mejores resultados financieros para la empresa (véase gráfico).

Figura 5. Las personas, motor de la mejora de los procesos.



Para cada perspectiva no solo se han de identificar los factores clave de éxito y los indicadores correspondientes, sino también las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores que explican cómo conseguir mejores resultados. Por lo tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos estén relacionados entre sí. De esta forma no solo se obtiene información sobre lo que está pasando en el interior, sino también de lo que está ocurriendo en el exterior.

Los objetivos del CMI son los siguientes:

- Clarificar la estrategia y sus revisiones periódicas y sistemáticas, y conseguir consenso sobre ellas.
- Construir equipo y alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Vincular las recompensas (y los presupuestos) a la consecución de objetivos estratégicos.
- Establecer las metas estratégicas.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas y los recursos.
- Apoyar la inversión en activos intelectuales e intangibles.
- Proporcionar una base para la formación estratégica.
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

### 4.3 Valor añadido y aportaciones del CMI

Entre las principales aportaciones del CMI, independientemente de las especificidades de cada organización, pueden destacarse las siguientes:

- El CMI pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

Es la herramienta por excelencia para comunicar la misión y visión a toda la organización. Es decir, ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización.

Muchas veces las personas, aunque conozcan la misión de la empresa, no saben cómo aplicarla a su trabajo diario. Por lo tanto, hay que comunicarla a toda la organización, y para alcanzar este objetivo el CMI puede ser de gran ayuda. Es necesario comunicar la estrategia definida a todos y convencerles de que es la adecuada. Para conseguirlo, el CMI utiliza tres elementos:

- Comunicación vertical con los incentivos.
- Fijación de objetivos.
- Vinculación de los objetivos a los incentivos.

Sirve, asimismo, para que los objetivos personales sean coherentes con los de la propia empresa. En este sentido, el CMI ayuda a alinear los objetivos de cada trabajador con los de la organización. Esta aportación va ligada al establecimiento de una política de incentivos que sea coherente con los objetivos y la cultura de la organización, así como con el perfil profesional y personal de cada individuo.

El CMI es algo más que un sistema de información y control, ya que, además, es un sistema de comunicación, de motivación y de formación. Para ilustrarlo, se podría hacer un símil entre el cuadro de mando clásico y el CMI.

El primero sería como el tablero de control de un piloto de avión, mientras que el CMI sería como un simulador de vuelo. El tablero de control sirve para aportar información y controlar la marcha del avión. En cambio, el simulador ayuda a desarrollar muchas más funciones (identificar las relaciones causa-efecto entre los diferentes indicadores, aprender el funcionamiento del avión, etc.).

Asimismo, la relación con el proceso de planificación se presenta como un elemento fundamental en relación con el control de gestión. En este sentido, el uso del CMI obliga a integrar el proceso de planificación en la estrategia planificada.

Al identificar los factores clave de éxito de la organización, el CMI puede ser de gran ayuda para favorecer la reingeniería y la mejora continua. En este sentido, el control de las relaciones entre los indicadores que miden los factores clave de éxito permite identificar oportunidades de mejora.

El CMI contribuye a la revisión permanente de la estrategia. Las estrategias que eran válidas cuando fueron diseñadas pueden perder su valor, ya que la realidad cambia. No es suficiente con revisar los presupuestos, dado que estos solo dan información sobre una parte de la realidad y no proporcionan aprendizaje estratégico. Una estrategia intenta intervenir en el conjunto de relaciones de causa-efecto entre los factores clave y los indicadores de una empresa, y a través del aprendizaje estratégico se puede conseguir lo siguiente:

- Recoger el *feedback*.
- Revisar las hipótesis básicas de la estrategia.
- Hacer los ajustes necesarios.
- Redefinir la estrategia.

El CMI debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación a los indicadores de resultados, a través de una serie de relaciones de causa-efecto.

Los indicadores de resultados señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores «causa», que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

En definitiva, tal y como se desprende de las aportaciones anteriores, el CMI, además de informar, contribuye a formular la estrategia y comunicarla, alinear los objetivos de la organización con los de las personas, motivar y formar a todos los colaboradores, mejorar continuamente y rediseñar la estrategia.

#### 4.4 El CMI como sistema de gestión estratégica

Básicamente, el cuadro de mando integral:

- Impulsa el consenso estratégico.
- Provee los medios para comunicar la estrategia (mapas, indicadores).
- Aporta una visión integral y de futuro del negocio: 4 perspectivas.
- Describe cómo transformamos intangibles en tangibles.
- Facilita el despliegue y seguimiento de la estrategia.
- Impulsa la gestión proactiva (capacidad de reacción: inductores/alarmas).
- Garantiza la coherencia de las estrategias de las distintas unidades organizativas.

Además, el cuadro de mando integral permite llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos a los indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el *feedback* y la formación estratégica.

El proceso del CMI empieza cuando el equipo directivo traduce la estrategia de una unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos. En primer lugar, se fijan los objetivos financieros en términos de beneficio o rentabilidad y unos indicadores para su medición (ROE, ROA, ROI, etc.). La perspectiva financiera responde a las necesidades de los propietarios o accionistas.

Posteriormente se fijan los objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes (cuota de mercado, satisfacción, fidelización, penetración en nichos, etc.). Aquí se responde a las necesidades de los clientes y entran en juego los indicadores de procesos internos, destacando aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria en relación con los clientes y accionistas.

La vinculación final con los objetivos de desarrollo, aprendizaje y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en habilidades transver-

sales, en competencias técnicas, en el perfeccionamiento de la tecnología y los sistemas de información, etc. Estas inversiones en personas, sistemas y modelos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, finalmente, en los propietarios o accionistas.

Como el CMI es desarrollado por un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio y al que todos han contribuido. Los objetivos del CMI se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo, lo que permite que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección.

La comunicación sirve para indicar a todos los integrantes de la organización cuáles son los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Cabe decir que la comunicación es una guía de orientación del compromiso de los trabajadores (Andreu *et alii*, 1996; Argyris, 1993; Balkin y Gómez-Mejía, 1990).

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados.

El CMI debe ser comunicado a todos los trabajadores, líderes de proyecto y directivos, y al consejo de administración. El objetivo del proceso de comunicación es alinear a todos los participantes de la organización. El conocimiento y la alineación entre estos integrantes conducirán a la organización hacia la consecución de sus objetivos.

La alineación y la responsabilidad se verán claramente realizadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del cuadro de mando se vinculen a los programas de reconocimiento, promoción y compensación.

El CMI permite que las organizaciones integren la planificación estratégica dentro de su proceso anual de planes de negocio, presupuestos, planes comerciales, etc.

La empresa puede fijar unos objetivos estratégicos con extensión de 3 a 5 años y desglosarlos en objetivos para cada ejercicio económico. Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

Sin embargo, a menos que se dirijan recursos reales hacia la consecución de estos objetivos, estos seguirán siendo unos objetivos distantes, no unas metas tangibles con las cuales se ha comprometido la organización.

Al establecer unas metas a largo plazo para los indicadores estratégicos, al dirigir las iniciativas estratégicas y unos recursos importantes hacia la consecución de estas y al especificar unas metas a corto plazo a lo largo del camino estratégico, los directivos se comprometen con la consecución de la visión de la organización y son responsables de ella (Beer *et alii*, 1989; Bueno *et alii*, 2005).

El proceso final de gestión inserta el CMI en una estructura de formación estratégica. Ante cualquier cambio pueden surgir nuevas estrategias de capitalizar oportunidades o de contrarrestar amenazas que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial.

El aprendizaje, el desarrollo o la formación se dan cuando los directivos cuestionan sus asunciones y meditan sobre si el modelo bajo el que estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, las observaciones y las experiencias actuales.

Si los trabajadores han cumplido los inductores de la actuación —como la formación de los empleados, la disponibilidad de sistemas de información, o el desarrollo de nuevos productos y servicios—, el fallo en la consecución de los resultados esperados indica que la teoría incorporada a la estrategia puede no ser válida.

La capacidad de desarrollo de la organización a nivel ejecutivo (el aprendizaje estratégico) es quizá el aspecto más innovador del CMI. El aprendizaje estratégico hace que el viaje valga la pena para aquellos que aprenden la forma de utilizar el CMI como un sistema de gestión estratégica.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las restantes tres perspectivas. El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y el desarrollo de nuevos productos. Las investigaciones en equipo y en I+D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes (CEOE, 2002; Fernández López, 2002). Las empresas deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y modelos) si quieren lograr unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- ♦ Las capacidades de los trabajadores.
- ♦ Las capacidades de los sistemas de información.
- ♦ La motivación, el *empowerment* y la coherencia de objetivos.

A continuación se detallan la primera y la tercera.

#### 1. Las capacidades de los trabajadores

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación en relación con los clientes deben provenir, cada vez más, de los trabajadores que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Esto exige un alto compromiso y una constante actualización de los trabajadores, para que deseen movilizar sus recursos (intelectuales, técnicos, sociales...) en pro de la consecución de los objetivos de la organización.

Las tres dimensiones fundamentales de la dirección de personas son:

- ♦ La satisfacción del trabajador (participación, reconocimiento, desarrollo).
- ♦ La retención del trabajador (existencia de programas de reciclaje, rotación y fidelización).
- ♦ La productividad del trabajador.

Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, será esencial que los clientes sean atendidos por personas comprometidas, alineadas y motivadas.

La satisfacción del trabajador puede medirse en términos de participación en la toma de decisiones, de funcionamiento de los sistemas de reconocimiento, de acceso a la información, de libertad de acción y grado de autonomía permitido, y de imagen que tiene sobre la cúpula organizativa.

El compromiso del trabajador guardará relación con el grado de satisfacción de sus dimensiones física (condiciones y recompensas), intelectual (retos, variedad y objetivos), social (entorno y clima) y espiritual (sentido de propósito, alineación con la misión de la empresa).

2. La motivación, el *empowerment* y la coherencia de objetivos

Vemos aquí tres indicadores posibles, a modo de ejemplo:

- Indicador de «sugerencias puestas en práctica»; puede medirse el número de sugerencias por trabajador, en relación con la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Puede ser reforzado por un indicador complementario, como la calidad de las sugerencias, el *feedback*, la aplicación...
- Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización; los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el CMI.

Indicadores de la actuación de equipo. Algunos ejemplos:

- Nivel de participación en las ganancias.
- Número de compromisos integrados.
- Porcentaje de los planes de negocio desarrollados por equipos.
- Porcentaje de equipos con incentivos compartidos.

### 4.5 Relación del cuadro de mando integral con la gestión integral de los recursos humanos

En una primera instancia, es tan justo decir que el modelo de gestión integral de recursos humanos trabaja en el corazón del CMI como que el CMI es el corazón de la GIRH.

Figura 6. CMI.



La imagen anterior muestra la estrategia como la piedra angular de la GIRH. A continuación se explica la GIRH no solamente a partir de la estrategia (como consecuencia de ella), sino fundamentalmente como inductora de la estrategia.

Los procesos de integración y acogida son la variable de entrada de las personas al sistema, y, por lo tanto, la vía de entrada de talentos por excelencia. El CMI puede definir y medir indicadores asociados a la incorporación de talento, la existencia o nivel

de competencias estratégicas, la rotación, la experiencia, etc. Los procesos citados trabajan de acuerdo sobre estos indicadores y son, por lo tanto, los principales inductores de la mejora en ellos. En contrapartida, incluso los requisitos de los puestos o los perfiles necesarios para cubrirlos pueden surgir de una lectura en profundidad del planteamiento estratégico.

Se ha hablado previamente de la importancia de que los sistemas de incentivos (retribución variable) estén alineados con la estrategia. Asimismo, la retribución fija de cada puesto será el resultado del impacto que este tiene en la consecución de los objetivos estratégicos. Las políticas de retención de trabajadores (como los *retention bonus*, las asignaciones temporales, los planes de conciliación, los planes de rotación...) se definen en este paquete de procesos de la GIRH (Fernández Rodríguez, 1993, 1994; Mas y Quesada, 2005). Aunque se entiende globalmente que la retribución es un componente higiénico en la percepción del trabajador, los sistemas avanzados de reconocimiento, los bonos extraordinarios, los premios por cumplimiento o superación de objetivos, etc., pueden considerarse como un complemento ideal para reforzar el compromiso de los trabajadores.

Este componente de la GIRH trabaja sobre tres elementos diferenciales: los resultados (individuales, departamentales, organizativos), las actuaciones de las personas y las competencias de las personas. El impacto del sistema de objetivos (evaluación de rendimiento) es directo en el CMI, dado que se crea una relación directa entre el cumplimiento del objetivo y la percepción retributiva.

La evaluación del desempeño se apoya en la observación del cumplimiento de los requisitos del puesto. Es un motor de los procesos de incorporación, formación, desarrollo, retribución y carrera. Es el inductor principal del cumplimiento de objetivos futuros y, por lo tanto, de las cuatro perspectivas del CMI.

La apreciación del potencial (evaluación de competencias) es, asimismo, uno de los inputs del CMI por cuanto la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene comúnmente asociados indicadores de competencias estratégicas que poseen (o han incrementado) los trabajadores de la organización.

El CMI define las líneas estratégicas, los objetivos, las iniciativas...; en última instancia, todo proceso de formulación de CMI acaba en una serie de acciones para las cuales deben destinarse recursos. Es principalmente una inversión en formación y desarrollo la que se produce tras la formulación del CMI.

Los planes de formación resuelven los gaps de habilidades técnicas y genéricas de los trabajadores para poder desempeñar sus tareas actuales. Los planes de desarrollo preparan a los equipos para enfrentarse a los retos de hoy y de mañana, con una serie de competencias transversales necesarias para responder a los desafíos de la empresa. Los planes de carrera aseguran el crecimiento de los talentos y altos potenciales de las organizaciones, para dar paso a nuevas generaciones de líderes y promotores de resultados.

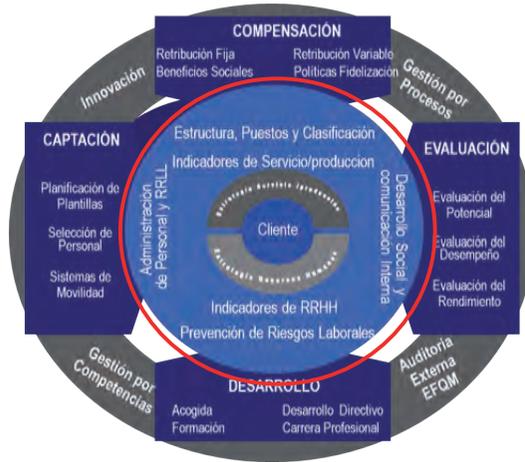
Desde la formulación del principio de incertidumbre, se reconoce globalmente que la observación afecta al comportamiento. Por lo tanto, la puesta en marcha de un cuadro de mando integral trabajará directamente sobre las conductas de los trabajadores. La existencia de un modelo integrado de dirección de personas (GIRH) es el apoyo al que cada trabajador puede recurrir para cumplir los objetivos y desafíos que la organización conlleva:

- ¿Cuáles son las conductas a reforzar?
- ¿En dónde se concentran nuestras habilidades estratégicas?
- ¿Cómo y hacia dónde debemos desarrollarnos?
- ¿Qué relación existe entre el cumplimiento y el reconocimiento?
- ¿Cómo sabemos hacia dónde estamos yendo?

Este tipo de preguntas pueden responderse con el CMI y potenciarse en la GIRH; son los procesos de dirección de personas los que se apoyan en la creación y el mantenimiento del compromiso de cada integrante de la organización para la ejecución con éxito de la estrategia empresarial (Martínez y Salanoia, 2006; Sherman *et alii*, 1996).



## 5. Estructura



La estructura de puestos de una organización, la prevención de riesgos laborales, la administración de personal, el desarrollo social y la comunicación interna son aspectos que tienen una relación directa con los factores que posibilitan el compromiso organizativo (Labrado, 2000; Leal, 1999).

Como veremos en los puntos que siguen, la descripción y el análisis correctos de puestos de trabajo posibilitarán la adecuación de la persona al puesto, ya que se conocen perfectamente las funciones y tareas a desempeñar. Esto contribuye a saber cuáles son las competencias necesarias para desarrollar perfectamente el puesto. En definitiva, la herramienta nos da los medios para alcanzar un correcto encaje que no incurra en insatisfacciones que lleven al descompromiso (Le Boterf, 1991, 1991a, 2001).

La prevención de riesgos laborales como tal y el sistema de relaciones laborales de una organización afectan a una serie de factores higiénicos que, si no son cubiertos convenientemente, pueden ser síntoma de insatisfacción.

El desarrollo social, entendido como la preocupación de la organización por su entorno y su capital humano, es un aspecto que contribuye de forma directa a la motivación de los individuos. En este caso, el desarrollo personal de los colaboradores se considera un factor de motivación que afecta directamente al desarrollo del compromiso.

Por último, la comunicación interna supone una herramienta útil para conseguir canalizar mecanismos de motivación y evitar la insatisfacción laboral. Un correcto uso y gestión de esta puede hacer que nuestros colaboradores se sientan más comprometidos con la empresa.

## 5.1 Estructura, puestos y clasificación

### 5.1.1 Análisis y descripción de puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y las técnicas de la organización científica del trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores (Bonache y Cabrera, 2006; Lahera, 2005; Brunet *et alii*, 2011).

El núcleo de esta corriente está constituido por el estudio y análisis del trabajo, hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples. Se pretende la mejora sistemática del rendimiento del trabajador en relación con cada uno de estos elementos.

El análisis de puestos de trabajo es un proceso objetivo, ya que no se centra en la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino en el puesto en sí. Hay que tener en cuenta un peligro que se suele correr con frecuencia: centrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto.

El análisis del puesto de trabajo conlleva un beneficio inmediato para el desempeño final de su función dentro de la organización, ya que permite diferenciar las tareas que son importantes y fundamentales para que el puesto cumpla sus funciones de aquellas que no lo son.

Su correcto análisis influye de forma directa en el resultado final que el colaborador obtiene. Dicho análisis tiene que estar relacionado con la descripción del puesto y ser conocido en todo momento por el colaborador. Es decir, este debe conocer sus responsabilidades, funciones y tareas y el orden de importancia y dedicación respecto a cada una de ellas.

El tener presente qué tareas son las que se relacionan directamente con los resultados del colaborador en su puesto es un factor de motivación que permite orientar a la persona hacia buenos resultados. Por extensión, este factor se relaciona con el compromiso (Martocchio, 1998; Matute, 1980; McAdams, 1998; Mosley *et alii*, 2005; McGrath, 1984).

Esto también hay que tenerlo presente en el proceso de valoración de puestos de trabajo. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones, lo que conlleva que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. Reiteramos la idea de que establecer una adecuación persona-puesto es crítico a efectos de motivación y compromiso.

Figura 7. Análisis de puestos y compromiso.



#### 5.1.1.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Antes de definir el significado del concepto, vamos a analizar el significado de la expresión *puesto de trabajo*. Decimos que un puesto de trabajo es el conjunto de tareas y responsabilidades que asume la persona, empleando para ello unas técnicas, unos métodos y unos medios específicos y determinados por la entidad donde ejerce su actividad. En este caso, empresa, trabajador y trabajo están vinculados por el puesto de trabajo (Noe *et alii*, 1994; Peña, 1990; Pereda y Berrocal, 1993; Pereda, 1997).

La descripción del puesto de trabajo va a permitir integrar los diversos matices que van perfilando todos los valores que contiene. Los elementos que mejor describen el puesto de trabajo son:

- \* Objetivos que pretende.
- \* Entorno del puesto.
- \* Medios para el desarrollo del puesto.
- \* Personalidad de quien lo asume.
- \* Relaciones internas y externas.
- \* Características del trabajo que se realiza.
- \* Posición que ocupa en la organización de la empresa.
- \* Responsabilidades que tiene el puesto.
- \* Condiciones laborales.

Lo más importante del puesto de trabajo es su contenido. Para cada puesto de trabajo tiene que haber una función específica y diferenciada, que es considerada como el ejercicio de un trabajo. Se debe tener necesidad de una función con carácter previo al diseño del puesto. No obstante, el diseño del puesto es anterior al ejercicio de la función. La función hace nacer el puesto de trabajo, pero no es posible cumplirla sin la existencia de éste. La función se convierte en el contenido del puesto.

La función es una pieza clave para la potenciación del compromiso del colaborador. La percepción de que las funciones que rodean a un determinado puesto son importantes y generan un valor para la organización es un factor de motivación para el colaborador.

Figura 8. Descripción de puestos y compromiso.



Por otro lado, la polivalencia de funciones es importante para las organizaciones. En este sentido, la posibilidad de que cada trabajador asuma distintas funciones es una herramienta usada para motivar a los trabajadores que se denomina *aumento del contenido del puesto* o *enriquecimiento*. Dicho enriquecimiento puede ser vertical u horizontal.

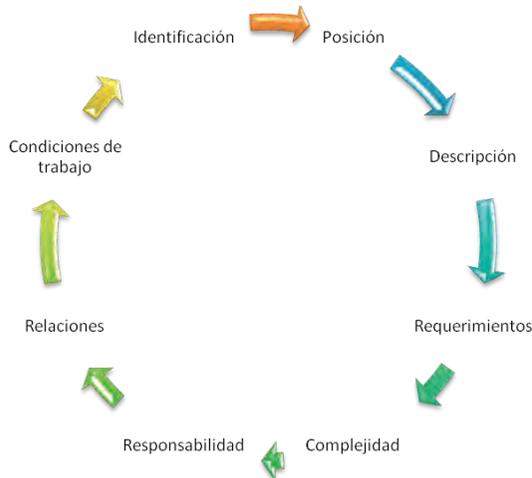
La empresa es consciente de que la polivalencia es una de las claves de su éxito. El contenido de un puesto de trabajo debe ser variado y adaptable a cada organización. En relación con la polivalencia, conviene señalar que para conseguirla se requiere, además, un esfuerzo de formación y desempeño por parte del colaborador, para lo cual es crucial su compromiso.

A modo de ejemplo, estableceremos los distintos apartados que deben aparecer en un análisis y descripción correctos del puesto de trabajo.

1. Identificación del puesto de trabajo
  - 1.1. Denominación del puesto de trabajo.
  - 1.2. Ubicación del puesto.
  - 1.3. Persona que ocupa el puesto.
  - 1.4. Categoría profesional.
2. Posición dentro de la organización
  - 2.1. Puesto superior jerárquico.
  - 2.2. Puestos al mismo nivel jerárquico.
  - 2.3. Puestos dependientes jerárquicamente.
3. Descripción general del puesto
  - 3.1. Misión.
  - 3.2. Función, descripción, actividad, finalidad y tiempo.
4. Requerimiento del puesto
  - 4.1. Formación académica.
  - 4.2. Formación específica.
  - 4.3. Idiomas.
  - 4.4. Experiencia.

5. Complejidad del puesto
  - 5.1. Análisis.
  - 5.2. Innovación.
  - 5.3. Autonomía.
6. Responsabilidad
  - 6.1. Por el trabajo realizado por otros
    - Variedad del trabajo realizado por los subordinados.
    - Nivel de autoridad-ejercicio del mando.
  - 6.2. Magnitudes económicas e impacto en el desempeño del puesto.
7. Relaciones
  - 7.1. Relaciones internas habituales.
  - 7.2. Trabajo en equipo.
  - 7.3. Comités o grupos de trabajo donde participa el puesto.
  - 7.4. Relaciones externas habituales.
  - 7.5. Discreción.
8. Condiciones de trabajo
  - 8.1. Peculiaridades del puesto.
  - 8.2. Orientaciones de futuro.
  - 8.3. Observaciones finales.

Figura 9. Estructura del análisis y descripción de puestos.



Hay algunos aspectos contenidos en la estructura expuesta que merecen una ampliación adicional por su vinculación directa con el compromiso (Brunet y Vidal, 2008; Pin y Gómez-Llera, 1994; Pechault y Nizet, 2000). Algunos ejemplos son:

## Descripción general del puesto (misión del puesto de trabajo)

En la misión del puesto de trabajo se describe la esencia del puesto. La misión pone énfasis en las funciones más comunes, el resultado principal a que da lugar y el objetivo del puesto.

Como explicábamos en apartados previos, la importancia relativa de un puesto según su misión y funciones repercute de forma directa en su significatividad. Es decir, un puesto es más o menos significativo según la importancia de sus funciones y misión en relación con la empresa. Dicha significatividad puede ser usada como herramienta de motivación.

En este sentido, la responsabilidad sobrevenida de dichas funciones y el grado de autonomía que esta supone son dos componentes importantes para aumentar la motivación del colaborador y, en última instancia, su compromiso.

## Relaciones

Se estudian las relaciones que el titular del puesto de trabajo ha de mantener. Las relaciones establecidas se dan con el resto de compañeros y con interlocutores externos. Las relaciones que el colaborador tiene que mantener pueden ser un factor de motivación para él.

## Responsabilidad y obligaciones

En este punto enumeramos las principales obligaciones que tiene el puesto de trabajo en cuestión. Tras cada obligación suele aparecer un porcentaje que hace referencia a la cantidad de tiempo que se invierte en el desempeño de estas obligaciones.

La responsabilidad asumida sobre las funciones de un puesto aumenta la motivación del colaborador cuando los resultados de su trabajo son importantes para la consecución de los objetivos organizativos.

Dentro del apartado anterior, podemos hablar de la *autoridad*. El concepto tiene que ver con el grado de autonomía y alcance en la toma de decisiones, donde, además, se incluyen responsabilidades de supervisión y limitaciones de presupuesto que hay que respetar.

Otro concepto relacionado con el análisis y la descripción del puesto de trabajo son los *estándares de desempeño*. Por medio del análisis del puesto, se establecen los niveles de desempeño que consideramos aceptables para la correcta ejecución de las funciones. El objetivo de los estándares de desempeño es dar a los empleados un instrumento imparcial para la medición del desempeño (Porter *et alii*, 2003; Porter y Lawler, 1977).

Conocer hasta qué punto estamos alcanzando los objetivos perseguidos con nuestro puesto es clave para redirigir nuestros esfuerzos hacia su consecución, lo cual está relacionado con el compromiso por cuanto nos permite conocer de forma rápida hasta qué punto cumplimos o superamos los estándares exigidos.

La consecución de los objetivos predeterminados tiene que ir unida al reconocimiento del alcance de tales ítems si deseamos aumentar la motivación de nuestros colaboradores y, por ende, su compromiso.

Otro de los puntos que se relacionan con el análisis y la descripción de los puestos son las *condiciones de trabajo*. No obstante, este aspecto será objeto de mayor detalle en la valoración de los puestos de trabajo.

En este punto hablamos de las características del ambiente físico en el que se va a llevar a cabo el puesto de trabajo; es decir, las condiciones de ruido, temperatura, ventilación, etc.

Dichas condiciones tienen una vinculación directa con factores higiénicos que deben ser cubiertos si no queremos incurrir en insatisfacción (Porret, 1997, 2004). Como se reiterará en diversos apartados del marco conceptual, la satisfacción de dichos factores no posibilita la motivación, aunque sí es un requisito indispensable para empezar a poner en marcha mecanismos y herramientas para conseguirla.

**Cuadro 3: Condiciones de trabajo.**



Otro aspecto que resulta del análisis y la descripción es el diseño de un puesto de trabajo.

El diseño de un puesto de trabajo se debe analizar desde tres puntos de vista diferentes: la integración, la posibilitación y la eficacia, que se relacionan con las relaciones con la empresa, con el trabajo llevado a cabo y con la persona que lo va a desempeñar (Pries, 1995).

**Cuadro 4. Diseño.**



En este esquema es interesante destacar:

- *Con relación al trabajo a llevar a cabo en el puesto:* aportar los medios que se precisan para llevar a cabo la actividad y combinar las expectativas con las que realmente se esperan y se pueden obtener del puesto. Es una labor de posibilitación.
- *Con relación a la estructura de la empresa:* ubicar el puesto en el organigrama, tener en cuenta sus relaciones internas y fijar un flujo de comunicación desde el inicio.
- *Con relación al colaborador:* llevar a cabo un proceso de adaptación de la persona al puesto de trabajo, en el que habrá que motivarlo y formarlo para que pueda desarrollar mejor sus funciones.

Aportar los medios que se consideren oportunos para el desempeño del puesto, refiriéndonos en este caso a los medios materiales y a la formación que nos permitan obtener los resultados pretendidos, es un aspecto de especial relevancia para favorecer que el trabajador no perciba que determinados aspectos higiénicos vinculados al puesto no son satisfechos.

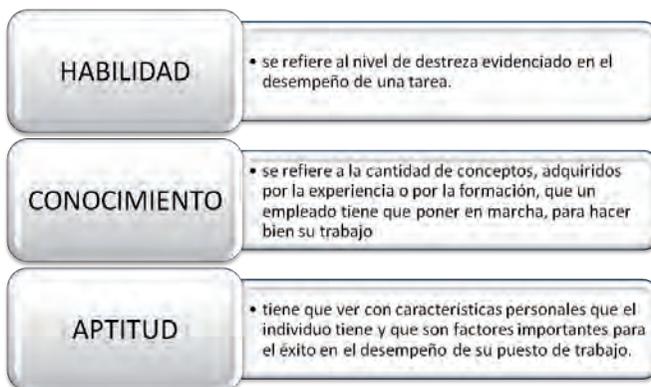
#### 5.1.1.2 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

La especificación de un puesto de trabajo determina las capacidades que un trabajador debe reunir para el buen desempeño del puesto de trabajo. Procede del análisis de puestos de trabajo. Estas características se reúnen en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes (Quijano, 1985; Quin, 1992).

Esta fase es crítica para la realización de un buen programa de desarrollo que permita alcanzar un excelente desempeño futuro. De no ser así, será una fuente de frustración y desafección respecto a la organización.

Es decir, un colaborador que perciba que sus competencias técnicas y genéricas superan las expectativas del puesto se sentirá infravalorado. Por el contrario, un colaborador que perciba que sus competencias están por debajo de las requeridas sentirá la frustración de no cumplir con las expectativas del puesto. A continuación procedemos a definir estas competencias:

Cuadro 5. Especificación.



### 5.1.1.3 IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La información que procede de la descripción de los puestos de trabajo es importante, ya que a partir de su análisis se puede incrementar la efectividad de las decisiones relativas a los procesos de gestión de recursos humanos. Esta efectividad redundará en el incremento de la eficiencia total de la empresa. Un buen diseño de los puestos favorece que la organización se encuentre en el camino de lograr lo que pretende (Puchol, 2000; Reig *et alii*, 2003).

El análisis de los puestos de trabajo tiene relación con otras áreas de la gestión de recursos humanos donde actúa como agente facilitador de las decisiones tomadas al respecto. Enumeramos algunas de las facilidades que aporta.

- *Ofrece transparencia en el proceso de contratación*; resulta importante poder suministrar a las personas información sobre las exigencias del puesto y las posibles satisfacciones que conlleva. Esta información puede ser importante para que los candidatos se decidan a pertenecer a la organización.
- *Hace más fácil el proceso de reclutamiento y selección de personal*; analizar un puesto de trabajo y determinar sus especificaciones permite elaborar su perfil y conocer cuáles son las competencias técnicas y personales que deben tener las personas idóneas para su desempeño. Del mismo modo, orienta sobre las fuentes de reclutamiento a utilizar.
- *Guía el proceso de formación del personal*; permite la preparación de programas de formación dirigidos a conseguir el mayor ajuste entre los individuos y los puestos de trabajo. Hacemos mención aquí de la importancia que reviste la formación en la acogida. Esta información va encaminada a conseguir que el individuo desempeñe de forma eficaz su puesto de trabajo.
- *Es un soporte fundamental en el proceso de valoración de los puestos de trabajo y establecimiento de la estructura salarial*; permite obtener una herramienta de objetivación de salarios con la que se determinan retribuciones acordes con las exigencias del puesto.
- *Mejora la gestión de las carreras profesionales de los colaboradores*; permite objetivar las promociones y los movimientos de personal. En la planificación de carreras tendremos en cuenta información relativa a las exigencias del puesto.
- El análisis de puestos contribuye a que se realice una correcta asignación de recursos humanos, de forma que se eviten promociones incorrectas, de nefastas consecuencias.
- *Sirve de ayuda para la evaluación del desempeño*; por medio del análisis de puestos de trabajo se pueden establecer los comportamientos y resultados que distinguen los individuos que obtienen un desempeño muy alto de aquellos que no lo consiguen.
- *Ayuda a conocer las condiciones en las que se realiza el puesto y el cómo se ejecuta éste*; nos permite ver aspectos que son susceptibles de provocar disfunciones en factores higiénicos.
- *Rediseña el trabajo*; en ocasiones sirve para rediseñar los puestos y eliminar las disfuncionalidades que se hayan detectado en la descripción de estos.

El análisis de puestos de trabajo es una herramienta de gestión de los recursos humanos de especial relevancia para el correcto desarrollo de un puesto de trabajo. Se demuestra que dicha herramienta tiene una vinculación especial con la motivación de los trabajadores y su compromiso (Randell *et alii*, 1988; Recio, 1986, 2005).

Repasando algunos de los conceptos enunciados, vemos como toda la gestión de recursos humanos depende en gran medida de una correcta herramienta de análisis y descripción de puestos de trabajo.

De entre todas las implicaciones que poseen el análisis y la descripción de puestos de trabajo, consideramos que una de las más importantes es aquella que tiene que ver con la facilitación de información para el desarrollo de una perfecta herramienta de valoración de puestos de trabajo.

Esta herramienta permitirá establecer comparaciones racionales entre diversos puestos, sin que existan motivos para la insatisfacción laboral.

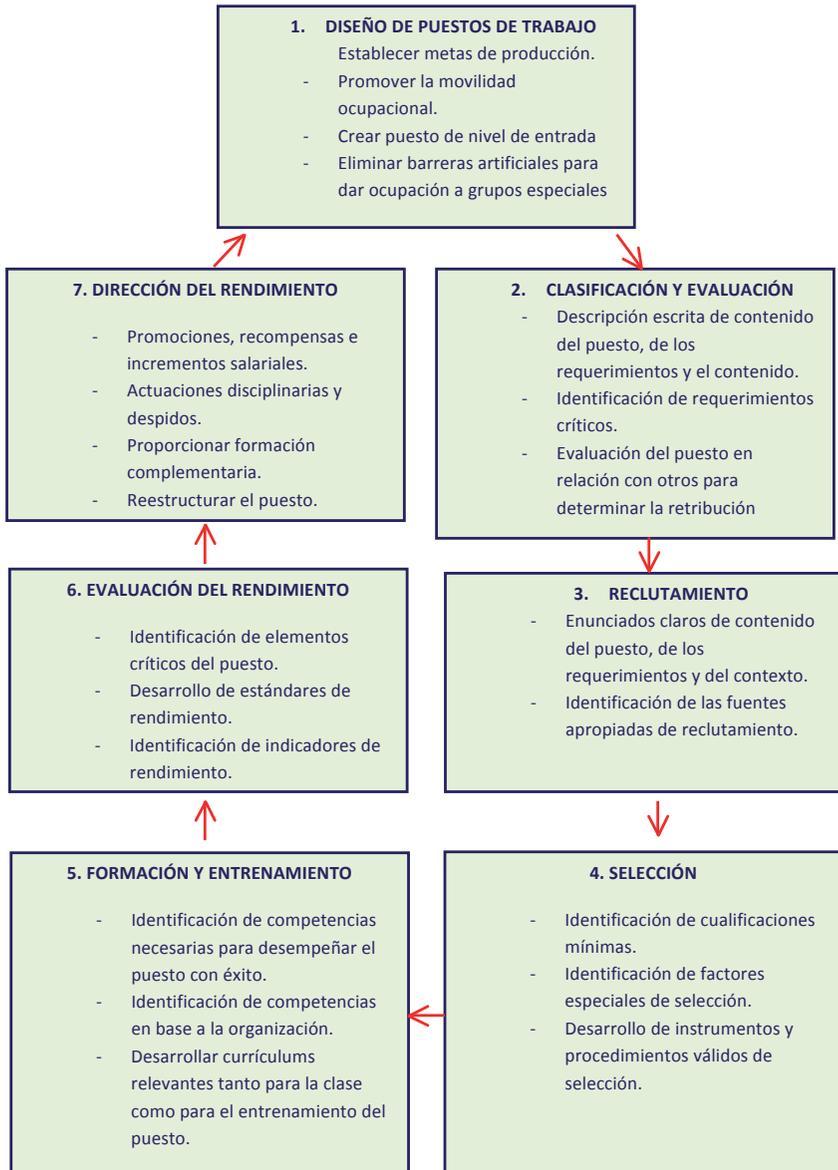
En este proceso se ven implicados los directivos de línea. Las razones por las que los directivos se interesan por el análisis de puestos de trabajo son las siguientes:

- ♦ Porque ayuda a comprender la cantidad de trabajo que tiene lugar en su unidad y permite estudiar medios para incrementar su excelencia. La mayor parte de las veces se intenta equilibrar la carga de trabajo entre los colaboradores.
- ♦ Porque sirve para hacer una selección de personal oportuna, de lo contrario se hará sin mucha base objetiva.
- ♦ Porque permite hacer una evaluación objetiva de sus colaboradores y darles un *feedback* adecuado sobre su desempeño.
- ♦ Porque es una herramienta orientada a la mejora. Ayuda a la detección de las mejoras.

El análisis de puestos ayuda a directivos de línea a hacer un mejor reparto de tareas, funciones y poderes, con lo que se evita que se den solapamientos y sobrecargas. También el análisis de los puestos de trabajo permite que los directivos de línea logren alcanzar con mayor facilidad incrementos de productividad al asignar con criterios de eficacia las personas a los distintos puestos de trabajo (Robinson y Robinson, 1999).

A continuación mostramos mediante un gráfico el ciclo de aplicación del análisis de puestos de trabajo a la dirección de recursos humanos (Beer *et alii*, 1989).

## Cuadro 6. Ciclo de aplicación del análisis de puestos.



### 5.I.I.4 VENTAJAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Las ventajas del análisis de puestos que vamos a mencionar se han ido explicando a lo largo de los puntos previos; no obstante, conviene recordar cuáles son (Sastre y Aguilar, 2000, 2003; Saavedra, 1997):

- Los datos recabados sirven para distribuir la carga de trabajo entre los colaboradores, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre estos.
- Los resultados del análisis de puestos de trabajo y la especificación de este pueden ser usados por los empleados como guía para el autodesarrollo.
- Permite al empleado saber cuáles son las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

El puesto de trabajo es el nexo de unión clave entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones a su organización y al mismo tiempo recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado y sentimientos de logro) o extrínsecas (promociones y remuneraciones).

Figura 9. Recompensas.



Si consideramos las organizaciones como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas, el tándem persona/puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización, de forma similar a como el tándem producto/mercado caracteriza a la estrategia desplegada.

Resulta oportuno aclarar que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla.

Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido. Luego, generalmente el número de puestos de trabajo será inferior al de miembros de la compañía. Un desajuste en la gestión de las necesidades de las plantillas y el consiguiente solapamiento de funciones ocasionarán una pérdida de contenido y de apropiación de las funciones por parte del empleado, ya que estas son llevadas a cabo por varias personas a la vez de forma paralela.

Las posibilidades de reconocer el trabajo bien hecho y saber cuáles son las funciones exactas del puesto son factores fundamentales que deben estar perfectamente estructurados en un conveniente análisis y descripción de puestos de trabajo. De lo contrario, podemos incurrir en la desmotivación del individuo y, por consiguiente, en su falta de compromiso y su desvinculación del puesto (Schuler y Jackson, 1996, 1999).

Por otro lado, tener la oportunidad de crecer a nivel personal e ir ocupando funciones que permitan acometer nuevos retos dentro de un plan de carrera establecido es

un factor que incide directamente en las opciones de sentirse identificado con la organización.

Llegados a este punto, es importante aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el análisis y la descripción de puestos de trabajo:

- *Elemento*: unidad mínima indivisible del trabajo.
- *Tarea*: actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- *Función*: conjunto de tareas realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- *Obligación*: cada uno de los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- *Ocupación*: clase de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que les capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Efectivamente, en una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, como comentamos en apartados previos. Por consiguiente, ha de esperarse una aportación de dicho puesto a la organización (Sherman *et alii*, 1996).

Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización.

Finalmente, cabe señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos como son:

- La *persona* que ocupa el puesto de trabajo con sus conocimientos y habilidades.
- Los *medios* necesarios para ejecutar las actividades.
- Las *condiciones organizacionales* que tienen que ver con las relaciones humanas y el clima laboral.
- Las *condiciones ambientales*.

La determinación de los medios técnicos y materiales adecuados para desempeñar un puesto es un factor higiénico que la organización debe tener previsto en su análisis y descripción de puestos de trabajo. En este sentido, la organización debe estar concienciada de que sin esos medios el trabajador no podrá desarrollar las tareas que le hayan sido asignadas.

De lo contrario, se generará un sentimiento de frustración que llevará al individuo a «desengancharse» de la organización, lo que impedirá que se pueda sentir motivado.

La ausencia de funciones claramente definidas y la inexistencia de contenidos perfectamente delimitados pueden desembocar en planes de formación que no contribuyan al desarrollo personal y profesional de los trabajadores y a actuar sobre competencias técnicas y actitudinales no demandadas.

#### 5.1.1.5 IDEAS PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Una descripción de puestos debe tener en cuenta los siguientes principios:

- Debe describir las funciones y tareas del puesto y no las características personales del trabajador..
- Debe tener presente lo que la empresa espera del puesto.
- Tiene que considerar que la valoración realizada con este método se mantendrá vigente hasta que la estructura del puesto cambie.

Como ideas útiles para llevar a cabo un correcto análisis y descripción de puestos de trabajo, según Fernández Ríos y Sánchez (Fernández Ríos, M. y Sánchez García, J.L., 1997; Fernández Ríos, 1991), existen normas generales comúnmente aceptadas que no siempre son tenidas en cuenta:

- Hay que tener en cuenta hechos objetivos, nunca las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- La descripción debe ser sencilla, evitando los términos técnicos para que pueda ser entendida por un lector inexperto.
- Se deben usar palabras clave que eviten la ambigüedad.
- En la descripción debe utilizarse un buen estilo de redacción, en el que se evidencien una gran corrección y fluidez sintácticas.
- Se deben describir puestos de trabajo por completo. Si solo se han descrito en parte, ello debe indicarse de forma visible.
- Las afirmaciones deben contener tan solo lo que hace el trabajador.
- Se deben evitar las duplicaciones y redundancias innecesarias.
- Si tenemos que referirnos a otro puesto, se debe mencionar la denominación formal del puesto, nunca el nombre del ocupante.

### 5.1.2 Valoración de puestos de trabajo

La valoración de puestos de trabajo es una herramienta que permite establecer una jerarquía entre diferentes puestos de trabajo, en función de una serie de factores. Su objetivo es la objetivación de las políticas de contratación, promoción y retribución dentro de la empresa (Fernández Sánchez, 2005; Gan *et alii*, 1996; Gan, 1996).

La valoración de puestos de trabajo es una de las técnicas de gestión de los RR. HH. que permite establecer la importancia relativa de los distintos puestos de trabajo de una organización. A esta importancia relativa es a lo que llamamos «valor del puesto». Ese valor impacta directamente en las retribuciones. Esta importancia relativa de un puesto en una organización está muy relacionada con el «valor añadido» que se aporta al conjunto de esta.

Existen diversos métodos para valorar puestos de trabajo (<http://www.elergonomista.com/7my04.htm>):

- *Método de jerarquización*; consiste en ordenar cada puesto en relación con los demás, generalmente en función de un solo factor (por ejemplo, dificultad en el trabajo). También pueden ordenarse respecto al puesto como un todo. El proceso de jerarquización comienza con la identificación de los puestos clave. Se denominan «clave» aquellos puestos que son considerados justamente retribuidos por la mayoría de los miembros de la organización. La finalidad es servir de referencia.

- *Método de la puntuación de los factores*; de manera muy resumida, podríamos entender este método de la siguiente forma: en primer lugar, se definen los factores compensables, que a su vez pueden descompensarse en otros subfactores. Se determina un número de grados para cada factor (generalmente de 5 a 7), y se determina el número máximo de puntos que se pueden asignar al puesto que tenga la mayor valoración. Este número se reparte entre los diferentes factores. Como se puede observar, el reparto de los puntos entre los factores no tiene por qué ser lineal. La puntuación asignada a cada factor se reparte entre los distintos grados.

Una vez que se han realizado los anteriores pasos, cada puesto es medido factor por factor eligiendo el grado de cada uno que más fielmente refleje las características del puesto. La suma de los puntos en los diferentes grados de todos los factores representa la valoración total de dicho puesto.

La principal ventaja de la valoración de puestos es que sirve para lograr una estructura interna de sueldos y salarios consistente. Uno de los inconvenientes más importantes es que en ocasiones se pasan por alto sus limitaciones.

La existencia de un sistema de valoración de puestos de trabajo inadecuado, o su inexistencia, puede ocasionar perjuicios en la gestión de recursos humanos de la compañía y la consiguiente pérdida de motivación de sus empleados.

Puestos de trabajo con factores que incidan en una mayor carga de trabajo, una mayor dificultad en la ejecución de un puesto frente a otro y un grado distinto de responsabilidad con una misma remuneración para puestos con distintos factores de peligrosidad ocasionarán conflictos y sentimientos de inequidad interna.

En esta situación, el clima laboral se resentirá y las posibilidades de perder a personas que atesoran talento serán muy altas. Si esto sucediese, las posibilidades de que las personas de la compañía tengan un sentimiento de pertenencia y se sientan orgullosas de formar parte de ella serán muy poco probables.

Conviene recordar que la retribución es un factor higiénico y que una inadecuada relación afectaría fraudulentamente al compromiso de los colaboradores. Es aquí donde la valoración de puestos de trabajo juega un papel de especial importancia en la generación de motivación y compromiso.

## **5.2 Prevención de riesgos laborales, administración de personal y relaciones laborales**

### *5.2.1 Prevención de riesgos laborales*

La prevención de riesgos laborales se explica mediante todas aquellas medidas llevadas a cabo por las organizaciones para evitar o eliminar posibles riesgos que puedan afectar a la salud de los trabajadores (Bonache y Cabrera, 2006).

La salud laboral se desarrolla por medio de un ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y las trabajadoras puedan desarrollar su actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

Actualmente las organizaciones fomentan la gestión de riesgos laborales como muestra de su compromiso de mejorar las condiciones de trabajo y el control de todos los

riesgos. Las empresas están asumiendo que supone una inversión y no un coste (Kochan *et alii*, 1993, 1997; Köhler y Martín Artiles, 2005).

La mejora de las condiciones y el ambiente de trabajo debe considerarse como un objetivo importante que puede lograrse con acciones como:

- El control de los factores de riesgo.
- La adaptación de las máquinas y herramientas de trabajo a las capacidades humanas.
- Los cambios en la organización.
- El contenido y el control del trabajo.
- La vigilancia ambiental y la educación.

La evaluación de riesgos debe ser un proceso dinámico. Para ello, toda empresa debe desarrollar un sistema de prevención de riesgos laborales que tenga por objeto promover la mejora de la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de las medidas adecuadas y los procedimientos necesarios.

El riesgo es una variable permanente en todas las actividades de la organización que influye en sus oportunidades de desarrollo y que también afecta a los resultados y puede poner en peligro la estabilidad de la empresa. Bajo la premisa de que no es posible eliminar totalmente los riesgos en una organización, se requiere manejarlos de una manera adecuada mediante la implantación de un procedimiento para la gestión de riesgos laborales (GRL). Este procedimiento para la GRL debe garantizar la seguridad del factor humano, así como su bienestar.

Los riesgos constituyen uno de los problemas contemporáneos de mayor relevancia en todo el mundo ya que afectan a la salud de los trabajadores y a la productividad, con las consiguientes implicaciones económicas para las empresas. La gestión de riesgos laborales es la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión para analizar, valorar y evaluar los riesgos.

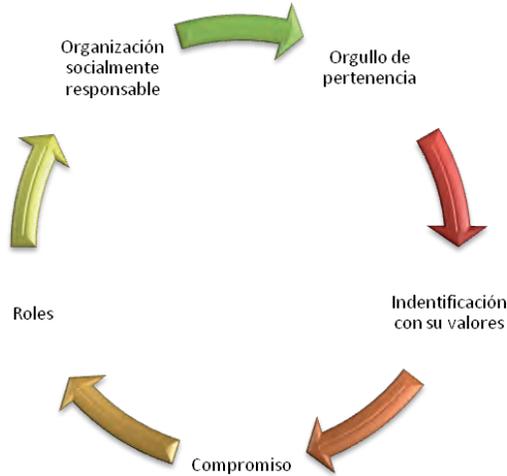
En relación con el concepto de PRL, es importante que traigamos a colación el de responsabilidad social corporativa (RSC). La (RSC) se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas (Brunet y Böcker, 2007; Foss, 1986; Ulrich *et alii*, 2002), generalmente con el objetivo de mejorar y aumentar su valor añadido. El concepto de RSC entronca con la salvaguarda y lucha de la organización por conservar la salud de sus miembros, como ejemplo de organización socialmente responsable.

Es cierto que la prevención de riesgos laborales es un requisito no potestativo para las organizaciones puesto que es una ley que hay que cumplir. En cambio, la responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y estricto cumplimiento.

El sentido de pertenencia de un colaborador se potencia cuando este percibe que su organización es socialmente responsable. El orgullo de formar parte de ella y la asunción de sus valores dependen en gran medida de la actuación de la compañía con los clientes y su respeto al entorno social y medioambiental.

Finalmente, para que la GRL sea de ejecución práctica más allá incluso del imperativo legal, no como una formalidad, sino como consecuencia del crecimiento de todos, es necesario el compromiso de todos.

Figura 10. Organización socialmente responsable.



Además de otros aspectos que influyen de manera decisiva en el compromiso de los empleados, se demuestra que el hecho de trabajar en una empresa donde se respeta el medio ambiente, se persigue el bienestar de la sociedad y se implementan valores con los que el trabajador se identifica posibilita un fuerte arraigo que propicia el compromiso del individuo.

Retomando el concepto de PRL, reiteramos la idea de que uno de los objetivos fundamentales de la sociedad es la creación de empleo de calidad, entendido como aquel capaz de satisfacer las necesidades de la empresa, los trabajadores y la sociedad (Brunet y Belzunegui, 2005).

Entre esas necesidades, las relativas a la seguridad y salud de las personas que desempeñan un puesto de trabajo tienen mucha importancia y deben ser abordadas desde la perspectiva de la prevención, entendida como el conjunto de actividades o medidas adoptadas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.

Para prevenir dichos riesgos, hay que analizar las condiciones de trabajo existentes y determinar su influencia en la generación de riesgos para la seguridad y salud de las personas que desempeñan un puesto de trabajo. Entre ellas habrá aspectos positivos a promover y otros negativos que se deberán eliminar y/o controlar adecuadamente.

Debemos conseguir métodos de trabajo que, sin dejar de ser rentables económicamente, creen condiciones de trabajo que se acerquen al estado ideal de bienestar físico, mental y social al que todas las personas que desempeñan un puesto de trabajo tenemos derecho (Sisson y Martín Artilles, 2001; De la Torre, 2000; Caveda, 1997).

El trabajo y la salud están interrelacionados. A través del trabajo buscamos satisfacer una serie de necesidades, desde las de supervivencia hasta las de desarrollo profesional, personal y social. Sin embargo, en ese proceso podemos ver agredida nuestra salud, por ejemplo, si el trabajo no se realiza en las condiciones adecuadas.

La Organización Mundial de la Salud define la salud como el estado de bienestar físico, mental y social completo y no meramente como la ausencia de daño o enfermedad. Es importante resaltar la triple dimensión de la salud y la importancia de lograr que nuestro organismo, nuestra mente y nuestras relaciones sociales estén en equilibrio.

El mundo del trabajo, al igual que la sociedad, está en proceso de cambio permanente. Los sistemas de trabajo, las instalaciones, los productos y equipos que se utilizan, las formas de organizar el trabajo..., no son los mismos que hace unos pocos años.

Las empresas desarrollan su actividad en un marco sumamente competitivo que las obliga a adaptar su sistema productivo para lograr la eficacia que asegure su supervivencia.

Hoy es frecuente oír hablar de calidad, entendida como la capacidad de un producto, servicio o proceso para satisfacer las necesidades de los usuarios. También se habla del concepto de calidad total, que implica hacer las cosas bien y mejorarlas constantemente. En algunos casos, su implantación genera una mejora importante de las condiciones materiales y organizativas en que se desarrolla el trabajo.

La salud está relacionada con todos esos aspectos y, cuando en una empresa cambian el proceso de trabajo o los elementos técnicos, materiales u organizativos, hay que tener en cuenta que también pueden cambiar, para bien o para mal, las condiciones de seguridad y salud.

Esos cambios, hoy tan frecuentes en la empresa, están dirigidos en gran medida a aumentar la eficacia productiva y a menudo nos proporcionan la ocasión de mejorar las condiciones de trabajo. Ahora bien, en algunas ocasiones pueden conllevar modificaciones que, directa o indirectamente, perjudiquen la salud de los trabajadores.

Se debe prestar una atención especial a los factores organizativos y psicosociales que pueden pasar más desapercibidos, ya que generalmente sus consecuencias negativas (fatiga mental, estrés laboral...) no suelen ser tan evidentes como las de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Figura 11. Prevención de riesgos laborales.



La insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Expresa en qué medida las características del trabajo no se ajustan a los deseos, aspiraciones o necesidades del trabajador. Gene-

ralmente, favorecen su aparición ciertos factores de la organización del trabajo o psicosociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, poca participación, inestabilidad en el empleo...), aunque las características individuales tienen a su vez una gran influencia, ya que no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera ante la misma situación laboral.

Visto todo lo anterior, ¿por qué es importante estudiar la problemática de la insatisfacción laboral?

La primera razón es que repercute de forma negativa sobre la salud de los trabajadores, puesto que va asociada a ciertos síntomas psíquicos, como un sentimiento desmotivador, una actitud negativa hacia el trabajo, ansiedad, etc.

La insatisfacción laboral también afecta a la organización porque está relacionada con el absentismo, con los cambios de trabajo solicitados por el trabajador y con una actitud negativa hacia la seguridad en el trabajo.

En relación con lo anterior, el absentismo laboral es un síntoma claro de la falta de compromiso de los colaboradores.

Solo nos queda reflexionar sobre la manera de prevenir la insatisfacción laboral. Así, la mejor manera de prevenirla es actuar sobre la organización del trabajo: favorecer nuevos modelos de planificar las tareas que faciliten la participación y el trabajo en grupo, huyendo de los trabajos monótonos y repetitivos; asumir cambios desde la dirección que afecten a los canales de comunicación, promoción y formación de los trabajadores... La correcta implantación de prácticas enfocadas a reducir los riesgos laborales y a mitigar los factores de insatisfacción derivados de las condiciones de trabajo es un factor de especial importancia para cubrir esos factores higiénicos que antes mencionamos y que suponen el escalón necesario para poner en marcha mecanismos de motivación (Teba y Tejero, 2005).

### 5.2.2 Administración de personal y relaciones laborales

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación la persona que aporta el trabajo se denomina *trabajador* y la que aporta el capital se denomina *empresario* (Kochan *et alii*, 1993).

Antes de explicar algunos conceptos que forman parte de las relaciones laborales, nos gustaría sensibilizar al lector acerca de la importancia que para el compromiso poseen los aspectos a desarrollar.

Las relaciones laborales son una pieza clave del proceso de desarrollo del compromiso en las organizaciones. Como se puede intuir de todo lo desarrollado con anterioridad, el salario y las condiciones laborales son factores higiénicos a cubrir por la organización para no incurrir en la desmotivación de los colaboradores (Torrington y Hall, 1995).

Siguiendo con los principales conceptos de las relaciones laborales, decimos que el trabajador siempre es una persona física, mientras que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.

El salario es uno de los elementos más importantes en el mantenimiento de una relación de trabajo armónica. La mayoría de los conflictos y de las cuestiones más controvertidas están relacionados con el salario.

El salario es la plusvalía del esfuerzo físico y mental que contribuye a obtener bien en el proceso productivo. La remuneración se define como la contraprestación que se brinda en dinero o en especie al trabajador por poner a disposición del empleador su capacidad de trabajo. Esto implica el conocimiento por ambas partes de la obligación de cumplir determinados deberes y obligaciones. Así, por ejemplo, el empleador debe dar trabajo y remunerarlo, mientras que el trabajador tiene que estar a disposición de la actividad un determinado número de horas en un día (jornada laboral), a efectos de realizar las tareas que le sean encomendadas por el empleador.

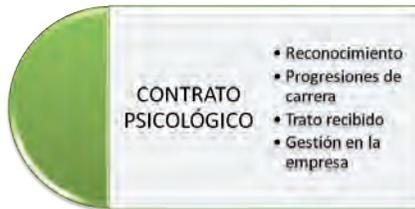
En la relación laboral que el trabajador mantenga con la empresa, debe percibir que su aportación es debidamente recompensada y que se valora convenientemente su contribución. De lo contrario, el salario supondrá un punto de conflicto en el que el trabajador se sentirá frustrado y desanimado.

El salario es uno de los factores que, como hemos comentado anteriormente, se denominan higiénicos. Un factor que el empresario debe cubrir para satisfacer las necesidades físicas y personales del individuo. No obstante, no solo la percepción monetaria cubre los factores higiénicos que el individuo precisa para su bienestar, sino también la posesión de un contrato adecuado al contenido de sus tareas y a la significatividad de sus funciones (Herzberg, 1954; Honey y Mumford, 1986; Huber, 1995).

Un asunto importante que va más allá del contrato establecido en las relaciones laborales es el contrato psicológico. El contrato psicológico está compuesto por:

- El reconocimiento que recibe el colaborador por su actividad.
- Las posibilidades de promoción.
- El trato recibido por los superiores.
- El sistema de gestión vigente en la empresa.

Figura 12. Contrato psicológico.



De forma resumida, podemos definir el contrato psicológico como la parte implícita de una relación laboral constituida por el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa para la que trabaja.

En este punto, la gestión de recursos humanos debería ir enfocada a posibilitar el mantenimiento y desarrollo de todos los aspectos que componen el contrato psicológico, pues, de lo contrario, el empleado percibirá un choque de expectativas, lo que le hará estar insatisfecho. Esta insatisfacción ocasionará la falta de compromiso e implicación del colaborador respecto a sus tareas y funciones, y, por ende, su empresa.

### 5.3 El desarrollo social

El desarrollo social se refiere al desarrollo del capital humano y del capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad, y se vincula al desarrollo económico y humano (Kolb, 1984; Kriger, 2001).

El concepto de desarrollo social tiene una especial relación con la RSC antes mencionada. Una definición de responsabilidad social corporativa más cercana al constructo de desarrollo social sería la siguiente: la responsabilidad social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que esta se convierta en corresponsable por su desarrollo social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades.

Escuchar los intereses de los colaboradores de la organización es un mecanismo de vinculación que acrecienta su sentido de pertenencia a la empresa. Los trabajadores que sienten que son escuchados y que sus deseos son tenidos en cuenta a menudo presentan niveles mayores de satisfacción con su trabajo y las condiciones de este. Este es un factor que se relaciona con un mayor nivel de compromiso organizativo.

La responsabilidad social corporativa se vincula a la creencia en valores éticos que guían la conducta empresarial de cada compañía y la relación que ella desarrolla con su entorno. Entre estos valores tenemos los derechos humanos, el bien común, la solidaridad, la transparencia, la honestidad y el desarrollo, que no solo se fomentan cumpliendo las leyes vigentes, sino que deben implicar el desarrollo de iniciativas por parte de quienes pretenden asumir esta responsabilidad.

La conciencia de una responsabilidad social corporativa parte de reconocer que la empresa no es solamente una institución que se dedica a vender productos o servicios para obtener ganancias, sino que, al depender y nutrirse de su entorno, debe influir necesaria y prioritariamente sobre este.

Suele afirmarse que la empresa debe ser un ente de naturaleza social y solidaria con una misión de servicio a la comunidad y de contribución al bienestar colectivo. Esto significa que debe ocuparse no solo de su crecimiento económico, sino también del bienestar comunitario (Lattman y García Echevarría, 1992).

En la ética empresarial que se deriva de esta concepción, las utilidades constituyen una justa retribución al capital, contribuyendo la ética empresarial al desarrollo de la sociedad a través de la justa remuneración del trabajo.

Figura 13. Desarrollo social.



La responsabilidad social busca un mayor compromiso de los trabajadores con los objetivos y la misión de la empresa. Del mismo modo, para incrementar la productividad busca tener una comunidad estable con buenos niveles de salud y educación.

En esta responsabilidad social que evidentemente tiene un reflejo directo en el desarrollo de la sociedad, es crucial pensar en el colaborador como una persona con una serie de necesidades físicas y sociales que deben ser satisfechas para su bienestar.

La sensación de pertenecer a una organización preocupada por el desarrollo personal del empleado y con unos valores que atañen al bienestar del resto de la sociedad dinamiza y acelera las posibilidades de sentirse comprometido con la empresa (legado común). En consecuencia, es probable que el trabajador se imponga altos niveles de esfuerzo y no dude en contribuir de forma significativa a la competitividad de una organización que siente como propia.

Una vez cubiertos los factores higiénicos y motivacionales del individuo, el desarrollo social y la responsabilidad social corporativa pueden ser el detonante final que desarrolle un alto nivel de compromiso en los empleados.

## 5.4 La comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, a todos los miembros de la organización. Seguramente el punto de partida es dar respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a sus equipos humanos y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. En este punto la comunicación interna juega un papel fundamental.

Figura 14. Comunicación y motivación.



Es un error frecuente y grave pensar que la comunicación interna es un lujo y algo exclusivo de las grandes empresas, máxime en la etapa que estamos atravesando, que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, dado que todavía son pocas las entidades que desarrollan una política adecuada de comunicación interna que contribuya a implantar cambios y lograr objetivos corporativos para conseguir retener el talento (Likert, 1967).

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que las empuja inexorablemente el mercado han de saber motivar a sus equipos humanos, retener a los mejores e inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados con la organización y le sean fieles. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía (Lev, 2001).

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, el empleado ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización. Esto solo es posible si el trabajador está informado, si conoce los diferentes ámbitos y conexiones de la compañía, su misión, filosofía, valores y estrategia y se siente parte de ella.

Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna (Lussier y Achua, 2002). Asimismo, es la herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos a los que debe enfrentarse la empresa en el día a día y es también un valor añadido que produce beneficios. Aunque es una responsabilidad que es compartida por todos, debe ser asumida como compromiso por la alta dirección.

Dado que la experiencia ha demostrado que es muy beneficiosa para la competitividad, la gestión de la comunicación interna es hoy una herramienta institucionalizada en las grandes empresas.

Pero de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si estas no nacen de una auténtica cultura empresarial que haya asumido la necesidad de comunicación. Si ello no es así, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero. Con el paso de los años veremos incrementarse aún más el protagonismo de esta actividad.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar principalmente de dos:

- *Ascendente*; se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa.
- *Descendente*; tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

La pregunta que ahora parece inevitable es: ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna?

Sin restar protagonismo a lo que han supuesto y todavía pueden suponer el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas y las reuniones informativas, hemos considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que, bien utilizadas, pueden otorgar una gran ventaja competitiva (Mosley *et alii*, 2005).

Estas son:

- *Manuales corporativos*; se convierten en herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidos, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.
- *Convenciones anuales*; siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente entre los equipos de venta.
- *Reuniones*; facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen relacionarse demasiado por encontrarse separados. Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo que tenga como consecuencia una reducción de la productividad.

- *Revistas internas o news*; constituyen uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades de la organización.

En este sentido, nuestra actuación se centrará en:

- *Nuevas tecnologías*; como la videoconferencia o la intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial por su inmediatez e interactividad.
- *Retiros*; han ganado popularidad en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo, como por ejemplo un refugio de montaña, para realizar tanto actividades relacionadas con el trabajo como recreativas (deportes, juegos...). Otras empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar ascensos o acontecimientos importantes que van a suponer cambios en la organización.
- *Comunicaciones informales*; consisten en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina, sin que se haya programado un encuentro. La información que se suele transmitir trata sobre las medidas tomadas por la empresa, ya se esté de acuerdo o en contra de ellas.
- *Estudios de motivación*; a través de ellos se le pide al colaborador que responda cómo se siente con respecto al trabajo que realiza, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción y a la calidad de la información que recibe.
- *Procedimientos de apelación*; permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.
- *Programa de puertas abiertas*; el denominador común de este tipo de programas es que los empleados tienen acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: que los empleados se sientan más seguros y confiados en su relación con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

Pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de las organizaciones del siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los externos (Nomen, 2005; Ongallo, 1998).

Llegados a este punto, es pertinente comentar que la comunicación es un factor muy importante si queremos que nuestras estrategias de motivación generen el compromiso necesario de nuestros empleados.

Un resultado positivo obtenido por un colaborador que no sea reconocido de forma expresa puede ser irrelevante y no conllevar ningún tipo de resultado. En cambio, comunicar un error o resultado negativo en público puede generar el efecto contrario al buscado. Por ello, la comunicación es quizá una de las armas principales con que cuentan las organizaciones para motivar e impedir la desmotivación.

Deberíamos intentar que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestras empresas, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el

rumor al propiciar un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable gracias al compromiso de los empleados.

**Figura 15. Comunicación interna y compromiso.**





## 6. Sistemas de gestión



Dentro de los sistemas de gestión de recursos humanos hemos incluido la retribución y la compensación, la evaluación del desempeño y el potencial del colaborador, la captación y el desarrollo profesional (Payeras, 2004; Miñarro, 2004; Mercer, 1993; Locke, 1984). Todas estas actividades llevadas a cabo dentro de la gestión integral de recursos humanos suponen una extraordinaria oportunidad de aumentar los niveles de compromiso de nuestros empleados en la organización. Pero ¿cuáles son los aspectos fundamentales que más influyen en cada de uno de ellos para incrementar los niveles de compromiso? Dichos aspectos serán desggranados en los siguientes apartados.

### 6.1 Retribución y compensación (políticas de fidelización)

La retribución y la compensación son dos de los factores que mayor repercusión tienen en el nivel de compromiso de los trabajadores. Fijándonos en un concepto restringido de retribución, el salario es un factor higiénico que conviene gestionar bien para no causar insatisfacción laboral. Sin embargo, que este aspecto esté perfectamente cubierto no se relaciona con un alto nivel de motivación y compromiso organizativo (Elorduy, 1993; Drucker, 1955, 1988, 1996). Pero ¿la retribución solo se compone del salario? Hay una

serie de aspectos relativos a la retribución que superan el concepto de salario y ponen su atención en otros aspectos que, sin dejar de ser higiénicos, están más relacionados con la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Se entiende por retribución el salario o sueldo normal de base y otras gratificaciones satisfechas directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón a la relación de trabajo. Según las últimas investigaciones, para las empresas es fundamental establecer nuevos tipos de retribuciones para sus empleados. Estas retribuciones se dividen en extrínsecas —por ejemplo, la retribución fija y la variable— e intrínsecas —aquellas que los empleados obtienen de su trabajo diario—.

Es precisamente en el área de las retribuciones extrínsecas donde se producen las mayores innovaciones en estos momentos, ya que estas retribuciones recogen todas las recompensas que un empleado recibe de acuerdo con su contrato. Aquí es donde la retribución juega un papel esencial al convertirse en el retorno que el trabajador obtiene al invertir su capital intelectual en la empresa (Fernández López, 2005; Gómez-Mejía y Sánchez, 2006).

El capital intelectual es el conocimiento intelectual de una organización, la información intangible que no es visible ni está recogida en ninguna parte, pero que posee valor y puede producirlo.

Los factores intrínsecos del puesto de trabajo son todos aquellos que tienen que ver con la motivación del individuo, implicados con sus valores personales y su filosofía de vida. Se pueden definir como todas aquellas situaciones, circunstancias y características de un puesto de trabajo que influyen en la motivación, implicación y compromiso del colaborador con su puesto y empresa. No obstante, como hemos mencionado en apartados previos, hay una serie de factores higiénicos que conviene retomar.

La satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción, por el contrario, es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causarán insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.

Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior al que los empleados consideran aceptable, entonces se genera insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente a las actitudes laborales, principalmente a la satisfacción y a la insatisfacción. Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.

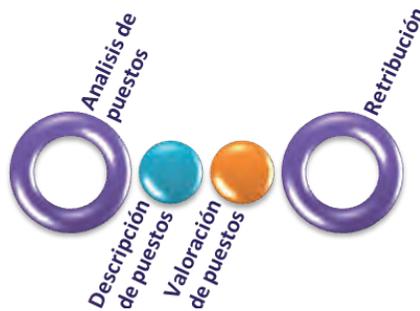
Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos. Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente. Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo.

Las necesidades de higiene son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome «¿qué has hecho por mí últimamente?». Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

Los factores higiénicos funcionan de manera deslavazada de los motivacionales. No obstante, al cruzar los factores higiénicos con la pirámide de necesidades, observamos que se deben tener satisfechas las necesidades inferiores (fisiológicas, de seguridad y pertenencia) para empezar a sentir las superiores (reconocimiento y autorrealización) o comenzar a tener presentes los factores motivacionales. Una vez enunciados nuevamente los factores higiénicos, observamos que la retribución se compone, en un alto grado, de un conjunto de elementos que están relacionados de forma evidente con factores higiénicos (Barber y Bretz, 2000).

La retribución debe ser un sistema a través del cual —una vez desarrolladas convenientemente herramientas de recursos humanos como el análisis y descripción de puestos de trabajo o la valoración de puestos— se objetive la actividad profesional del empleado para que este perciba una remuneración acorde a sus competencias técnicas y actitudinales y a los factores que valoran su puesto (Chiavenato, 1988, 2008).

Figura 16. Retribución y motivación.



Insistiendo en el término, vemos como el montante de retribución fija debe cubrir perfectamente las necesidades personales del individuo en función de lo que aporta. Este sería un factor extrínseco de primer orden.

Actualmente el talento mueve al capital. Esta constatación se suma al hecho de que la globalización de los negocios y la creciente competencia derivada de ella se han traducido en la necesidad de efectuar ajustes de costes para mantener un nivel de rentabilidad razonable, compatibilizando estos ajustes con el mantenimiento de las personas que concentran el capital intelectual de una organización (Ulrich *et alii*, 2002).

Se hace necesario concordar estrategias de control de costes con estrategias de retención de talentos, por lo que hay que buscar un equilibrio entre los requerimientos del corto plazo y la consolidación del negocio en el tiempo. *Las estrategias de compensación permiten el control de costes al conciliar rentabilidad y reducción de costes, fidelización del personal clave y consecución de desempeños competentes.*

No obstante, frente al desconocimiento que genera lo anterior, la realidad organizacional impone necesidades ineludibles a las que hay que enfrentarse cotidianamente: ¿cómo alinear la estructura de compensación con los valores y las metas del negocio?, ¿cómo atraer y mantener al personal adecuado?, ¿cómo pagar de forma equitativa y competitiva?, ¿cómo asociar claramente remuneración y desempeño exitoso?, ¿cómo estimu-

lar al personal para que desarrolle nuevas competencias? y ¿cómo vincular la remuneración a las actividades que aportan valor añadido?

Subyacen a estas preguntas los cuatro objetivos que deben cumplir las compensaciones y que permiten entender a la compensación como una actividad profesional. Estos objetivos son:

- El alineamiento estratégico.
- La equidad interna.
- La competitividad externa.
- La administración del desempeño.

Las organizaciones pueden o no efectuar una gestión profesional de compensaciones para alcanzar los objetivos mencionados, lo que no elimina los efectos que esta gestión tiene sobre los trabajadores.

Existen efectos asociados a cómo se administran las remuneraciones que pueden gestionarse en función de las metas del negocio o dejarse al azar. Si ocurre esto último, aumentará significativamente la probabilidad de rotación del personal, de conflictos sindicales por inequidad de las remuneraciones y de aumentos de los costes de personal. Finalmente, esto llevará al desalineamiento entre lo que la organización requiere y el desempeño demostrado por los trabajadores.

El incremento de la retribución suele ser la táctica más utilizada por los empresarios que desean retener a su personal y ganar compromiso. No realizan una gestión profesional de la retribución. Sin embargo, según reflejan algunos estudios, los incrementos de salario no aparecen entre los diez factores que propician la permanencia del empleado en la organización (Alfaro *et alii*, 2002; Bonache y Cabrera, 2006). Estos factores son:

- Desarrollo de carrera y posibilidades de aprendizaje.
- Trabajo desafiante y excitante.
- Un trabajo con sentido y la oportunidad de hacer la diferencia.
- Colegas sobresalientes.
- Ser parte de un equipo.
- Un buen jefe.
- Ser reconocido por un trabajo bien hecho.
- Entretenerse con el trabajo.
- Autonomía y sentido de control sobre el propio trabajo.

El desafío de la organización y su gerencia respecto a la conservación de su capital humano pasa por dotar a los puestos de trabajo de los factores antes comentados. Cabe destacar que la retención de todos nuestros empleados en la empresa no pasa por ser un objetivo bien definido.

Retener el talento es condición necesaria, pero no suficiente para la organización ya que tener el talento y no darle juego es una enorme ineficiencia y un error imperdonable. En este sentido, la retribución que compense el esfuerzo extra llevado a cabo por el trabajador es un factor de motivación *no vinculado al salario, aunque si al reconocimiento*.

Existen perfiles que por su participación dentro de la estructura productiva de la empresa no son claves o que, de serlo, lo son durante un tiempo determinado, habitualmente en relación con la ejecución de un proyecto concreto.

Si se trata de puestos no estratégicos con exceso de oferta en el mercado, nuestra política de compensación deberá optimizar costes y ajustarse a la estacionalidad de la producción. Se deben definir estrategias de reclutamiento, selección y compensación que

garanticen la rotación de personas en el puesto hasta la incorporación de perfiles con las competencias idóneas.

La estructura de la retribución se puede componer de una parte fija y otra variable. En relación con la retribución variable, es interesante que retomemos el concepto de motivación. Olvidemos ahora que la motivación es un ingrediente que conlleva que el trabajador esté en sintonía con la empresa y a la inversa.

Deben estar decididos a hacerlo porque los empleados creen en un proyecto y desean participar en él, algo que no se consigue si no sabemos cuál es la importancia de nuestro trabajo para la empresa. Aquí se demuestra la máxima de que sin implicación no hay compromiso. En ocasiones la retribución refleja el grado de importancia que el puesto tiene para la organización (Rimsky, 2005).

Algunas encuestas de opinión señalan que la compensación unida al reconocimiento es un factor de motivación que influye en el desempeño eficaz de las tareas, cuestión que se relaciona con apreciaciones hechas anteriormente.

Los sistemas de retribución variables suponen una herramienta de impulso empresarial que eleva el nivel de colaboración e incide en la motivación y el compromiso, aunque evidentemente no son los únicos ni los más importantes elementos motivadores. Por mucha retribución variable que pueda tener una persona, si el clima de la organización es asfixiante, ese trabajador acabará marchándose en busca de algo mejor, aunque cobre menos. Sea cual sea el sistema variable que escoja una empresa, debe estar consensuado y ser transparente, medible y alcanzable (todo lo demás no funciona y tiene el efecto contrario).

No obstante, la variabilidad de la retribución afecta como aspecto motivador por cuanto permite al individuo orientar sus esfuerzos hacia unos objetivos claramente definidos. Realmente el dinero subyacente a tal consecución no es lo que motiva, sino percibir que nuestro trabajo es retador.

En conclusión, la implantación de un sistema de retribución variable es positivo para la salud de la empresa porque contribuye a hacerla más competitiva en el mercado y a alcanzar sus objetivos estratégicos y culturales, objetivos que se consiguen por medio de personas motivadas y comprometidas (Sastre y Aguilar, 2000).

El desarrollo del talento y del compromiso de las personas es la tarea más importante del negocio. Se aconseja a las empresas no dañar las relaciones con su gente. Al fin y al cabo, en la economía del conocimiento el desarrollo del talento es una condición sine qua non para ser competitivos. Este desarrollo del talento es un aspecto que sirve de palanca para propiciar el compromiso del empleado (Sison, 2004; Smart, 2001, 2003).

La vinculación del desarrollo del talento, o más bien, de su retención, a la retribución se relaciona con la importancia de reconocer económicamente los excelentes resultados de personas con talento como medio de garantizar la equidad interna y externa de sus percepciones.

Los complementos vinculados a los resultados empresariales son conceptos retributivos cuya causalidad se origina cuando estos resultados son positivos, dando lugar a un beneficio empresarial que ha de reportar un incremento en la retribución del trabajador. Consecuentemente, este tipo de percepciones salariales se configuran, por su propia naturaleza, como una retribución variable, al depender de un acontecimiento o circunstancia que no puede ser asegurado de antemano. Así, dentro de este grupo encontramos los *bonus*, que generalmente constituyen una retribución más bien de naturaleza mixta,

de carácter variable, que no es fija ni consolidable, cuyo pago depende de la valoración individual de cada trabajador y de los resultados económicos de la empresa.

Las políticas de fidelización van unidas a la motivación y el compromiso del empleado. En este sentido, cobra pertinencia el concepto de los beneficios sociales. Los sistemas de retribución variable suponen un claro incentivo para el trabajador como complemento a su salario vinculado al esfuerzo por conseguir ciertos objetivos. He aquí algunos aspectos relacionados con la retribución que superan el concepto de salario tradicional.

Los beneficios sociales son prestaciones no en metálico, no retributivas, no acumulables y no reemplazables por dinero que el empresario ofrece al trabajador de forma directa o a través de un tercero, con la finalidad de mejorar la calidad de vida del empleado y de las personas a su cargo.

El principio básico de los beneficios sociales para el negocio reside en el balance entre su coste y el beneficio para la empresa. Los directivos de recursos humanos interesados en facilitar a sus empleados este tipo de retribución deben plantearse cuáles son las necesidades de sus empleados y si estas pueden ser satisfechas a un coste razonable para atraer, retener y motivar a todos los trabajadores (Templar, 2001; Soler, 2003).

Así, los beneficios sociales se conciben como una herramienta de motivación que mejora las condiciones laborales y el ambiente de trabajo. A continuación se presenta un listado de los beneficios sociales más comunes que se pueden encontrar en las empresas:

- Seguros médicos, además del seguro social obligatorio.
- Servicios dentales.
- Comedor de la empresa, vales de comida hasta un tope máximo que fije la compañía por día de trabajo.
- Reintegro de los gastos farmacéuticos, médicos y odontológicos del trabajador y su familia.
- Provisión de ropa de trabajo.
- Reintegros de los gastos de guardería y sala maternal de los trabajadores con hijos de hasta seis años de edad.
- Provisión de útiles escolares para los hijos de los trabajadores otorgados al inicio del período escolar.
- Cursos o seminarios de formación especializada.
- Retribución laboral con acciones o *stock options*.
- Pago de los gastos por sepelio de un familiar a cargo del trabajador.
- Búsqueda y acomodo de casa.
- Seguros contra accidentes.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- Prestaciones especiales para los períodos de vacaciones.
- Coche de empresa y/o cheques gasolina.
- Teléfono móvil de empresa.
- Ordenador portátil de empresa y conexión a Internet.
- Descuentos en proveedores.

Con frecuencia, se otorgarán unos beneficios u otros al empleado dependiendo de su jerarquía. Estos beneficios pueden significar para los empleados importantes ahorros, además de generar un compromiso adicional con la empresa que se los otorga. Por su parte, para las empresas el coste de contratar con terceros estos beneficios puede ser menor que si tuvieran que pagar un salario por igual monto debido a las cargas sociales.

Los beneficios sociales son un sistema que, al igual que la retribución variable, se puede convertir en un motivo de identificación del trabajador con la organización. Asimismo, pueden suponer un aliciente a su orgullo de pertenencia, un motor que impulse la percepción positiva que el colaborador tenga de esta.

Evidentemente, no es el único factor que influye en el compromiso, pero sí que es un aspecto que actúa como palanca o impulso con vistas a potenciarlo. Para facilitar el compromiso, se debe establecer una retribución individualizada. En este punto es interesante tener presente el concepto de la dirección por objetivos. La dirección por objetivos se refiere a un sistema en el que los objetivos están claramente definidos y acordados, de manera que cada uno tenga la flexibilidad de decidir por su cuenta la forma de conseguirlos dentro de su área de responsabilidad.

Mediante dicho sistema, el proceso de planificación no es responsabilidad exclusiva de la cúpula directiva de la empresa, sino que se delega en las distintas capas de la organización. Sin duda, es un buen sistema para motivar a las personas al logro de sus objetivos. No obstante, el logro debe ser reconocido por medio de la retribución y otros aspectos relacionados con un aumento de la responsabilidad y del contenido de las tareas y una mayor autonomía.

Figura 18. Responsabilidad, autonomía y motivación.



Este enriquecimiento de tareas y de autonomía impulsará la motivación del colaborador, y, por lo tanto, se promoverá el desarrollo del compromiso y la identificación del colaborador con la organización.

## 6.2 Evaluación

### 6.2.1 Evaluación del potencial

La evaluación del potencial se relaciona con la percepción de los individuos de que se estudian sus capacidades para el desarrollo de competencias. Del mismo modo, son la antesala de políticas de promoción y sucesión en la organización, y sirven de ayuda para el establecimiento de planes de carrera. Todos estos aspectos están muy vinculados al desarrollo del compromiso (Topolasky, 2000; Torrington y Hall, 1995).

Definimos el potencial individual como el nivel de trabajo más alto que un individuo está en condiciones de realizar satisfactoriamente en un momento concreto de su carrera. Para ello, es importante que cuente con los conocimientos y las habilidades necesarios y evidencie un alto compromiso con sus tareas.

El potencial individual es la variable de predicción más importante del éxito de un individuo en un puesto de trabajo. Un individuo cuyo potencial esté por debajo de la complejidad de su puesto no podrá desempeñarlo satisfactoriamente. A la inversa, si su potencial excede las necesidades del puesto, tenderá a buscar otras oportunidades en las que pueda aplicar su capacidad.

El sistema de evaluación del potencial individual tiene como fin optimizar el uso del talento disponible en la organización. Permite a la organización:

- Evaluar la capacidad potencial actual de sus empleados.
- Identificar candidatos internos para ocupar posiciones clave en el futuro.
- Identificar fortalezas y debilidades en relación con la capacidad de los colaboradores.
- Determinar necesidades de incorporación externa para el desarrollo a largo plazo.

Un sistema para medir el potencial individual debe proporcionar métodos fiables para evaluar el potencial individual de las personas. De la misma forma, debe estar compuesto por herramientas objetivas que faciliten la confianza de los evaluados en este.

Es importante tener en cuenta varios aspectos para evaluar el potencial:

- La capacidad de las personas (competencias técnicas y actitudinales).
- Su compromiso, o lo que es lo mismo, su interés emocional y racional por la organización. Su deseo de pertenecer a ella y de mantenerse.
- Las expectativas del empleado desde un punto de vista dinámico y cambiante en el tiempo. Es decir, no se suelen tener las mismas expectativas justo al entrar en la empresa que cuando se llevan varios años en ella.

Uno de los conceptos más importantes para el desarrollo y estudio del potencial del empleado es su grado de compromiso con la empresa. En este sentido, las organizaciones evalúan el potencial de colaboradores que tienen no solo altos desempeños, sino también altos niveles de implicación en la empresa (Valle Cabrera, 1995, 2004).

En un proceso de evaluación del potencial, es fundamental el *feedback* posterior a la obtención de las puntuaciones. Esta es la única forma de lograr la implicación de los trabajadores con vistas a mejorar la puntuación obtenida en sus puntos débiles.

En este caso, el *feedback* debe venir seguido de un plan de acción que servirá para llevar un seguimiento de los progresos conseguidos. Algunas técnicas son el *Assessment Center* y el *Development Center*.

Una organización que evalúa el potencial de sus colaboradores se preocupa del desarrollo de estos y del crecimiento profesional de su capital humano. Del mismo modo, trata de objetivar todas las acciones que se lleven a cabo en torno a ellos, optimizando los recursos empleados al respecto.

El desarrollo personal del colaborador es uno de los aspectos más valorados por los empleados y uno de los más definitivos con vistas a posibilitar el compromiso de estos.

### 6.2.2 Evaluación del desempeño y del rendimiento

La evaluación del desempeño es otra de las herramientas usadas en la gestión de recursos humanos para evaluar el grado de consecución de los objetivos organizativos. La impor-

tancia de la evaluación para aumentar los niveles de compromiso gira en torno a la mejora continua.

Es decir, si el trabajador percibe que se mide su nivel de consecución con la intención de establecer posibles mejoras que le lleven a obtener los resultados, donde, además de un seguimiento de estos, se determine formación que le lleve a desarrollar algunas áreas, la motivación y el compromiso de los empleados se incrementarán.

La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático y orgánico en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual (Williams, 2003; Lawler, 1986, 1988). También se puede entender como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades.

Si atendemos a la primera definición, observamos que se trata de:

- *Procedimiento continuo*; se concreta en una entrevista individual donde interviene el evaluado y el evaluador.
- *Procedimiento sistemático*; todos los factores, niveles y grados están sistematizados en un manual.
- *Procedimiento orgánico*; afecta a toda la organización.
- *Procedimiento en cascada*; sistema vertical en el que el jefe evalúa a todos sus colaboradores directos. No obstante, existe el *feedback 360°*, donde la evaluación es a cuatro bandas.
- *Procedimiento de expresión de juicios*; se realizan juicios de forma sistemática y constructiva, mostrando al evaluado cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- *Procedimiento en relación con su trabajo habitual*; se pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.

Una organización no puede adoptar un sistema de evaluación del desempeño sin hacerlo por medio de criterios objetivos. El sistema de evaluación del desempeño debe ser válido y fiable, efectivo y aceptado por todos. El sistema elegido debe identificar los elementos más importantes relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y a la dirección de recursos humanos.

Figura 19. Sistema de evaluación del desempeño.



La dirección de recursos humanos lleva a cabo evaluaciones del desempeño a los empleados de todos los departamentos (Wright, 2004, 1996). Esta centralización obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. No obstante, se pueden desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros. Se necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. En última instancia, es la dirección de recursos humanos la que diseña el sistema de evaluación, si bien no lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor de cada empleado.

Las evaluaciones basadas en la observación del trabajo diario son necesarias, pero insuficientes. Se debe contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación. La dirección de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, así como los que no lo hacen. La evaluación del desempeño ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y formación. Racionaliza la toma de decisiones sobre promociones internas y compensaciones.

#### 6.2.2.1 OBJETIVOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El proceso de evaluación del desempeño es el instrumento que facilita a los colaboradores de la compañía intercambiar impresiones con sus supervisores acerca de su desempeño en el puesto de trabajo. La evaluación del desempeño proporciona información de primera mano relativa al rendimiento del empleado en su puesto de trabajo. De la misma forma, también puede aportar datos alusivos a la conducta del empleado, a su nivel competencial, etc.

Como comentamos con anterioridad, además de mejorar su desempeño, muchas empresas utilizan esta información para fijar las compensaciones que dan, conceder ascensos y proporcionar incentivos. El sistema de evaluación del desempeño puede identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que desempeñan sus funciones de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección y formación, o pueden indicar que el diseño del puesto no se ha realizado correctamente.

La evaluación del desempeño sirve de control. Se utiliza para detectar a las personas con el mejor rendimiento y recompensarlas, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, e identifica a las personas poco eficientes, para entrenarlas mejor o cambiarlas de puesto (Albizu y Landeta, 2001).

La evaluación del desempeño nos dará indicios de si la selección y la formación han sido las adecuadas respecto a las actividades desarrolladas por los trabajadores en sus puestos de trabajo, por si es necesario tomar las medidas oportunas.

El objetivo de base de la evaluación del desempeño es utilizar métodos de evaluación para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores. Busca una oportunidad de carácter motivacional para que el supervisor reexamine el desempeño del colaborador y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión. Con este fin, el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del colaborador.

Figura 20. Objetivos del proceso de evaluación del desempeño.



Las principales aportaciones de la evaluación son:

- Es un medio para intercambiar impresiones acerca del desempeño y el desarrollo. El ejercicio de la evaluación del desempeño ofrece una oportunidad al supervisor y al colaborador para analizar el desempeño y el desarrollo profesional, intercambiar *feedback* y resolver diferencias que se hayan producido a lo largo del ejercicio.
- Es útil para revisar y dejar claras las responsabilidades en el puesto de trabajo y acordar expectativas entre el supervisor y el colaborador.
- Es un proceso para evaluar la actuación de cada empleado.
- Es un medio para alinear los objetivos de la compañía con los objetivos de cada empleado. Permite al empleado conocer cómo encaja su puesto dentro de la organización y cómo su trabajo añade valor en la consecución de los objetivos globales de la compañía.
- Se suele utilizar para definir objetivos de desarrollo determinados entre el empleado y el supervisor.

El plan de formación y las necesidades de formación son aspectos muy importantes del proceso. Su objetivo es ayudar al empleado en la mejora del desempeño de su puesto de trabajo actual y prepararlo para futuras responsabilidades. El contenido de ambos componentes (plan de formación y necesidades de formación) debe ser el resultado del acuerdo entre el evaluador y su colaborador, para asegurar la adecuada asignación de prioridades (Andrés Reina, 2005; Alles, 2005).

Las necesidades de formación permiten pedir aquellas acciones de formación que se consideren necesarias para alcanzar los objetivos determinados entre el evaluador y su colaborador. El plan de desarrollo individual nos lleva a definir acciones de desarrollo concreto y medible que permitan al empleado estar preparado para futuras responsabilidades en línea con sus objetivos profesionales.

La evaluación del desempeño debe medir el grado de consecución de los objetivos previstos, objetivos que podrán ser cuantitativos o cualitativos. De la misma forma, infor-

mará sobre el nivel de competencias en el que se encuentra el individuo en relación con el perfil requerido para el desempeño de ese puesto.

En muchas ocasiones las organizaciones miden el grado de adecuación de los empleados a los valores de la compañía siguiendo un procedimiento análogo al utilizado para evaluar las competencias.

#### 6.2.2.2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La importancia estriba en verificar si los recursos humanos están avanzando en la dirección correcta o, por el contrario, presentan dificultades que requieren acciones de mejora. Para llevar a cabo esta medición, es fundamental que existan indicadores idóneos de medición (Boden *et alii*, 1999).

Cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento que estimula un comportamiento adecuado en el empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en su conjunto y que genera una mejora continua.

La evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando estos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñe su función y que vale la pena desempeñarla bien.

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios y, sobre todo, para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa ayuda a fomentar permanentemente la mejora continua y, por añadidura, la motivación de estos (Balkin *et alii*, 1990; Becker y Huselid, 2001).

No obstante, es importante resaltar que el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas que pueden ser apropiados para una compañía en algunos casos no lo son para otras, por lo que hay que evitar medir al recurso humano fuera y dentro de la empresa usando el mismo sistema de medición.

Figura 21. Importancia de la evaluación del desempeño.



La evaluación del desempeño nos permite:

- Constatar el encaje de un colaborador recién incorporado en relación con los requisitos competenciales exigidos para desempeñar sus funciones.
- Determinar puntos fuertes y áreas de mejora.
- Establecer acciones de desarrollo que vengan a desarrollar los puntos débiles fijando objetivos de desarrollo y resultados esperados. Todo ello se recogerá en el plan de desarrollo individual (PDI). En este caso los objetivos se priorizarán por orden de importancia.
- Alinear los objetivos globales de la compañía con los individuales de cada empleado.
- Observar el grado de cumplimiento de los objetivos y retribuir el rendimiento.

Para materializar una correcta evaluación del desempeño, es necesario objetivar con detalle todos los factores a evaluar, estableciendo unos estándares claramente definidos de comparación que sean entendidos por todos. De lo contrario, la credibilidad del sistema decaerá.

Para ello, partiremos del análisis y la descripción de puestos de trabajo, de donde extraeremos las funciones y responsabilidades del puesto. En resumen, un sistema de evaluación del desempeño nos proporcionará:

- Una mejora del desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayuda para decidir quiénes merecen aumentos.
- Ayuda para decidir las promociones y la delegación y el aumento de contenido del puesto (enriquecimiento de tareas).
- Soluciones a las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeamiento de la carrera profesional.

Esa transparencia y claridad a la hora de tomar decisiones y actuar favorecen la credibilidad y la confianza del empleado en su superior y, por extensión, en su organización.

Este es un factor de vital importancia para fidelizar el talento y el compromiso y para desarrollar la implicación y el sentido de pertenencia de nuestros colaboradores respecto a la empresa (Jericó, 2001; Juch, 1987).

La evaluación del desempeño es un proceso que, además, se repite todos los años y que permite hacer un análisis del desempeño en el puesto de trabajo y un diagnóstico sobre las acciones de desarrollo acordadas al principio del ejercicio y el nivel de consecución de las prioridades objeto de dicho plan de desarrollo.

Una vez que tengamos la información, deberíamos reconocer salarialmente el nivel de contribución de cada empleado al éxito de la compañía. De la misma forma, hay que planificar las acciones de formación y desarrollo que le permitan mejorar profesionalmente y orientar su carrera en la dirección deseada.

## **6.3 Captación**

### *6.3.1 Planificación de plantillas*

Por planificación de plantillas entendemos las medidas que ayudan a determinar las necesidades humanas de una industria y su coste en un plazo concreto. Se basan en el estudio de antecedentes relacionados con el personal, los programas y las previsiones de la organización (Barranco, 1993; Baron y Kreps, 1999).

Es crucial una correcta planificación de plantillas para reclutar el número de trabajadores necesarios para el correcto desempeño de la carga de tareas establecida para el puesto. De lo contrario, la organización puede incurrir en una sobrecarga que puede afectar de manera muy negativa a los trabajadores que asuman dicha sobrecarga.

Este es un factor de desmotivación claro que, si no se gestiona adecuadamente, puede ocasionar serios problemas en el clima laboral de la compañía y, en última instancia, en el compromiso de los colaboradores (Beer *et alii*, 1989).

Objetivos de la planificación:

- Optimizar recursos.
- Ayudar a la empresa a conseguir beneficios.
- Prever estrategias para poder ampliar o reducir el negocio.

Figura 22. Objetivos de la captación.



La planificación de los recursos humanos es definida como el proceso que sigue una organización para garantizar que cuenta con el número de personas del perfil adecuado para suministrar en un futuro determinado nivel de producción o servicios. Es, pues, un conjunto de medidas relacionadas con el personal y con las previsiones de la empresa para un plazo determinado.

Para que la planificación de los recursos humanos pueda realizarse, es necesario:

- a) Que la empresa disponga de planes y objetivos claramente definidos en los niveles superiores (planificación estratégica), y que estos se traduzcan en planes de acción concretos a corto, medio y largo plazo para sus distintas unidades.
- b) Que la función del personal esté realmente integrada en el conjunto de la empresa, que no sea considerada una actividad subalterna o accesoría.

La planificación de los recursos humanos debe ir unida a la planificación estratégica de la organización (Brunet *et alii*, 1987; Ulrich *et alii*, 2002). Esta debe ser referencial, técnica, flexible, dinámica y a largo plazo. Es un factor de suma importancia que la planificación de recursos humanos no se desarrolle al margen de la planificación general de la compañía.

Figura 23. Efectos de la no planificación de recursos humanos.



Para obtener los resultados buscados por la compañía, es tan importante contar con una correcta planificación empresarial como con una excelente planificación de plantillas. La correcta implementación de esta última hace que la empresa se provea de los perfiles adecuados y del número de efectivos necesarios para obtener los resultados pretendidos.

Sin planificación la empresa puede incurrir en importantes costes financieros:

- Las empresas que realizan reducciones de plantilla tienen que pagar más cotizaciones a la seguridad social.
- Las empresas que piden a sus trabajadores trabajar horas extraordinarias tienen que pagárselas con una sobreprima salarial.
- Las empresas que no consiguen cubrir sus necesidades de producción o de prestación de servicio por falta de personal pueden incumplir compromisos con sus clientes o ser incapaces de prestar el servicio adecuadamente, lo que puede producir pérdida de nuevas oportunidades de negocio e insatisfacción de los clientes, con la consecuencia de perder también clientes en cartera.

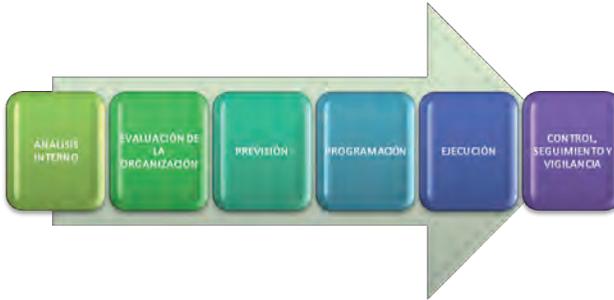
En la planificación de los recursos humanos se pueden observar diversas etapas:

- a) Análisis interno; por medio de este proceso se estudian la organización y sus objetivos, funciones, tareas, puestos de trabajo y categorías profesionales.
- b) Evaluación de cómo se organiza el trabajo, para conocer la eficacia, la estabilidad y la calidad de las funciones desempeñadas.
- c) Previsión; trata de detectar necesidades de futuro, con especial atención al mercado, la tecnología y los clientes.
- d) Programación como un plan de acción.
- e) Ejecución; se pone en funcionamiento el plan de acción, y mediante la ejecución se logran los objetivos propuestos.
- f) Control, seguimiento y vigilancia del desarrollo del plan de acción.

Todas las etapas comentadas en la planificación de plantillas deben ir enfocadas a afectar a los trabajadores idóneos en tiempo y calidad para que la organización consiga los resultados esperados. Una mala afectación o una incorporación equivocada pueden llevar

a perjudicar el nivel de motivación y compromiso de los trabajadores de la compañía (Cardona, 1991, 2001; Catala, 1991).

Figura 24. Etapas de la planificación de recursos humanos.

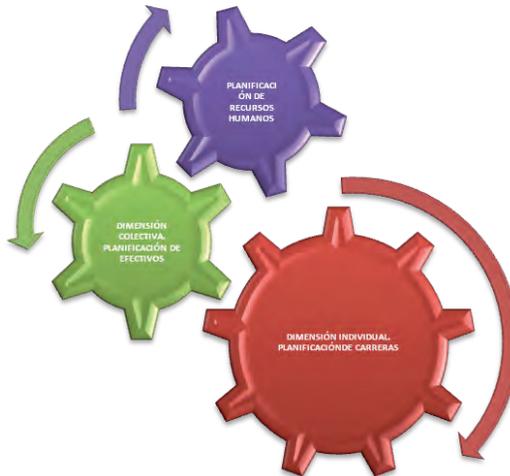


La planificación de los recursos humanos debe compaginar dos aspectos diferenciados entre sí:

- Una visión colectiva: estructura de los trabajadores, evolución general del empleo, clasificaciones profesionales...
- Los propósitos individuales: dar la posibilidad para que cada asalariado sea el agente de su propio desarrollo.

Si llevamos a cabo una integración de las metas individuales y organizacionales, podremos distinguir grandes etapas en el proceso de planificación de los recursos humanos.

Figura 25. Grandes etapas de la planificación de recursos humanos.



- 1ª etapa; de carácter colectivo, se denomina *planificación de efectivos*. En ella priman los intereses organizativos.
- 2ª etapa; individualizada, se denomina *planificación de carreras*. En esta etapa se trata de compatibilizar los objetivos individuales con los organizativos,

inciendiando para ello en la evolución profesional de los miembros de la organización.

- Objetivos logísticos: conseguir el número correcto de personas con la cualificación necesaria en el momento y lugar precisos para que realicen el trabajo de la manera más eficiente posible.
- Objetivos estratégicos: prever de antemano los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

Para hacer frente a la planificación, es importante mantener una visión realista. Exponer los posibles problemas puede ayudar a los responsables a neutralizar ese riesgo tomando las medidas adecuadas (por ejemplo, fondo para indemnizaciones, creación de industrias auxiliares que absorban el personal sobrante, contacto con otras empresas para que cubran sus necesidades humanas, etc.).

En este sentido, es importante la flexibilidad y la amplitud. Por ello, incluir el máximo número de posibilidades es clave a la hora de plantear las previsiones, ya que eso permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento.

Para llevar a cabo la planificación de plantilla, se suelen usar como marco las categorías profesionales por razones de eficacia y sencillez. Para agrupar los puestos en categorías profesionales, se pueden usar los siguientes criterios:

- \* Requerimientos específicos de educación general y formación básica que el puesto exige para ser desempeñado.
- \* Grado de responsabilidad y ubicación del puesto dentro de la estructura organizativa.
- \* Naturaleza de las actividades contempladas en la definición del puesto.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal. Todo ello se lleva a cabo a través de la promoción, que se basa en la formación, en las aptitudes y en el potencial de cada persona.

Para planificar el desarrollo individual, hay que partir de la estructura de la empresa y de un inventario del potencial humano, así como de la política de sustituciones y reemplazos, de la planificación salarial, de la formación y selección, y del estudio de los puestos de trabajo.

La base de unas relaciones humanas adecuadas en la empresa reside en el conocimiento del personal. Tal conocimiento debe comenzar desde el mismo momento en que el personal entra a formar parte de la plantilla. Se debería asumir por política conocer convenientemente a los colaboradores antes de que entren en la organización.

Del mismo modo que planifico mis necesidades de reclutamiento externo, debo tener muy presente las posibles promociones y sucesiones que se pueden dar en la organización. Para ello, es crucial conocer perfectamente el capital humano con que cuento al objeto de escoger las personas adecuadas que ocuparán estos puestos en la organización.

La correcta gestión de la planificación de plantillas es muy importante para garantizar la motivación de los empleados. Prever exactamente las necesidades de personal que tiene la organización y evitar períodos de sobrecarga laboral por falta de reposición de antiguos colaboradores puede generar confianza en la organización y en su gestión. Este factor es importante para aumentar el nivel de motivación y compromiso de los colaboradores.

### 6.3.1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE PERSONAL

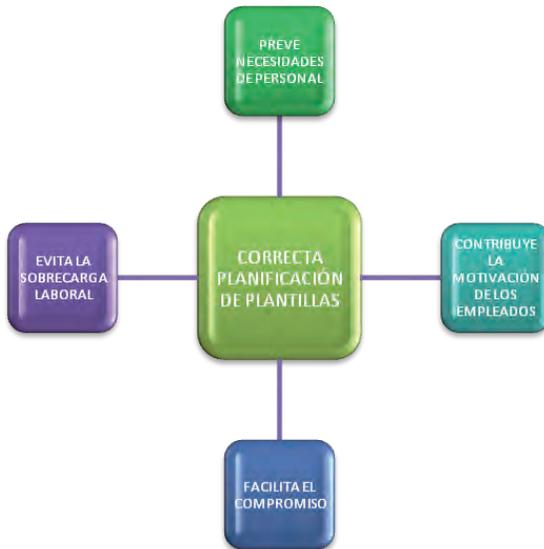
La principal aportación de la planificación de personal es la racionalización del trabajo. La planificación influye en el bienestar de los trabajadores, pues se prevén las cargas de trabajo futuras y las consiguientes necesidades de personal. Del mismo modo, permite aumentar la productividad, con lo que se logra producir más sin aumentar la inversión. Para ello, se puede operar en dos direcciones (Chinchilla, 2001; Cook, 1998, 1999).

Si no se lleva a cabo una planificación efectiva de los recursos humanos, se puede aumentar la productividad forzando el ritmo de los trabajadores, lo que provoca una mayor tensión en el colectivo, sobre todo entre aquellos que no pueden adaptarse a los nuevos ritmos.

La planificación de los recursos humanos se tiene que hacer a lo largo de todo el proceso productivo para que sea efectiva, pero principalmente debe observarse en lo relacionado con (<http://www.formaselect.com/Temas/Planificacion-de-plantillas.htm>):

- Trabajo a realizar en cuanto a características, sistemas de actuación y cuantía y calidad de este.
- Medios a utilizar para la realización del trabajo: herramientas, utillaje, maquinaria, equipo, mobiliario y número de personas.
- Situación, dimensión, distribución y ambientación del entorno donde se realice la actividad.
- Cantidad y calidad de los documentos empleados: escritos, impresos, fichas, etc.
- Determinación del número de personas y puestos de trabajo necesarios en cuanto a distribución de tareas, disposición y ubicación de los puestos, etc.

Figura 26. Planificación de plantillas correcta.



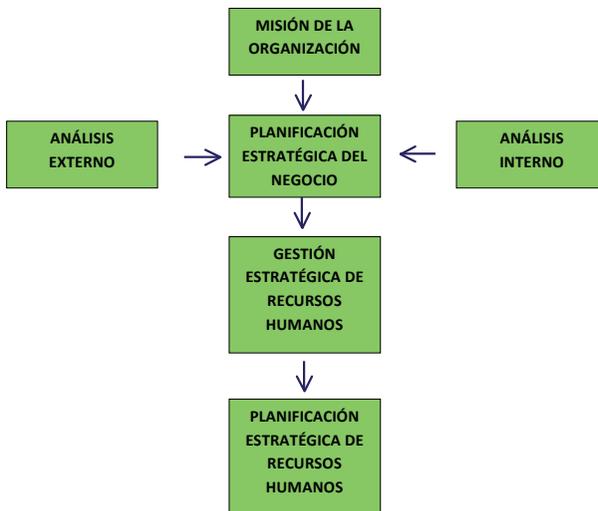
Con la racionalización se pretende generar procesos de trabajo más ágiles que logren mejorar las metas propuestas en la planificación general. Por ello, es fundamental esclarecer los elementos básicos del proceso, determinando el tiempo que hay que asignar a una persona para que realice un trabajo.

Los objetivos de la planificación de recursos humanos son los siguientes:

- Competitividad; es importante en la determinación del coste laboral, ya que este influye en la fijación del precio de venta.
- Eficacia; incide positivamente sobre el desempeño de los puestos de trabajo. Agrupa a los trabajadores en hileras profesionales y nutre a la compañía de los perfiles adecuados.
- Rentabilidad; trata de reducir el coste laboral en la cuenta de resultados, dotando a la organización de los efectivos idóneos para el logro de objetivos.
- Comportamiento organizativo; sirve como instrumento de motivación del personal a través de planes de carrera individualizados.
- Coordinación interna; busca la congruencia de las acciones desarrolladas por el departamento de recursos humanos con los planes de las demás unidades.

El modelo de planificación de los recursos humanos es el siguiente:

Figura 27. Modelo de planificación de recursos humanos.



Como podemos observar en el cuadro, lo primero que se hace es definir la misión o razón de ser de la compañía, llevando a cabo un análisis interno y externo del ambiente de la organización.

La confluencia de estos factores posibilitará el desarrollo de la planificación estratégica, la cual dará lugar a la fijación de objetivos estratégicos y líneas principales de actuación orientadas a su consecución (Oltra, 2005; Gibson, 1997).

De este plan se derivan los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas para cada función, y entre estas últimas las de recursos humanos. En la planificación de recursos humanos es fundamental diagnosticar el contexto relevante. Para ello, hay que llevar a cabo un análisis externo y otro interno:

Entre otros aspectos, en el análisis externo se deben estudiar:

- Las condiciones del mercado de trabajo.
- La incorporación de la mujer al mercado laboral.
- La evolución cuantitativa de determinadas categorías.
- La evolución cuantitativa y cualitativa de determinadas categorías profesionales.
- La identificación del segmento relevante del mercado laboral.
- La incidencia de la administración en el nivel de empleo.
- La situación de la industria o sector.
- El grado de innovación tecnológica.
- El estado del sistema de formación reglada existente.

Y en el análisis interno:

- La alternativa estratégica elegida por la compañía para alcanzar sus objetivos.
- El estado del sistema productivo.
- El contenido del trabajo.
- La estructura y la cultura organizativa.
- Las competencias y la motivación de los recursos actuales.
- La rotación.
- El absentismo laboral.
- Las ausencias temporales.
- Las transferencias internas.

Toda la planificación estudiada tendrá que ir enfocada a una mejor gestión de los recursos humanos de la organización para, así, obtener los mejores resultados de los colaboradores. En este sentido, el contar con unas condiciones de trabajo aceptables dependerá de la correcta planificación de plantillas que se lleve a cabo. Como hemos mencionado en otros apartados, ese es un factor higiénico de primer orden que debemos tener en cuenta.

Finalmente, las ventajas de la planificación de plantillas son las siguientes:

- La planificación intenta que las necesidades de entradas y salidas no se produzcan de forma brusca. Para ello, se busca la continua adecuación de la organización a sus necesidades.
- A menudo los colaboradores no cambian de competencias, conocimientos y habilidades de forma inmediata. La planificación puede mitigar los efectos derivados de tener que desarrollar un proyecto o actividad para el que no contamos con las cualificaciones técnicas y personales adecuadas.

Es interesante señalar también que una planificación de plantillas incorrecta afectará negativamente no solo a la motivación y, por ende, al compromiso de los trabajadores, sino también a la productividad de la organización.

### 6.3.2 *Sistemas de movilidad y selección de personal*

Los sistemas de movilidad se refieren a la rotación interna del personal dentro de la organización. La rotación es otra manera de generar conocimiento y de incrementar el valor de los empleados con el fin de que desarrollen nuevas habilidades y conozcan la empresa desde múltiples perspectivas (Dodgson, 1993).

Estos sistemas son uno de los métodos más eficaces para transmitir el conocimiento, conocer mucho mejor a la empresa y aprovechar las capacidades del resto de compañeros.

Esta movilidad facilita el intercambio de información al hacer crecer a los profesionales, a su talento y, por lo tanto, a la propia empresa. Permite, además, crear equipo y aumentar la cohesión de los trabajadores y su motivación, y, en consecuencia, el compromiso con la organización. No obstante, la rotación tiene una relación muy directa con la rutina de algunos puestos. Existen determinados puestos que por su carácter repetitivo precisan rotación para ser llevados a cabo ya que pueden ocasionar la fatiga y la desmotivación del empleado.

La selección de personal es uno de los aspectos más importantes que posibilitan la motivación y el compromiso del colaborador. En este sentido, es de vital importancia atender a este proceso, pues de él depende el posterior encaje en relación con el puesto.

Un colaborador seleccionado que exceda el nivel de competencias requerido se frustrará al percibir que su potencial está infravalorado. Por el contrario, un empleado que detecte una importante diferencia entre lo que sabe y lo que puede hacer no encajará ni será capaz de cubrir las expectativas del puesto (De Ansorena, 1999; Elorduy, 1993). Por ello es tan importante llevar a cabo una correcta selección de personal, para conseguir disponer del personal más adecuado. Este será el primer paso para motivar a nuestro colaborador y trabajar su nivel de compromiso.

La selección de personal es un conjunto de herramientas encaminadas a cubrir de manera oportuna las necesidades de personal de la empresa en función de las características del puesto. Para seleccionar a un candidato y optimizar la adecuación de la persona al puesto, se deben tener en cuenta principalmente:

- Las particularidades del puesto que se necesita ocupar.
- Las características técnicas y actitudinales exigidas para desempeñar con éxito el puesto. Para ello, es fundamental hacer una evaluación curricular previa y una serie de pruebas de evaluación que permitan tener una visión más real y objetiva. Existen muchas técnicas para llevar a cabo la evaluación, si bien la fundamental es la entrevista.

Cuando se planifica este proceso, se debe tener en cuenta la importancia de la fiabilidad de los instrumentos de medición de las capacidades de los candidatos. Para ello, será fundamental validar los títulos obtenidos y la trayectoria laboral. De la misma manera, hay que utilizar pruebas que permitan medir el nivel competencial, pruebas que deben estar validadas.

La selección viene precedida de una necesidad surgida, ya sea para reponer un puesto existente, o bien para asumir nuevas funciones adscritas a una nueva línea de negocio. La empresa debe determinar la necesidad real de contratación y el tipo de contrato adecuado que puede ofrecer. Una vez tomada la decisión, se da a conocer la vacante del

puesto para atraer a individuos con las características necesarias. A veces este se cubre reubicando a alguno de los empleados mediante la movilidad interna.

Estar realmente capacitado para un puesto de trabajo es clave para conseguir productividad. El proceso de capacitación supone adquirir los conocimientos técnicos que permitirán mejorar el desempeño. Una buena capacitación reporta beneficios importantes a las organizaciones y mejora su imagen, y favorece una mejor relación con los empleados y, por extensión, proporciona resultados positivos en su motivación.

Figura 28. Continuo de capacitación.



Al observar que se estudia su potencial y se fijan medidas para incrementarlo, el trabajador adquiere una percepción positiva hacia la empresa. El desarrollo o capacitación es uno de los mejores predictores del compromiso organizacional. Aquellas empresas cuyos empleados tienen un alto compromiso disponen de potentes herramientas orientadas a la capacitación y el desarrollo profesional.

Evidentemente, todas estas herramientas deben estar integradas con otras como la evaluación del desempeño, la compensación y retribución, y los planes de carrera, que, gestionadas de manera global, deben estar incluidas dentro de un sistema de gestión integral de los recursos humanos (Fernández Rodríguez, 1993, 1994).

Los procesos de selección constan de una serie de fases que finalizan con la elección del candidato que va a pertenecer a la empresa. Una vez determinado el perfil del puesto, hay que centrarse en valorar qué fuentes de reclutamiento se han utilizado y qué pruebas se han llevado a cabo. A continuación citaremos las principales fuentes de reclutamiento.

- ♦ Fuentes internas:
  - Promoción interna y becarios; será la primera fuente a considerar teniendo en cuenta sobre todo la política de la empresa de captar a becarios para colaborar en diferentes actividades.  
Es importante retener el talento, dar oportunidades de desarrollo a las personas que entran en la organización y son aptas para el puesto, ya que se puede correr el riesgo de perder a personas válidas y formadas. Aun así, se valorará la experiencia previa del becario potencial, además de que reúna el resto de características y competencias necesarias para el puesto anteriormente descritas.
- ♦ Fuentes externas:
  - Bolsa de empleo de entidades de posgrado; es interesante comunicarse con entidades de posgrado, ya que suponen una fuente de reclutamiento barata y en la que se suele encontrar a candidatos con alto potencial respaldados por la bolsa de empleo de la propia entidad.
  - Páginas web de empleo.

De las fuentes de reclutamiento mencionadas, debemos dar prioridad a las internas, puesto que nos proporcionan personas de las que podemos cerciorarnos si comparten o no los valores de la organización. Del mismo modo, nos podemos asegurar que estas personas se gestionan de forma oportuna ya que conocemos qué aspectos son los más motivadores para ellos y qué precisan para estar satisfechos con su puesto de trabajo.

Otra fase es aquella en la que los candidatos son evaluados objetivamente a través de las pruebas de selección. Una vez analizados y cribados los currículos, se citará a aquellas personas que mejor se adapten al puesto. Se contactará con los más idóneos, es decir, con aquellos que cumplan los requisitos necesarios relativos a formación, idiomas, experiencia, etc.

Las pruebas de selección deben ir encaminadas a obtener los candidatos más adecuados para el desempeño del puesto. Debemos encontrar a las personas de las que consigamos un mayor rendimiento. Algunas técnicas desarrolladas en selección son las dinámicas de grupo y la entrevista por competencias como medio de encontrar a la persona más adecuada.

Sobre la base de las diferentes pruebas se seleccionará al candidato final, tras lo cual se dará paso a su incorporación y acogida en el equipo y en la compañía. El éxito de una compañía depende en muchos casos de la calidad y el compromiso profesional de su equipo, por lo que es de vital importancia adoptar estrategias que permitan fidelizar y potenciar el desarrollo del factor humano (Gan *et alii*, 1995; García *et alii*, 1997; García Noya *et alii*, 1997).

Figura 29. Fases del proceso de selección.



Por su importancia en el proceso de selección, vamos a prestar especial atención a la entrevista. En este caso podemos decir que es la técnica más utilizada, ya que se considera el más antiguo y universal procedimiento para admitir o rechazar una candidatura. La definimos como una conversación entre un entrevistador y un candidato cuyo objetivo general es recoger datos e información sobre el candidato con el fin de poder determinar su idoneidad para ocupar el puesto de trabajo.

La entrevista nos proporciona información que no se recoge en el formulario de solicitud, como el tono de voz, la capacidad para relacionarse con la gente, la fluidez verbal...

El objetivo general de la entrevista lo podemos desglosar en varios objetivos específicos:

- Facilitar al candidato datos sobre la organización y el puesto de trabajo.
- Comprobar que el candidato reúne los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente el puesto.
- Reunir de una forma organizada todos los datos que poseemos del candidato. Comprobar su exactitud y completar los datos que falten.
- Producir en el candidato una buena impresión de la organización a la que representamos.

Figura 30. Principios básicos de la realización de entrevistas.



La entrevista es el primer contacto formal con la empresa, por lo que la percepción que el candidato tendrá sobre ella dependerá de su correcto desarrollo. Es muy importante, para dotar de significación el desempeño de una determinada actividad profesional, pasar por un proceso de selección adecuado, en el que la entrevista jugará un papel de gran importancia (Goodale, 1998; Gore, 2004).

Siguiendo a Bayón Mariné y a García Isa (1992), del análisis de la entrevista destacan tres aspectos principales.

- *Aspecto material*; es la información que el candidato proporciona al entrevistador sobre su personalidad, formación, habilidades, experiencia, condicionamientos, etc. Este es el contenido de la entrevista, y puede definirse como el aporte de los datos necesarios para poder evaluar la idoneidad del candidato.
- *Aspecto formal*; es la manera en la que se ha mostrado el candidato a lo largo de la entrevista. La entrevista se convierte en una muestra del comportamiento del candidato en la que se ve su manera de actuar, de vestir, de sentir,

su agresividad o ductilidad, etc. El comportamiento se considera el conjunto de signos que manifiestan la forma de ser del candidato.

- *Aspecto técnico*; tiene que ver con las aptitudes y actitudes del candidato relacionadas con el puesto de trabajo que debe cubrirse. Aunque todos los aspectos de la personalidad son importantes, serían más adecuados aquellos que se relacionan con el ámbito profesional.

Conviene, no obstante, tener en cuenta algunos aspectos que afectan al desarrollo de la entrevista.

## 6.4 Desarrollo

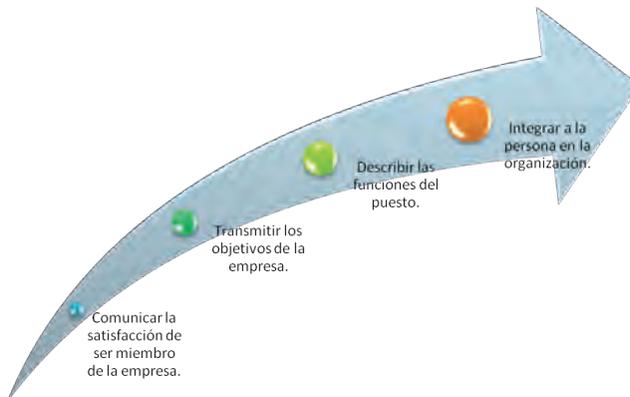
### 6.4.1 Acogida

El plan de acogida es una herramienta que posee el departamento de recursos humanos para planificar la incorporación, la sociabilización y el seguimiento de los nuevos profesionales que se incorporan a una organización. La importancia del plan de acogida reside en el momento en que se desarrolla. Conviene recordar que este se inicia justo en el momento en que el trabajador entra en la organización. Es una de las imágenes iniciales que recibe en un momento en que realmente no tiene ni los conocimientos ni la experiencia necesarios para desempeñar el puesto (Jay, 2002).

El correcto desarrollo del plan de acogida redundará en la motivación y el compromiso del empleado. Los objetivos de un plan de acogida son:

- Transmitir a la persona la satisfacción de ser miembro de la organización.
- Transmitir los objetivos de la empresa.
- Describir las funciones del puesto.
- Integrar a la persona en la organización.

Figura 31. Objetivos de la acogida.



El encargado de la acogida debe ser el superior jerárquico. Es importante que la organización permita a todas las personas implicadas en el plan de acogida dedicar el tiempo necesario para desarrollar las tareas que se incluyen en él.

Tal como hemos comentado en apartados previos, sentir que se pertenece a la organización es un factor higiénico que debe ser cubierto para no desmotivar al empleado. En este sentido, uno de los objetivos que persigue la acogida es precisamente ese, desarrollar la integración de la persona en la organización. De ahí la importancia de un correcto plan de acogida que posibilite la consecución de este objetivo.

El departamento de recursos humanos, el superior jerárquico y los compañeros son fundamentales a la hora de acoger a un nuevo compañero. La incorporación a un nuevo puesto de trabajo genera incertidumbre y estrés por el desconocimiento que se tiene sobre:

- Los procedimientos de la empresa.
- Los compañeros.
- La relación potencial con el jefe.

La acogida marca el inicio de cualquier empleado en una compañía. Por eso, las organizaciones dan cada vez más importancia a la acogida y llevan a cabo planes específicos que pueden extenderse en el tiempo. Una buena acogida permite disminuir los problemas que experimenta la persona contratada y es útil tanto para el empleado como para la empresa. Existe una correlación entre la alta rotación y la ausencia de un plan de acogida (Juch, 1987).

Esto es debido a la ausencia de un factor higiénico satisfecho. El simple hecho de configurar un plan pertinente y ponerlo en práctica permite trabajar sobre la posible insatisfacción del empleado.

Volviendo a la idea antes mencionada, en la acogida hay que implicar al responsable directo de la persona que se incorpora, así como al departamento de recursos humanos.

Los propios compañeros del recién llegado son uno de los pilares para que el candidato se encuentre emocional y socialmente bien en la empresa. Sin embargo, el superior es quien tiene mayor responsabilidad, ya que debe informar a su equipo de la nueva incorporación y de las tareas que va a desempeñar, y encargarse de la presentación formal.

El plan de acogida debe incluir tanto actividades planeadas antes de la incorporación como otras para los días posteriores. Este plan debe contener información veraz y útil para el nuevo trabajador en plantilla.

El plan de acogida comienza incluso antes de la entrada en la empresa. Ya en el proceso de selección, el reclutador debe haber ofrecido información práctica y real sobre lo que el aspirante se va a encontrar a su llegada a la entidad. Todo ello ayuda a mitigar el estrés que produce el desconocimiento de los elementos que rodean al puesto.

Una vez presentado al resto del personal, es fundamental contar con un manual de acogida. Este manual debe entregarse en mano y puede ser difundido a través de la intranet de la empresa o por otro medio. Es fundamental contar con un período formativo. Por último, el plan de acogida debe reconocer las necesidades personales del nuevo empleado, como la conciliación de la vida personal y laboral o las posibilidades de promoción. A partir de este punto, es importante que la organización haga una evaluación del candidato que sirva para identificar los posibles problemas que se hayan producido en la integración.

En este momento cabe preguntarse si todas las organizaciones llevan a cabo el plan de acogida. Y si lo ponen en práctica, ¿lo hacen de la forma oportuna?, ¿le dan la importancia real que tiene?

La respuesta a tales preguntas a menudo es que las organizaciones no gestionan el plan de acogida de la forma adecuada, en el caso de contar con alguno, pues a veces no disponen de ninguno.

La verdadera importancia de un plan de acogida estriba en que sirve para situar al empleado dentro de la organización y proporcionarle el apoyo necesario en un momento en el que se encuentra desprovisto de herramientas que le permitan desempeñar correctamente su trabajo.

#### 6.4.1.1 PARTES DEL PLAN

Respecto a las partes del plan, son las siguientes:

- ✦ Acogida por parte del departamento de recursos humanos.
- ✦ Presentación del responsable del departamento.
- ✦ Información sobre las tareas.
- ✦ Presentación del grupo de compañeros y colaboradores.
- ✦ Entrega del manual de acogida con información útil.
- ✦ Información al resto de la compañía sobre la nueva incorporación.
- ✦ Formación específica para el puesto.
- ✦ Evaluación y seguimiento.

El efecto de una buena acogida se relaciona con una mayor satisfacción del empleado con su empresa. Esta es la base para fomentar la motivación del individuo, la cual, como ya hemos comentado, es un predictor de importancia del compromiso organizativo (Leonard-Barton, 1995; Kourilsky, 2005).

Figura 32. Efectos de una buena acogida.



#### 6.4.2 Formación

La formación se define como la estrategia empresarial sistemática y planificada que se dirige principalmente a:

- ✦ Habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables.
- ✦ Actualizar los conocimientos y las habilidades exigidos para el desarrollo adecuado de las funciones.
- ✦ Lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y satisfacción para la persona.

¿Qué importancia damos a la formación en nuestras organizaciones? ¿Utilizamos la formación como una herramienta de desarrollo competencial o la desarrollamos simplemente porque «toca» de forma periódica?

La importancia de la formación procede de su poder como arma para conseguir desarrollar el capital humano de las empresas (Casado, 2004; Colom *et alii*, 1994; Sarramona, 2002). Ese desarrollo permitirá que algunos empleados puedan ir asumiendo nuevas responsabilidades, favorecerá puestos más complejos y fomentará el crecimiento continuo de los empleados.

Figura 33. Objetivos de la formación.



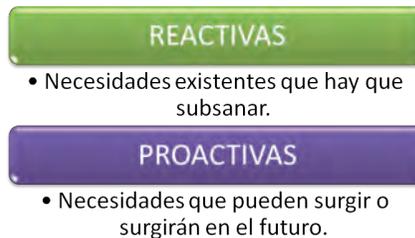
Lo primero que hacemos cuando planificamos la formación es detectar y analizar las necesidades formativas. Estas necesidades provienen directamente del plan estratégico de la empresa, ya que este proporciona información sobre aquellos aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos.

La necesidad de formación es la diferencia entre las cualificaciones y competencias de los recursos humanos de una empresa y las que son deseables. El responsable de formación ha de ser capaz de identificar las necesidades de formación y de diferenciarlas de aquellas demandas que no pueden ser cubiertas por esta.

Para identificar las necesidades de formación, hay que analizar si el trabajador sabe cómo alcanzar el nivel de ejecución que se le pide en una tarea concreta. El valor de detectar correctamente las necesidades de formación se relaciona con un mejor ajuste competencial en virtud del puesto. Ello redundará finalmente en un mayor nivel de motivación y compromiso.

No debemos olvidar que uno de los principales medios que favorece el compromiso de los empleados con la organización es la percepción de que se les forma y desarrolla (Pineda, 1994; Perrenood, 2004).

Figura 34. Tipos de necesidades de formación.



Se pueden distinguir dos tipos de necesidades de formación:

- *Necesidades de formación reactivas*; son aquellas que se deducen de la observación de problemas y que responden a necesidades formativas reales. Los problemas de productividad como consecuencia de la falta de conocimientos o habilidades de las personas que ocupan un determinado puesto de trabajo son la evidencia de una necesidad de este tipo.
- *Necesidades de formación proactivas*; son aquellos vacíos de formación que, si se acertara a cubrirlos, capacitarían al personal de la empresa para la innovación.

La formación proactiva trata de anticiparse y responder a las exigencias del futuro. La formación reactiva trata de ofrecer soluciones formativas a los desajustes del presente. Las necesidades de formación pueden también clasificarse según el ámbito funcional que se pretenda cubrir:

- *Necesidad de formación vertical o de vacío de formación vertical*; cuando con las acciones formativas se busca cubrir aspectos de una tarea específica o de un grupo de tareas muy relacionadas.
- *Necesidad de formación horizontal*; cuando se trata de resolver deficiencias de competencias de diversos puestos de trabajo que no tienen por qué estar relacionados entre sí.

Finalmente, podemos hablar de:

- *Micronecesidades* de formación; son aquellas que afectan a una sola persona y que se derivan de situaciones de promoción, transferencia de puesto, planes de carrera, etc.
- *Macronecesidades* de formación; son aquellas que afectan a un grupo importante de trabajadores que generalmente pertenecen a la misma categoría profesional.

Independientemente de la clasificación, la proactividad a la hora de satisfacer necesidades de formación es un aspecto muy valorable con vistas a obtener los mejores resultados al respecto. Anticiparse a las necesidades que puedan surgir con carácter previo revierte positivamente en el desempeño de la persona en relación con ese puesto.

De la misma manera, una persona formada previamente, al tener que afrontar un determinado problema que precisa formación, sentirá menos estrés que si su formación se lleva a cabo una vez inmersa en el problema. Por ello, es fundamental la correcta gestión de la formación.

#### 6.4.2.1 LOS ÁMBITOS DE ESTUDIO

La detección de necesidades de formación no es suficiente para dar paso a la siguiente fase en la planificación de la formación (Regueira, 1994). En ese sentido, es necesario analizar la adecuación de las necesidades detectadas a los diferentes elementos que integran la empresa. Se plantea el análisis de necesidades en tres ámbitos de estudio:

1. *Análisis de la organización*; se refiere al estudio de los componentes del sistema organizativo que pueden afectar a las acciones formativas que se adoptarán. Estos elementos pueden variar enormemente de una organización a otra, y, dentro de la misma organización, de un sistema de formación a otro.

Se pueden identificar, no obstante, unos elementos prioritarios que han de estar presentes en todo análisis de la organización:

Objetivos estratégicos:

- Factores internos (clima de la empresa, cultura, normas).
  - Factores externos (entorno de la empresa, mercado, competencia, legislación).
  - Recursos de la organización (humanos, materiales y funcionales).
2. *Análisis de tareas y de competencias*; consiste en el estudio detallado del puesto de trabajo en el que se ha detectado la necesidad de formación. Esta fase se divide en dos partes:
- En primer lugar, se realiza una descripción del puesto de trabajo.
  - En segundo lugar, se procede a la especificación de las tareas que lo integran en términos de habilidades, actitudes y conocimientos requeridos.

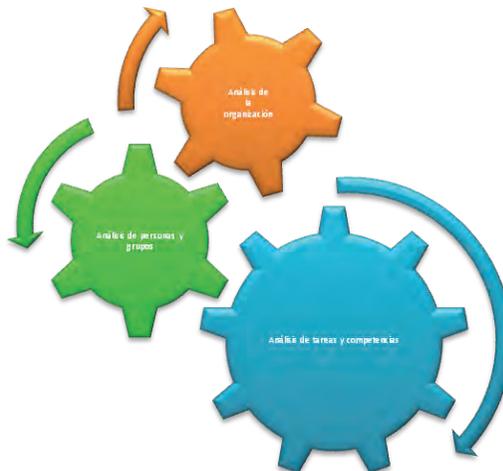
El resultado de ambos procesos consistirá en una lista de elementos que informan sobre qué ha de hacer el trabajador y cómo, para quién y por qué lo ha de hacer.

3. *Análisis de las personas y los grupos implicados*; la última fase del análisis de necesidades se refiere a las personas que presentan carencias formativas y se centra en la identificación del grado de conocimientos, habilidades y actitudes que estas demuestran en la realización de las tareas. Así, consiste en valorar el dominio real por parte de los trabajadores de las competencias exigidas por su puesto de trabajo (Becker y Huselid, 2001; Valls, 1997).

Los objetivos de formación a los que nos referimos tienen que ver con:

- Objetivos de conocimientos («saber»).
- Objetivos de habilidades («saber hacer»).
- Objetivos de actitudes («compromiso personal»).

Figura 35. Ámbito de estudio de necesidades.



La formación pasa a ser una vía de conocimiento a la vez que de motivación que permite desarrollar personas competentes y comprometidas que pueden aportar valor añadido a la empresa.

La falta de formación o, directamente, la falta de interés de los directivos es el principal impedimento que se encuentran las empresas que quieren aumentar el nivel de compromiso de sus empleados. Impulsar el compromiso en momentos de incertidumbre económica como el que vivimos es clave para las organizaciones. Una manera de inculcarlo es que las empresas se tomen en serio la formación de sus directivos (Salazar y Molino, 2000; Tejedor y Aguirre, 1998).

Figura 36. Objetivos de necesidades.



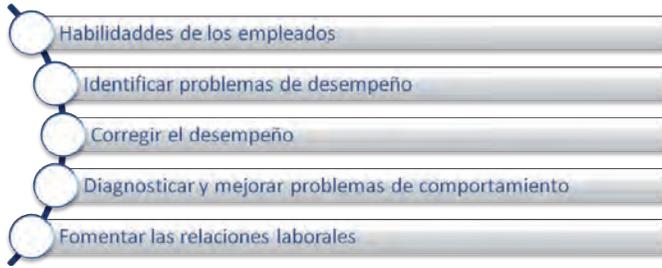
#### 6.4.3 Desarrollo directivo

El desarrollo del equipo directivo se entiende hoy día como una herramienta clave para conseguir la implicación de los colaboradores, desde la alta dirección hasta los escalafones inferiores (Chinchella y Torres, 2001).

El *coaching* es una herramienta que nos permite desarrollar habilidades y convertirlas en competencias. El *coaching* desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejoren su autoestima, desempeño y compromiso con la organización. Ayuda a desarrollar:

- Las habilidades de los empleados.
- La identificación de los problemas de desempeño.
- La corrección del desempeño.
- El diagnóstico y la mejora de los problemas de comportamiento.
- El fomento de las relaciones laborales.

Figura 37. Mejoras conseguidas con el coaching.



El *coaching* se puede definir como un proceso de desarrollo de conocimiento encaminado a descubrir y liberar el potencial de aprendizaje de una persona o equipo con el fin de mejorar los resultados empresariales y la satisfacción personal.

Muchos directivos y jefes deben mejorar sus destrezas. Su déficit de conocimiento es una de las principales barreras para conseguir el compromiso del trabajador. Por ello, las empresas deben formar a sus directivos y hacerlos responsables para que apliquen activamente sus conocimientos.

La formación y el correcto desarrollo de las capacidades de los colaboradores y directivos son una herramienta importante en la generación y puesta en valor del compromiso organizativo (Collison y Parcell, 2003). Por otro lado, es interesante preguntarnos si los trabajadores de nuestra empresa están comprometidos.

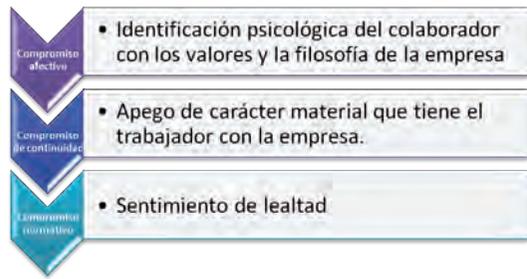
La diferencia entre tener que hacer lo que se debe hacer y querer hacer lo que se debe hacer viene marcada por el compromiso del empleado. El compromiso se produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional y una identificación con una persona, idea u organización.

En las empresas, el concepto de compromiso laboral es considerado como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a la motivación implícita del trabajador.

Algunos autores definen el compromiso como el vínculo psicológico del empleado hacia la organización que conlleva que sea poco probable que este la abandone. Este vínculo psicológico se puede alcanzar mediante:

- + Compromiso afectivo (deseo); identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. El empleado asume los objetivos y valores de la organización, está dispuesto a llevar a cabo un esfuerzo en beneficio de esta, se preocupa por sus problemas y desea permanecer en ella.
- + Compromiso de continuidad (necesidad); el apego que tiene el trabajador con la empresa es de carácter material. Su continuidad depende de la percepción que tiene en relación con lo que recibe del trabajo, los costes personales que este le supone y los costes añadidos del abandono de la empresa.
- + Compromiso normativo (moral); sentimiento de lealtad hacia la empresa motivado por presiones de tipo cultural o familiar.

Figura 38. Vínculo psicológico del compromiso.



El nivel y el tipo de compromiso de los empleados inciden tanto en la voluntad de permanencia como en el esfuerzo que el empleado está dispuesto a hacer para aumentar su esfuerzo y nivel de contribución a la organización.

Diferentes estudios ponen de manifiesto que las empresas con trabajadores muy comprometidos tienen de media un 29% más de beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos implicados y/o satisfechos.

El compromiso del empleado no se limita a la satisfacción individual con el trabajo, sino que también tiene un vínculo con el desempeño organizativo, lo que constituye su característica diferencial.

La voluntad de permanencia de un empleado en la empresa y el esfuerzo discrecional que está dispuesto a hacer dependen de la percepción que tiene acerca de lo que recibe en su trabajo.

Gestionar el compromiso significa implantar acciones y herramientas útiles con la intención de conseguir una fuerza laboral con un alto grado de rendimiento y de compromiso con el proyecto de la empresa.

En todo ello, la percepción por parte de los colaboradores de que son formados y tenidos en cuenta en la estrategia de desarrollo de la organización es un factor de importancia que contribuye al compromiso con la compañía y su actividad profesional.

#### 6.4.4 Carrera profesional

La carrera profesional consiste en la estimación de las posibles rutas de promoción del trabajador establecidas en función de su potencial, preferencias y perspectivas (Turner, 2005; Davis y Newstrom, 1991). En el trabajador se dan acciones de desarrollo y formación que sirven para recorrer dichas rutas.

El plan de carrera es uno de esos elementos que conforman la «retribución psicológica» que recibe el trabajador por formar parte de la compañía. Es decir, en la valoración que un trabajador hace de un determinado puesto de trabajo, el puesto al que puede optar por un determinado período de tiempo es un aliciente extra que le permite identificarse y comprometerse en mayor medida con la compañía. He aquí la importancia del plan de carrera.

Al hablar de planes de carrera, diferenciamos dos tipos:

- *Planes de sustituciones*; tratan de evitar que los puestos imprescindibles para la marcha de la institución queden vacantes al no poder ser ocupados inmediatamente por nadie. Esta previsión permite diseñar un plan de formación del sucesor, de forma que se completen las lagunas que pudieran existir en cuanto a conocimientos y experiencia.
- *Planes de reserva*; tratan de crear una reserva de potencial humano para cubrir el riesgo de que surja una vacante imprevista en un puesto clave y no haya ninguna persona preparada para ocuparlo. Estos planes forman personas sin que existan puestos vacantes en un plazo concreto. El inconveniente se da cuando se forma al personal sin una meta concreta, ya que se crea frustración al no tenerse la oportunidad inmediata de aplicar lo aprendido.

Otra modalidad es la creación de una reserva potencial basada en la contratación de personal joven bien seleccionado para someterlo a una formación bien planificada que alterne acciones formativas en temas o técnicas con el desempeño de puestos de trabajo en distintas áreas de actividad de la organización.

Figura 39. Carrera profesional.



Sea como fuere, debemos tener presente que el plan de carrera es una herramienta de motivación y compromiso para los colaboradores de una empresa.

#### 6.4.4.1 MAPAS PROMOCIONALES

La promoción es otra de las herramientas utilizadas para aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores de la organización. En este sentido, independientemente de un plan de carrera perfectamente fijado, el conocimiento de las posibles líneas de promoción y la constatación de que, mediante el desarrollo previo de competencias, podrá asumir determinadas tareas y funciones motivan al individuo hacia la consecución de los objetivos de la organización.

El mapa promocional trata de resolver el problema de la selección de candidatos promocionables. Consiste en agrupar los distintos puestos de una organización por su homogeneidad en cuanto al tipo de trabajo y conocimientos requeridos.

Para establecer estos mapas, puede ser interesante partir de la experiencia real de la organización mediante el estudio de las carreras promocionales reales de algunos puestos clave.

Un plan de carrera debería abordar cuatro áreas de actuación:

- *Desarrollo de las personas*; pretende asegurar que los individuos tengan los conocimientos y las habilidades necesarios para asumir las responsabilidades y retos futuros de la organización.
- *Planificación de las sustituciones*; busca asegurar la disponibilidad y calidad de los candidatos internos de la empresa capaces de asumir los puestos clave de la organización actual y futura.
- *Identificación de individuos de alto potencial*; persigue asegurar que las personas que puedan aportar contribuciones significativas a la empresa sean identificadas y orientadas en su desarrollo profesional.
- *Desarrollo de las carreras individuales*; pretende mantener el estímulo de las personas y asegurar el cumplimiento del plan de carrera establecido.

Figura 40. Áreas de actuación de un plan de carrera.



Es una responsabilidad de la dirección desarrollar todo el potencial de las personas, con lo que también se favorece y posibilita el de la propia organización. La planificación sistemática de las sustituciones y carreras es fundamental en la consecución de esta finalidad (Fernández *et alii*, 2003; Fernández Isoird, 2005).

El plan debe lograr los siguientes fines:

- Asegurar la disponibilidad y calidad de los candidatos internos de la empresa ante cualquier vacante que se produzca en un puesto clave de la organización.
- Garantizar el futuro de la empresa mediante la adecuada reserva de potenciales.
- Proporcionar un mecanismo para la revisión del talento con objeto de identificar las personas con potencial y prever acciones de sustitución, formación y desarrollo individual.
- Permitir el desarrollo de las personas de acuerdo con sus preferencias y potencialidades.
- Favorecer la retención del personal clave, ofertando la organización una carrera profesional a medio plazo ante la posibilidad de cambio de empresa a corto.

Figura 41. Fines del plan.



La revisión del talento y el desarrollo de las personas son dos garantías que potencian el aumento de la motivación y el desarrollo del compromiso.

Cuando hablamos de planes de carrera, deberíamos añadir hoy en día el concepto de planes de desarrollo profesional individualizados desde una doble óptica:

- Desde el punto de vista de la organización, estos planes son una serie de actividades organizadas, basadas en la consideración de la persona como un recurso imprescindible para la generación de ventajas competitivas sostenibles (capital intelectual de la empresa).
- Desde el punto de vista del individuo, estos planes son una serie de planes que el empleado lleva a cabo personalmente en función de sus deseos y expectativas para asegurar su empleabilidad en el tiempo.

Esta es la razón de incluir la palabra *individualizados*. El desarrollo profesional depende actualmente y cada vez más de uno mismo. Aunque nuestra empresa pueda dar apoyo organizativo que nos ayude a desarrollarnos más rápidamente, el elemento clave es uno mismo (Fernández Mateo, 2006; Fernández Muñoz *et alii*, 2005).

El hecho de que una empresa potencie la empleabilidad de un empleado significa que proporciona algo más que un salario o un puesto de trabajo.

#### 6.4.4.2 EL DESARROLLO DEL TALENTO

Dentro de todos los conceptos que hemos presentado con anterioridad se encuentra el desarrollo del talento como medio que nos permite mejorar el nivel competencial de nuestros trabajadores y aumentar sus capacidades.

El desarrollo del talento de los profesionales influye en los resultados de la organización. Los ocho procesos imprescindibles de la gestión del talento son:

- *Selección:* reclutamiento, relación con los candidatos, selección interna y selección externa.
- *Formación:* evaluación de necesidades, diseño y desarrollo del plan, implantación y acciones formativas, y desarrollo de directivos.
- *Evaluación del desempeño:* identificación del modelo de evaluación, definición del proceso de evaluación y toma de decisiones después del proceso.
- *Retribución:* criterios de pago, estrategia de retribución, incentivos y plan de acciones.
- *Comunicación interna:* comunicación con los empleados, canales de comunicación, contenidos a comunicar y manual del empleado.
- *Relaciones laborales y seguridad:* acciones disciplinarias, valores, normas y código deontológico.
- *Planes de carrera y sucesión:* evaluación y desarrollo de potencial.
- *Desvinculación:* criterios de desvinculación, comunicación e identificación de conflictos.

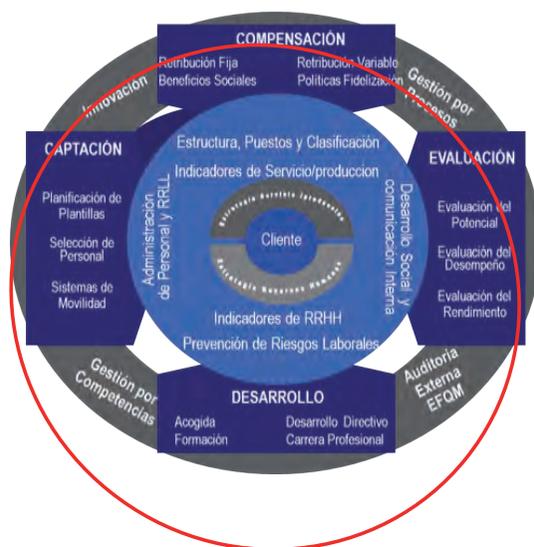
Hay que estudiar las habilidades, motivaciones y actitudes de los empleados para potenciar el desarrollo de las competencias necesarias. De esta manera dinamizaremos la implicación y el compromiso del empleado.

Figura 42. Ocho procesos en la gestión del talento.





## 7. Sistemas de optimización y mejora



Dentro de lo que hemos dado en llamar sistemas de optimización y mejora, se desarrollan conceptos como la gestión por procesos, la innovación, el modelo EFQM, la gestión por competencias o el liderazgo (Fitz-Enz, 1992, 1996). Todos estos apartados influyen de forma decisiva en la generación de compromiso en las organizaciones. La gestión por procesos aporta la secuencia de actividades y pasos a seguir para el desempeño de las tareas previstas, influyendo de forma positiva en la seguridad del colaborador en relación con su puesto de trabajo. La innovación y el modelo EFQM aportan una serie de criterios enfocados a la mejora continua y al desarrollo del capital humano como herramienta para aumentar la calidad y la excelencia de la organización. La gestión por competencias y el liderazgo son piezas clave para incrementar la motivación de los empleados y armas de suma importancia en la generación de compromiso.

En los apartados siguientes vamos a tratar de desarrollar tales conceptos y explicar sus implicaciones en relación con el compromiso organizativo.

## 7.1 Gestión por procesos

¿Cómo puede la gestión por procesos aumentar los niveles de compromiso? ¿Cómo se relaciona con un aumento del nivel de satisfacción de los empleados con su puesto y tareas?

La realidad es que la gestión por procesos permite fijar una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una serie de inputs encaminados a conseguir un resultado (Brunet y Vidal, 2004, 2008). Se pretende generar un output final que satisfaga los requerimientos del cliente.

Dicha secuencia establece perfectamente la ruta de actividades que debe seguir un trabajador con vistas a alcanzar el producto final que satisfaga los intereses del cliente.

La sensación de contar con un procedimiento y un proceso perfectamente diseñados ofrece una seguridad al trabajador que tiene que ver con algunos factores higiénicos relacionados con las condiciones en las que se realiza el puesto de trabajo.

Desarrollemos algunos conceptos:

- Definimos *proceso* como el conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida. De la misma manera, un proceso clave es aquel que incide en los objetivos estratégicos del negocio.
- Entendemos por *subprocesos* las partes definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que puedan presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- Un *sistema* es una estructura organizativa constituida por procedimientos, procesos y recursos útiles para implantar una gestión determinada.
- El *procedimiento* es una forma específica de llevar a cabo una actividad, siendo la actividad la suma de tareas que se agrupan en un procedimiento.
- Un *proyecto* suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo. La diferencia con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

La mayoría de las empresas que se han concienciado de la utilidad de gestionar por procesos han reaccionado ante la ineficiencia de una empresa organizada por departamentos, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios. Así, se potencia un concepto de proceso vinculado a una visión centrada en el cliente.

La economía actual requiere un reciclaje continuo de la aptitud de las personas. En este sentido, administrar el conocimiento es una tarea fundamental para garantizar la sostenibilidad y la competitividad de la empresa.

La administración del conocimiento se define como el conjunto de procesos por los cuales una empresa recoge, analiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros. El objetivo es movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la sociedad.

Podemos apreciar en la definición que la actividad de gestionar el conocimiento de nuestros empleados se lleva a cabo por medio de un proceso. Dicho proceso entraña tareas que tienen que ver con el desarrollo de nuestro capital humano y revierte incluso en mejoras para la sociedad. El desarrollo personal y la toma de conciencia de que una compañía se preocupa por el entorno son factores que aumentan el compromiso del empleado con su organización.

Para que podamos hablar de proceso, este debe tener las siguientes características:

- Que se puedan describir los inputs y outputs. Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios.
- Que el proceso cruce uno o varios límites organizativos funcionales, siendo esta una de las características más significativas de los procesos, que son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe permitir identificar los conceptos y las actividades incluidos en él.
- Todos los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia.
- Todos los procesos deben tener indicadores que permitan ver de forma gráfica su evolución.
- Los métodos para identificar procesos pueden ser estructurados y creativos.

Existen muchos procesos que tratan de asegurar cursos de acción orientados al desarrollo del personal, a la calidad de su actividad y a la salvaguarda de su salud (Hammer y Champy, 1994). Todos ellos sistematizan información y procesan datos encaminados a hacer su gestión más eficiente.

Para un colaborador es muy importante percibir que su empresa cuida los procesos con los que trabaja, ya que la mayoría de ellos le influyen de forma directa. Esta percepción de orden y sistematización aumenta la seguridad del empleado puesto que ve que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar con éxito su actividad. Esa calidad en la gestión es un motor que impulsa la motivación y el compromiso de los empleados.

Figura 42. Gestión por procesos y compromiso.



## 7.2 Innovación

La innovación permite crear y modificar un producto y cambiar su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es aplicarla comercialmente de forma exitosa. Las ideas señaladas nos dan una muestra de la importancia de la innovación como motor de desarrollo organizativo (Brunet y Baltar, 2011). En este sentido, nos podemos preguntar cuál es su vinculación con el compromiso.

Al promover la innovación, una empresa favorece que sus empleados reinventen constantemente su forma de trabajar, y este cambio continuo los desarrolla y hace más empleables. Además, esta promoción es un motor de motivación y de desarrollo del compromiso en las organizaciones actuales. Cada vez más los colaboradores formados valoran como un factor motivador el hecho de poder trabajar en una empresa que promueva la innovación. En este sentido, podemos aportar algunas ideas relativas a la innovación que pueden servir de ayuda para comprender su importancia.

Decimos que no solo hay que inventar algo, sino también introducirlo y difundirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. La innovación requiere transportar las ideas del campo imaginario al campo de las realizaciones (OCDE, 1999, 1993). En términos generales, las innovaciones constituyen iniciativas empresariales que tienen el objetivo de romper el equilibrio de los mercados perfectos y obtener un monopolio temporal, que luego se erosiona por la competencia.

Las innovaciones se pueden diferenciar según distintos criterios (Fernández y Bello, 1987): 1) Por su naturaleza. Aquí se incluyen las siguientes innovaciones: innovaciones tecnológicas; innovaciones de proceso; innovaciones de producto; innovaciones comerciales; innovaciones organizativas; innovaciones financieras; 2) Por su aportación o grado de novedad. Aquí se incluyen las innovaciones radicales, incrementales y las adaptativas, esto es, la adquisición de esfuerzos innovadores y o efectuados en otros contextos con el solo fin de captar su información y adaptarla a otra situación concreta.

Las innovaciones radicales son aquellas referidas a operaciones fundamentalmente novedosas, como es el caso de las nuevas tecnologías, los nuevos diseños, nuevos usos y/o nuevas formas organizativas, etc. La innovación radical es relevante en sectores de rápida evolución tecnológica, que demandan mejoras continuas de productos. Las innovaciones incrementales constituyen mejoras efectuadas que no modifican sustancialmente la utilidad del producto o la estructura de la empresa y/o su capacidad competitiva.

A su vez, las innovaciones pueden ser de productos o de procesos. La innovación de productos consiste en la introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa con respecto a sus características básicas, especificaciones técnicas, software incorporado u otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones.

La innovación de proceso consiste en la implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa. La innovación (novedad o mejora) debe serlo para la empresa, pero no necesariamente para el sector o mercado. Al igual que en la innovación de producto, no importa si la innovación la desarrolló inicialmente la empresa o lo hicieron otros. Dentro de esta categoría se excluyen las innovaciones básicamente organizativas. Estas últimas innovaciones se las denomina como innovaciones de management. Finalmente, se destaca la denominada innovación abierta, la cual proviene del mercado (local, nacional o global).

Figura 43. Innovación y generación de riqueza.

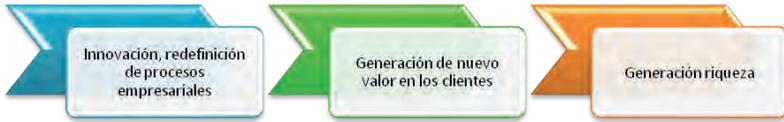


Figura 44. Tipos de innovación.



Hablamos también de dos herramientas de gestión:

- *Gestión de ideas*: herramientas que permiten la captura y posterior gestión de las ideas de los clientes y empleados de las empresas para convertirlas en innovación.
- *Gestión de conocimiento*: herramientas que permiten documentar el conocimiento interno de las empresas.

La innovación y la excelencia son claves para potenciar el compromiso organizativo. En este punto, decimos que las organizaciones pueden incidir sobre el nivel de compromiso de sus empleados. Del mismo modo, la gestión excelente y la innovación pueden ayudar a lograrlo.

Es importante no olvidar la realidad empresarial de muchas organizaciones derivada de la crisis actual. Y es que se ha roto la causalidad entre puesto y carrera profesional, pues las empresas no aseguran a los trabajadores, como antaño, una continuidad laboral para toda la vida, sino que esa relación existe mientras empleado y empleador perciben un rendimiento mutuo, y se ve alterada tanto por la oferta y demanda de talento como por la propia capacidad de supervivencia y reinención de la organización (Sveiby, 1997; Whetten y Cameron, 1991).

Hoy más que nunca muchas empresas están perdiendo el talento que hace años adquirieron en el mercado laboral y potenciaron invirtiendo en programas de formación y desarrollo, al enfrentarse a procesos de reestructuración de plantillas en los que el criterio predominante es maximizar la reducción de costes a corto plazo. En estos momentos en los que se extiende la sensación de que nadie está seguro en su puesto de trabajo aun cuando prospere la empresa para la que trabaja, resulta difícil confiar nuestra lealtad a una empresa y esperar ser correspondidos.

Así, cada persona siente que debe estar adecuadamente preparada para cambiar de puesto y ser completamente autosuficiente, por lo que desarrolla una habilidad que ha dado en llamarse *emprendimiento interno*. Esta habilidad, por otro lado, tiene la particularidad de incrementar no solo los niveles de innovación (que trataremos más adelante) de la organización, sino también la empleabilidad del trabajador en caso de desvincularse de esta.

Esto da pie también a otro fenómeno reciente que ha dado en denominarse «Yo Marca» y que consiste en que cada trabajador asume una entidad individual propia — visible en el mercado laboral tanto dentro como fuera de la organización— como única garantía para el éxito profesional continuado.

En un momento en el que las organizaciones se encuentran tensionadas por factores de producción y sostenimiento económico y financiero de la actividad, los distintos enfoques presentados evidencian la necesidad de gestionar de forma consciente el potencial de la plantilla, con una perspectiva que va más allá del mero rendimiento productivo y que requiere contar con el compromiso global necesario para la asunción de retos que la organización plantea a fin de garantizar su supervivencia.

En cuanto al papel que adquiere la innovación a la hora de reforzar el compromiso de las personas con la organización, destacaremos en primer lugar que hay que diferenciar la innovación tecnológica, que para muchos parece ser el único tipo de innovación posible, de la innovación que nace de las personas y de la puesta en juego de su potencial creativo. En ese sentido, la innovación tecnológica es el fruto de la investigación aplicada, del esfuerzo creativo de científicos que apuestan por la implementación de nuevas ideas y por romper paradigmas que nos impiden evolucionar. En el marco de la innovación no tecnológica y en el del contexto de la gestión de las personas, el concepto que preferimos manejar de la innovación es el que define la siguiente fórmula: innovación = creatividad x fluir.

Uno de los componentes de esta fórmula, la creatividad, reside en las personas. Numerosos estudios y obras ponen de manifiesto que todos tenemos un potencial creativo, e incluso existen instrumentos (tests) que nos permiten medirlo. Sin embargo, este potencial se ha visto subordinado en el ámbito académico, y más tarde en el empresarial, a la puesta en valor de otras destrezas orientadas al resultado inmediato, a la productividad y al corto plazo, que lo han ido ahogando paulatinamente.

Ahora que las organizaciones han descubierto que la innovación depende de la apuesta por nuevos paradigmas e ideas es cuando se afanan por rescatar algo de la creatividad de sus empleados, competencia que lejos de utilizarse de manera sistemática para el beneficio de la organización aparece de manera residual en aquellos perfiles que necesitan expresar su creatividad para dar sentido a su tarea diaria y salir de la muy extendida rutina.

Solo la articulación de entornos de libertad —donde se permita cuestionar y explorar los límites de las normas y paradigmas existentes, donde el fracaso sea síntoma de aprendizaje y no de falta de rendimiento, y donde lo que se salga de lo normal no constituya un objeto para la crítica y el descrédito— es lo que permite liberar y, lo que es más importante, sistematizar el potencial creativo de las personas para generar el mayor número de ideas innovadoras cuya adecuada exploración por medio de sistemas de valoración del potencial y de la viabilidad económica dan lugar a una innovación aplicada y rentable.

A esto nos referimos con el término *fluir*, a la permeabilidad de la organización a la creatividad de las personas, a la existencia de canales, entornos y sistemas que favorezcan dicha creatividad.

La innovación se caracteriza por la incertidumbre y el riesgo, y los líderes deben aprender a gestionarla. Solo ampliando la participación más allá de los departamentos de I+D+i de las empresas, incluso no solo a las personas, sino también al resto de grupos de interés, se puede generar una masa crítica de ideas que sea suficiente para dar con un número reducido de ideas realmente innovadoras que llevar a la práctica, lo que constituye la base del crecimiento sostenible futuro de la organización. El negocio maduro de una organización nunca podrá sostener el crecimiento futuro, pero, eso sí, podrá proporcionar la estabilidad organizativa y de recursos requerida para innovar.

Por todo ello, es fundamental desarrollar el emprendimiento interno, dando la formación y libertad necesarias para que las personas se arriesguen y propongan nuevas alternativas a los problemas de siempre. En el origen de la innovación dentro de la organización están las personas. Igualmente, la innovación sostenible de una región o país no depende de sus políticas o instituciones, sino de sus empresas.

Una organización que conecte su visión futura con la sistematización de la innovación tiene los ingredientes necesarios para alimentar el compromiso de sus empleados al dotar de coherencia interna los objetivos a largo plazo con el desarrollo de la iniciativa y el talento emprendedor. La innovación esporádica no garantiza el valor sostenido en el tiempo que requiere toda organización.

El modelo EFQM de excelencia sostenible es capaz de proponer un ideal que equilibra la mejora continua con la innovación, que crea las condiciones adecuadas para la explosión creativa; el incremento de los rendimientos y la mejora incremental nos permiten asegurar un punto de partida equilibrado para invertir recursos en todos los niveles y generar innovación disruptiva, la cual nos sitúa en un nuevo nivel de rendimiento y nos da ventaja competitiva, creando barreras de entrada a espacios de mercado a los que los competidores no pueden llegar, al menos de momento (Brunet y Belzunegui, 2006; Álvarez, 1998; Cuatrecasas, 2005; James, 1997).

Para articular la innovación de manera que genere el compromiso organizativo que esta requiere para ser una innovación rentable y generadora de ventaja competitiva, es recomendable contar al menos con los siguientes factores:

- \* Un mensaje claro con respecto a qué papel juega la innovación en la organización, qué innovación se busca y qué valor se espera obtener.
- \* Una infraestructura de innovación formal, basada en responsabilidades.
- \* Un presupuesto asignado y recursos en general.
- \* Desarrollo de destrezas y capacidades para innovar.
- \* Indicadores de rendimiento que, enfrentados a los objetivos, permitan medir el resultado de la innovación.

Por lo tanto, hemos de pasar conscientemente de la administración de los RR. HH. a la gestión de los RR. HH., considerando a las personas como uno de los grupos de interés más importantes de cualquier organización. Más allá de ser un recurso, las personas son un activo de la organización y como tal debe gestionarse su potencial, capacidad y compromiso, como fuente de ventaja competitiva.

Esta premisa que acabamos de enunciar está perfectamente encuadrada en los principios del modelo europeo de excelencia empresarial, o modelo EFQM, enfoque no

prescriptivo de diagnóstico de gestión empresarial impulsado por primera vez en 1988 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM, organización sin ánimo de lucro que, a partir de las principales corrientes de pensamiento empresarial japonesas y americanas, ha sabido ofrecer a las empresas europeas una metodología para diagnosticar el nivel de excelencia de su modelo de gestión y para emprender acciones de mejora encaminadas a la gestión excelente desde el punto de vista de la competitividad y sostenibilidad del negocio (Taguchi, 1986; Martin, 2001).

### 7.3 Auditoría externa EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM) juega un papel destacado en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas. Este objetivo refuerza la calidad en todos los aspectos de las actividades de las organizaciones y estimula y apoya el desarrollo de la mejora de su calidad. La importancia de la calidad en la actividad de la empresa no solo reside en contar con la posibilidad de producir de manera más eficiente e incrementar la ventaja competitiva de la organización, sino también en generar una serie de percepciones positivas hacia la organización en sus clientes internos, la cual facilita el aumento de la motivación y el compromiso de sus colaboradores.

En las líneas siguientes vamos a esbozar la idea de la calidad como herramienta de primer orden para la generación de motivación y compromiso en la organización.

#### 7.3.1 Modelo de excelencia EFQM

Desde sus comienzos la EFQM se ha orientado a ayudar a crear organizaciones fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocio y en sus relaciones con los diversos interlocutores. Su misión es estimular y asistir a organizaciones de toda Europa para que desarrollen actividades de mejora enfocadas a lograr la excelencia en la satisfacción del cliente y los colaboradores, en el impacto en la sociedad y en los resultados de negocios.

Con la ayuda de la EFQM, las organizaciones europeas han comenzado a aceptar que la administración de la calidad total es una forma de administrar actividades para ganar eficiencia, efectividad y ventaja competitiva, asegurando el éxito a largo plazo al satisfacer las necesidades de los *stakeholders* («grupos de interés»).

La implementación de programas de administración de la calidad total permite alcanzar beneficios significativos, como el incremento de la eficiencia, la reducción de costes o una mayor satisfacción de los clientes. La EFQM tiene un rol clave en la mejora de la efectividad y la eficiencia de las organizaciones europeas al reforzar la importancia de la calidad en todos los aspectos de sus actividades.

La utilización sistemática y periódica del modelo EFQM por parte del equipo directivo le permite establecer planes de mejora basados en hechos objetivos y conseguir una visión común sobre las metas a alcanzar. El diploma de compromiso tiene como objetivo reconocer a las organizaciones que utilizan el modelo EFQM como marco de referencia para la mejora de su gestión y se han comprometido a avanzar hacia la excelencia.

La utilización de un modelo EFQM pretende constatar que existe un compromiso con la excelencia. El modelo EFQM plantea ante todo una explicación de causa y efecto de los rendimientos de la organización, partiendo de una evaluación que es independiente de los enfoques de gestión que son generadores o responsables directos de dichos rendimientos.

Como segundo elemento que lo caracteriza, el modelo EFQM tiene la virtud de incorporar en este esquema causal a los principales grupos de interés de cualquier organización: empleados, clientes, sociedad, el propio negocio o la cuenta de resultados.

Por último, reivindica el papel de los líderes como principales artífices del éxito (o fracaso) de la organización, leyendo la bondad del modelo de gestión organizativo desde sus resultados; los resultados excelentes de una organización respecto a sus clientes, empleados, sociedad y el propio negocio se obtienen gracias a personas que actúan sobre los procesos aplicando los recursos disponibles, para de ese modo contribuir a alcanzar los objetivos organizativos marcados por sus líderes.

El modelo EFQM proporciona un marco para diagnosticar el nivel de excelencia del conjunto de la organización. A diferencia de otros diagnósticos de alcance parcial (por ejemplo, auditorías de diversa índole), tiene en cuenta el global de las operaciones de la organización. Por otro lado, no solo se centra en el análisis del resultado, sino que también explora su origen y, por lo tanto, la interacción con otros resultados y otros enfoques que los generan.

El modelo EFQM nos ofrece una sistemática para la evaluación, un marco de referencia construido y enriquecido periódicamente desde la experiencia de organizaciones excelentes que comparten sus prácticas de gestión exitosas (EFQM, 2003).

El modelo pone a la organización ante el espejo de un ideal de excelencia que, como cualquier ideal, resulta difícilmente alcanzable, si bien se aclara que la excelencia máxima no es un fin a perseguir en sí mismo.

La filosofía del modelo hace más hincapié en la necesidad de asumir un ciclo de constante perfeccionamiento, un hábito de reflexión periódico sobre la organización, sus procesos y sus rendimientos orientado a la mejora continua y alimentado, cuando sea necesario, por saltos cualitativos de innovación, y todo ello desde la óptica del aprendizaje organizativo (Bazelay, 2001).

Para proponer estos principios y darles coherencia, el modelo EFQM combina tres elementos:

1. Ocho conceptos fundamentales de la excelencia que constituyen la filosofía del modelo. Cualquier organización que tenga dificultades para alinear su esquema de valores con estos conceptos tendrá reticencias claras para reflexionar sobre su gestión a la luz del modelo EFQM.

2. Nueve criterios del modelo (cinco facilitadores y cuatro resultados) que nos ayudan a tener una visión «parcelada» de la organización, y, por lo tanto, a realizar una disección razonable de ella para que, cual científicos, podamos evaluar su excelencia en todos los ámbitos organizativos.

3. La matriz REDER. Es la «vara de medir» la excelencia y está estrechamente relacionada con el ciclo P-D-C-A o de mejora continua. Explica la bondad de los resultados desde la excelencia en la implantación de los sistemas de gestión que los originan.

El uso del modelo EFQM y de su metodología de diagnóstico conlleva una parte cualitativa y otra cuantitativa. La parte cualitativa es la evaluación de las evidencias en las

que nos apoyamos a la hora de determinar el nivel de excelencia de la organización. Por ejemplo, un cuadro de indicadores es una evidencia de que la organización dispone de cierto nivel de normalización en sus procesos. Sin embargo, debemos determinar cuánto vale dicha evidencia en el metro de la excelencia (la matriz REDER) para llegar a expresar cuantitativamente esta realidad empresarial.

El modelo EFQM plantea dos niveles de cuantificación:

1. En porcentaje de cumplimiento con respecto a cada uno de los nueve criterios. Si el cumplimiento máximo en cada criterio es del 100%, expresamos nuestro rendimiento como porcentaje de cumplimiento que alcanza la organización con respecto a ese máximo.

2. En puntos EFQM. Cada criterio tiene asignado un peso en puntos, y el valor en puntos de la excelencia organizativa es el resultado de sumar los puntos de cada uno de los criterios, obtenidos de multiplicar nuestro porcentaje de cumplimiento por el peso correspondiente.

Y es que el nuevo modelo EFQM 2010 de excelencia sostenible, como no podía ser de otra forma y menos aún en el entorno actual de crisis global, plantea la sostenibilidad organizativa desde la sostenibilidad de los rendimientos en los clientes, la cual solo puede producirse si tenemos una adecuada orientación al mercado, lo que también debería asegurar —entrando lógicamente en consideraciones de eficacia, eficiencia y rentabilidad— los rendimientos económicos y financieros que permiten a las empresas reinvertir en sí mismas y sobrevivir para competir.

Estudios recientes, impulsados por la propia EFQM y otras instituciones académicas, ponen de manifiesto que las empresas que invierten en implantar el modelo EFQM y alcanzan el nivel de ganadoras del premio EFQM consiguen resultados significativamente mejores que otras empresas competidoras del mismo país, sector y tamaño (medido en activos totales) que no utilizan el modelo EFQM.

Más allá de los estudios que demuestran que implantar el modelo EFQM es rentable, hemos observado en múltiples procesos asociados a la implantación del modelo EFQM que la organización adquiriere conciencia sobre la manera en que gestiona sus RR. HH. y sobre el papel que otorga a las personas en su relación cotidiana con la organización. Todo ello se debe al planteamiento que hace el modelo EFQM con respecto a la gestión de las personas, que aborda desde distintos puntos. Y es que tres de los nueve criterios del modelo tocan de lleno el papel de las personas en la organización: liderazgo, personas y resultados en personas; y tres de los ocho conceptos fundamentales de la excelencia recalcan el papel de los líderes y las personas para impulsar la innovación.

Como podemos ver, el modelo EFQM otorga un papel especial a las personas, a las sistemáticas utilizadas para la gestión de las personas y a la forma en que los líderes organizativos definen y aplican dichas sistemáticas para obtener una serie de resultados. Y el ideal de gestión que propone el modelo EFQM a cualquier responsable de RR. HH. es precisamente el de la organización que consigue comprometer a su plantilla mediante la actuación sobre los elementos motivadores de tal compromiso (Villoria y Del Pino, 2001).

Algunos autores señalan que gran parte del compromiso radica en la motivación personal, la naturaleza atractiva de la función y el conjunto de valores y metas que ofrece la organización. El modelo EFQM plantea como ideal la excelencia en la gestión de los RR. HH. y el uso de enfoques y sistemáticas que nos permitan lograrlo como palanca para el desarrollo del compromiso.

En primer lugar, destaca el papel de los líderes, ciertamente fundamental en la consolidación del compromiso de las personas, ya que pueden alentarlos, si bien también bloquearlos o sofocarlos, con mayor o menor conciencia de ello.

Para el modelo EFQM, los líderes excelentes son aquellos que:

- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégicas, de forma que logran que sus colaboradores se comprometan con el objeto fundamental de la organización y sus objetivos.
- Equilibran las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros (y no olvidemos que las personas son uno de esos grupos de interés).
- Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas.
- Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.
- Son fuente de inspiración para las personas y crean, a todos los niveles, una cultura emprendedora de mejora, implicación, pertenencia, delegación y responsabilidad.
- Fomentan una cultura que apoya la generación y el desarrollo de nuevas ideas y modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Promueven los valores de la organización y son modelos de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.

Es evidente que el modelo EFQM atribuye la excelencia en el liderazgo a los líderes que saben ejemplarizar un comportamiento que genera confianza y compromiso organizativo.

Al alcanzar el éxito mediante las personas, las organizaciones excelentes son aquellas que consideran a sus empleados como parte implícita del éxito organizativo. Esto solo se consigue cuando:

- Se identifican las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- Se crea una cultura en la que se desarrollan y valoran la dedicación, las habilidades, el talento y la creatividad de las personas.
- Se consigue que los colaboradores sean capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza.
- Se alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución.
- Se adoptan enfoques que aseguran una conciliación responsable entre la vida personal y la laboral de las personas.
- Se asegura y se acoge la diversidad de las personas.
- Se favorece el desarrollo de la organización promoviendo los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.
- Se han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.

- ♦ Se anima a las personas a ser creadoras y embajadoras del éxito continuado de la organización.

El modelo EFQM reivindica como principales resultados: indicadores cuantitativos, explicativos de la bondad de los sistemas de gestión de personas implantados; indicadores que disponen de medidas en dos dimensiones —percepción y rendimiento—, y que permiten evidenciar al menos el nivel de resultados obtenidos en cuestiones como la percepción de las personas o el rendimiento de los sistemas de gestión de personas. Estos indicadores tienen que ver con:

- ♦ Satisfacción, implicación y compromiso.
- ♦ Orgullo de pertenencia y realización de su trabajo.
- ♦ Liderazgo y gestión.
- ♦ Establecimiento de objetivos y gestión de las competencias y del rendimiento.
- ♦ Formación y desarrollo de carreras.
- ♦ Condiciones de trabajo.
- ♦ Implicación y compromiso.
- ♦ Resultados de la gestión del liderazgo.
- ♦ Formación y desarrollo de carreras.
- ♦ Comunicación interna.

La lectura de estos indicadores, que se explican desde la medida del desempeño, la satisfacción, el absentismo o la rotación, son claros indicativos del nivel de compromiso organizativo y de cómo este influye en la consecución de otros tipos de rendimientos relativos al resto de grupos de interés: clientes, sociedad y la propia organización.

El modelo EFQM analiza la excelencia organizativa del eje personas desde la coherencia interna de los esquemas de liderazgo y de gestión de personas, y los resultados cualitativos y cuantitativos que estos generan.

Por el contrario, resulta difícil avanzar en la implantación de las recomendaciones del ideal de la gestión excelente en el ámbito de la gestión de los recursos humanos si la organización no se muestra proactiva a la hora de generar, desde su coherencia interna y la de sus líderes, el compromiso organizativo que permite que sistemas como la participación, el reconocimiento, la réplica de las mejores prácticas internas, el voluntariado corporativo, etc., no queden en meros instrumentos huecos, sino que se carguen de un auténtico significado y se conviertan en reflejo de la cultura de la organización.

La conciencia de uno mismo constituye uno de los elementos compositivos fundamentales del compromiso. Los trabajadores que conocen los valores y objetivos que les guían tienen una sensación clara de su ajuste en la organización, y el compromiso surge de un modo espontáneo y firme. Las personas que son capaces de comprometerse son los ciudadanos modelo de cualquier organización, personas que no se limitan a cumplir su cometido, sino que, además, generan ondas de buenas vibraciones que terminan contagiando a la totalidad de la organización.

Pero ninguna empresa puede conseguir el compromiso emocional de sus trabajadores cuando estos no se sienten tratados con justicia y respeto. Cuanto más apoyo reciban los trabajadores por parte de la empresa, mayor será su confianza, fidelidad y lealtad, y más comprometidos se sentirán con ella. El compromiso con la organización nace, pues, del vínculo emocional.

En resumen, la esencia del compromiso consiste en sintonizar los objetivos personales con las metas de la organización, generando así un compromiso fuertemente emo-

cional, puesto que solo nos sentimos vinculados a las metas del grupo que armonicen con nuestros objetivos. Y el uso de metodologías como las que nos propone el modelo EFQM de excelencia sostenible pueden ayudar a generar ese nivel de sintonía que organización y empleados demandan. Es mucho más probable, obviamente, que el mayor nivel de compromiso tenga lugar en aquellas empresas en las que las personas se sientan como accionistas, como partícipes de ese gran todo al que su esfuerzo individual contribuye de forma clara e inequívoca (<http://inteligenciaemocional.wordpress.com/2006/12/02/compromiso/>).

Los trabajadores que no se consideran accionistas muestran un escaso grado de compromiso. Pero la misma falta de compromiso respecto a los objetivos de la empresa puede hallarse también entre quienes se sienten mal retribuidos, explotados, aislados o desconectados de las decisiones que pesan sobre su trabajo.

Los que se sienten desconectados ni siquiera están interesados en ascender. Resulta comprensible que esta misma actitud aparezca también entre aquellos empleados que, aunque en cierto momento estuvieran comprometidos, sufren los efectos de un reajuste de plantilla y otros cambios que les hacen sentirse engañados, objeto de una traición que termina debilitando su compromiso y alenta el cinismo. Y hay que decir que una vez perdida la confianza —y el compromiso que emana de ella—, pasa un tiempo hasta que se consigue recuperar.

## 7.4 Gestión por competencias

La gestión por competencias es en las organizaciones actuales un sistema de especial relevancia para la gestión integral de recursos humanos. Conectada directamente con la estrategia de la organización, permite establecer aquellas competencias genéricas que son necesarias para alcanzar los resultados pretendidos (Brunet, 2005; Andreu *et alii*, 1996; Boyatzis, 1995). A veces los diccionarios de competencias definen *compromiso* como competencia genérica requerida por la organización. Pero ¿se refieren realmente al compromiso que nosotros tratamos de desarrollar en el estudio?

La respuesta es que no. Como veremos en los apartados siguientes, esa competencia se relaciona con el grado de responsabilidad y diligencia que un colaborador siente respecto a las funciones y tareas que le son asignadas. En cambio, como hemos comentado en apartados previos, el significado que nosotros damos al término *compromiso* supera dicha competencia. Así, su definición está mucho más próxima a la de «identificación con la compañía» u «orgullo de pertenencia».

El sistema de gestión por competencias es un instrumento con un alto potencial para la gestión de recursos humanos. Su correcta implantación y su uso eficaz redundan en un aumento de la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Definimos las competencias como el conjunto de comportamientos (conocimientos, habilidades y actitudes) observables y evaluables que poseen algunas personas y que las hacen exitosas en una determinada situación laboral.

La gestión de competencias es un modelo integral de gestión de recursos humanos que se ocupa de detectar, adquirir y potenciar el desarrollo de las competencias que dan valor añadido a la empresa.

La gestión de recursos humanos posee la capacidad de ayudar a la organización y las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de diferentes procesos y herramientas implementados en temas como la evaluación del desempeño, la formación, la selección, etc.

#### 7.4.1 Definición de competencia

Es una característica individual medible de un modo fiable y demostrable y que diferencia a trabajadores con un desempeño excelente de otros con un desempeño normal (Cardona, 2001; Guach, 2000; Le Boterf, 2001; Levy-LeBoyer, 1992, 1997, 2000).

Algunos autores definen las competencias como las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

#### Cuadro 7. Definición de competencia.

Es una característica individual medible de un modo fiable y demostrable y que diferencia a trabajadores con un desempeño excelente de otros con desempeño normal.

De las anteriores definiciones podemos destacar que son las competencias presentes en una persona las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso. Es decir, no todas las personas podrán ser exitosas en su desempeño por el solo hecho de desearlo.

##### 7.4.1.1 COMPETENCIAS DE UMBRAL

Las competencias de umbral son las que permiten un desempeño adecuado, y su identificación ha sido lo que ha caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal. Se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quien lo pueda desempeñar de forma sobresaliente.

Las competencias de umbral nos pueden servir para establecer una diferenciación entre el significado del término *compromiso* en los diccionarios de competencias españoles y el concepto de la competencia *engagement*, traducida al español como «compromiso».

La competencia compromiso alude a la puesta en marcha por parte de un colaborador de los mecanismos necesarios para alcanzar el desempeño esperado, haciéndose responsable en todo momento de su actividad y asumiendo la no realización del estándar de trabajo establecido como consecuencia propia.

Sin embargo, el *engagement* en las empresas va mucho más allá, relacionándose, como podremos ver, con el sentido de pertenencia y la imbricación personal del empleado con la actividad desarrollada, con los valores de la compañía y con su cultura organizativa. En este sentido, el empleado no dudará en llevar a cabo un esfuerzo extra o *extra mile*, sobrepasando incluso las expectativas planteadas en torno a su puesto.

Las competencias de umbral se relacionan con la competencia compromiso en castellano. Por el contrario, la gestión por competencias apunta hacia el concepto de *engagement*, ya que procura personas que obtienen resultados sobresalientes, a diferencia

de aquellas que alcanzan resultados normales. Este resultado extra se consigue gracias a una serie de competencias personales o actitudinales donde el *engagement* es una pieza fundamental.

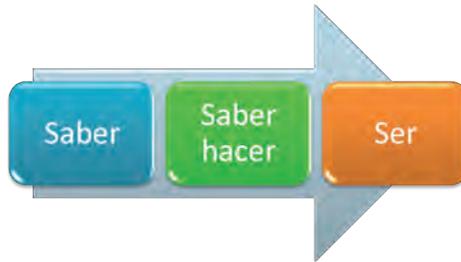
Figura 45. Competencias de umbral & gestión por competencias.



Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, pero la clasificación más corriente es la que hace mención a tres aspectos básicos en el desempeño:

- Competencias relacionadas con el *saber*: conocimientos técnicos.
- Competencias relacionadas con el *saber hacer*: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el *ser*: aptitudes personales, comportamientos y personalidad.

Figura 46. Saber, saber hacer, ser.



Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como:

- *Primarias*, si se identifican de forma independiente.
- *Secundarias*, cuando son el resultado de la interrelación de varias.

Las competencias clave de la organización son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable y que le aportan ventaja competitiva (Llorente, 1998). Es lo que la hace diferente y, por lo tanto, un factor clave de éxito.

#### 7.4.2 Desarrollo de competencias

La importancia de la gestión por competencias radica en que sirve de guía para el desarrollo de competencias y la detección de aquellas competencias fundamentales que son

requeridas por las organizaciones. Si bien las competencias son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar claro que no todas las competencias son desarrollables. Por lo tanto, aquellas que se han considerado fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal.

En relación con las competencias técnicas y genéricas requeridas, la adecuación de los perfiles tanto al puesto como a los valores y la cultura de la compañía es un criterio a tener muy en cuenta en la selección de personal. De lo contrario se puede incurrir en desajustes que llevarán a la insatisfacción del trabajador. Ese es un factor que posibilita el «desenganche» del empleado respecto a la compañía y, por supuesto, una causa evidente para la falta de compromiso.

Desde hace unos años acontecen una serie de cambios en las empresas, sobre todo impulsados por las grandes compañías, en un intento por ganar rentabilidad y mejorar la posición competitiva, más allá de la cuenta de resultados.

La gestión predominante en los últimos tiempos viene marcada por la globalización y las altas tecnologías. En consecuencia, surge la necesidad de diferenciarse logrando ventajas competitivas, y, por ello, se ha comenzado a mirar a las personas como fuente de diferenciación.

Figura 46. Desarrollo de competencias.



El enfoque de la gestión por competencias surge como la clave fundamental para impulsar el éxito de las compañías, propiciando los comportamientos adecuados y eficaces en el marco de cada organización concreta. El conjunto de comportamientos que contribuyen al rendimiento exitoso en el puesto de trabajo forman las competencias. Serán exclusivas y propias de cada empresa en particular y deberán estar alineadas con la estrategia y la cultura empresarial. Desde este paradigma, la gestión por competencias emerge como la herramienta que profundiza en el desarrollo del capital humano para aportar el éxito necesario.

### 7.4.3 Aplicación del modelo

Para aplicar el modelo de gestión por competencias, se hace necesaria la identificación de los perfiles de cada puesto de trabajo. Sin embargo, las competencias que sean consideradas deseables para un puesto de trabajo no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones.

Por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso a través de la identificación de personas que ya han demostrado que poseen las competencias requeridas. Para ello, se observan los comportamientos y se identifican aquellas características que poseen esas personas y que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus compañeros.

En términos prácticos, la implantación del modelo tendrá una duración variable en función del tamaño de la empresa y el número de empleados (Valls, 1997; Williams, 2003; Aledo, 1995). Toda inversión que la empresa pueda realizar hacia este paradigma será recompensada con creces, puesto que en un contexto en el que la tecnología y la información están al alcance de todos, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

En términos generales, los pasos a seguir en la implantación del modelo son los siguientes:

1. Elaboración de un diccionario de competencias:
  - ♦ Identificación de una serie de comportamientos exitosos para los resultados de la organización. Las técnicas a usar pueden ser el panel de expertos, las entrevistas sobre incidentes críticos, los cuestionarios a los empleados, etc.
  - ♦ Agrupación de los comportamientos detectados en función de aquellos que guarden similitud. Las competencias identifican el grado o nivel de ejecución requerido para el puesto.
  - ♦ Distribución de las competencias según los puestos de trabajo; elaboración de perfiles, repartiendo las competencias por grupos profesionales. Es decir, se define qué se debe hacer, cómo hacerlo y para qué hacerlo. Luego se seleccionan del diccionario aquellas competencias que requieren las funciones del puesto.
  - ♦ Creación de supracompetencias, agrupando las competencias mediante los principios estratégicos de la organización.
2. Elaboración del instrumento de evaluación de competencias:
  - ♦ El objetivo de esta etapa es diagnosticar el perfil de la persona. Es decir, se trata de realizar una evaluación individual de los empleados de cada puesto para determinar así el perfil deseado. Para ello, se elabora un instrumento común que permita la evaluación de competencias, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.
3. Desarrollo de las competencias:
  - ♦ En caso de que se exijan comportamientos que no se practican porque no se han aprendido, o porque no se poseen, se llevarán a cabo procesos destinados al desarrollo de nuevas competencias.

Figura 47. Implantación del modelo de competencias.

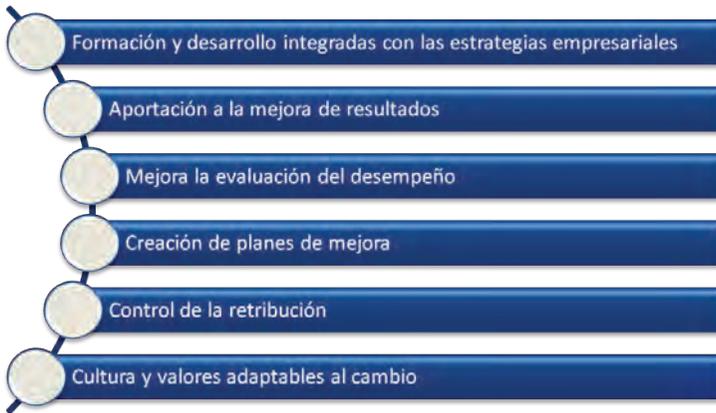


#### 7.4.4 Beneficios de la implantación del modelo para la gestión

La gestión del cambio enfocada a la gestión de personas sobre la base de las competencias trae consigo ventajas y beneficios para la empresa, y, además, lleva a cabo las funciones del departamento de recursos humanos. Una empresa exitosa hoy en día es aquella que busca la coherencia entre la estrategia, la cultura y los valores de la compañía y la gestión de las personas que la conforman. Es un factor que promueve el compromiso en la empresa (Pereda y Berrocal, 1999, 2001). Los beneficios que se observan en relación con la gestión de las personas por competencias son los siguientes:

- ♦ Integración de la formación y el desarrollo en las estrategias empresariales.
- ♦ Aportación de la mejora de resultados.
- ♦ Mejora de la evaluación del desempeño.
- ♦ Creación y definición de planes de mejora individuales.
- ♦ Mejora en el proceso de selección de personas.
- ♦ Control de la evolución de los sistemas de compensación y retribución.
- ♦ Aportación de un sistema justo y objetivo en materia de desvinculación.
- ♦ Aportación de una cultura y unos valores basados en la adaptabilidad al cambio y la mejora continua.

Figura 48. Beneficios del sistema de gestión por competencias.



La organización convive en un contexto peculiar lleno de cambios continuos a los que tiene que enfrentarse para salir a flote. La organización necesita gente talentosa y competente para garantizar el éxito individual.

Las competencias permiten diferenciar a las personas y lograr saber en qué y por qué no somos iguales. Las competencias son un sello de identidad y de personalidad. A su vez, las competencias permiten inferir el nivel de compromiso que tiene la persona y cómo se desenvolverá en el contexto organizacional.

## 7.5 Liderazgo

El liderazgo influye de manera decisiva en la gestión de recursos humanos y en la satisfacción de los colaboradores de la organización. Es una pieza clave para fomentar la motivación de los empleados y promover el desarrollo del compromiso.

En los siguientes puntos abordaremos la importancia que el liderazgo tiene sobre el compromiso de los empleados, haciendo un recorrido por los aspectos más descriptivos hasta llegar a aquellos más relacionados con la motivación y el compromiso de los colaboradores (Álvarez de Mon, 2001; Bonache y Cabrera, 2006).

### 7.5.1 Definición de liderazgo

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo determinado, haciendo que este trabaje con entusiasmo y tesón en el logro de metas y objetivos. Teniendo en cuenta la definición de liderazgo, ¿qué relación tiene la influencia que el líder ejerce sobre sus colaboradores con la generación del compromiso? ¿Por qué consideramos el liderazgo como una palanca para conseguir que la gente se sienta identificada con su organización y desarrolle un sentido de pertenencia?

Podremos ir respondiendo estas preguntas a medida que nos adentremos en los conceptos que definen liderazgo. En este sentido, el liderazgo se entiende como la capacidad de:

- Saber tomar la iniciativa.
- Saber gestionar.
- Saber convocar.
- Saber promover.
- Saber incentivar.
- Saber motivar y evaluar a un equipo.

Figura 49. Capacidades del liderazgo.



No es que existan varios tipos de liderazgo, el liderazgo solo es uno y, como los líderes son personas, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen la facultad de dirigir (Covey, 1996). Enunciamos tres tipos de liderazgo que se refieren a formas diferentes de autoridad:

- *Líder carismático*; es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- *Líder tradicional*; es aquel que hereda el poder por costumbre puesto que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- *Líder legítimo o ilegítimo*; el primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el segundo es el que adquiere su autoridad a través de la ilegalidad.

Figura 50. Liderazgo, tipos de líderes.



- Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo.
- Es aquél que hereda el poder.
- Persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados.

Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar como tal, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer.

Esta regla en el liderazgo es la base para que un buen líder lleve a cabo un liderazgo efectivo.

Los conceptos enunciados refuerzan la idea de que el liderazgo no se impone, sino que surge de la influencia generada por el líder y se desarrolla con el convencimiento de todos y cada uno de sus «seguidores». Esta premisa es crucial para entender cómo puede afectar esa influencia a la motivación de los empleados y su compromiso.

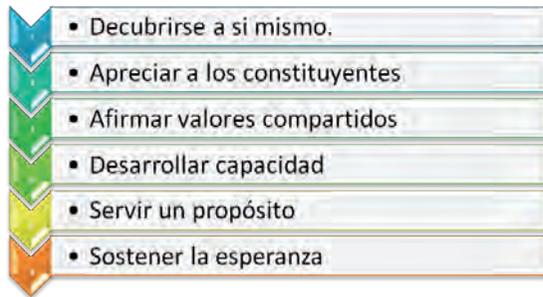
Siguiendo con otros conceptos, el líder natural sobresale en la mayoría de las circunstancias, algunos rasgos de su personalidad consiguen generar en las personas la influencia necesaria para que le sigan en sus actuaciones. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus seguidores más cercanos para que trabajen con agrado.

*El estilo de liderazgo es fundamental para desarrollar la confianza e impulsar a las personas del equipo hacia la consecución de los objetivos. El líder debe identificar las necesidades del colaborador para fomentar aquellas actitudes que promuevan el desarrollo de este. Las relaciones del compromiso con el estilo del liderazgo son muy estrechas, siendo el liderazgo uno de los principales condicionantes que facilitan el compromiso (Brunet y Vidal, 2005).*

### 7.5.2 La credibilidad: la base del liderazgo exitoso

La clave del liderazgo exitoso tiene su base en la credibilidad. La credibilidad se define como tener la cualidad de ser creíble o parecer verdadero. *La credibilidad es importante para cualquier líder ya que las personas están más dispuestas a seguir a alguien si creen lo que esa persona dice y hace.*

Figura 51. Las seis disciplinas de la credibilidad.



Hay seis disciplinas que son claves para obtener credibilidad (<http://www.servirparaganar.com.mx/articulos/base-del-liderazgo-exitoso.html>):

- + Descubrirse a sí mismo
- + Apreciar a los miembros de la organización
- + Afirmar valores compartidos
- + Desarrollar capacidad
- + Servir un propósito común (personal y de la organización)
- + Sostener la esperanza

### 7.5.3 Las cuatro estrategias del liderazgo efectivo

La capacidad de influir y generar credibilidad son aspectos de importancia para desarrollar el liderazgo (Galve y Ortega, 2004; Kotter, 1990, 1997). No obstante, existen algunas estrategias que se relacionan con su efectividad (<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>):

- + Atención mediante visión; un líder debe captar la atención de los colaboradores mediante una visión clara y simple.
- + Sentido mediante comunicación; un líder debe crear significado sobre su visión mediante una comunicación clara y concisa.
- + Confianza mediante posicionamiento; un líder debe transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones.
- + La utilidad de uno mismo; para llegar a motivar a los colaboradores, un líder primero debe conocerse a sí mismo.

Analizando los apartados, las principales estrategias giran en torno a captar la atención donde la comunicación es un arma muy potente y generar confianza. No obstante, hay un concepto de especial importancia que tiene que ver con la aptitud para motivar al equipo. La motivación es uno de los factores más importantes sobre los que trabaja el liderazgo puesto que se conecta de manera directa con este.

Figura 52. Las cuatro estrategias del liderazgo efectivo.



El comportamiento del empleado en el trabajo está influido directamente por su supervisor inmediato. Las influencias positivas son esenciales para fortalecer el compromiso del empleado.

Figura 53. Gestión eficaz de recursos humanos.



Ante la creciente competencia y la rapidez de los cambios, es cada vez más importante la excelencia en el servicio al cliente y la existencia de una gerencia eficaz y clara de nuestra fuerza de trabajo orientada a implicar a nuestros recursos humanos.

Sin el compromiso del empleado no puede haber mejoras en ninguna área de negocio. En ausencia de una buena gerencia, los empleados tratarán simplemente su trabajo como una rutina, sin ningún deseo de lograr más que lo necesario para mantener el puesto.

En muchas organizaciones hay una brecha cada vez mayor de compromiso, o lo que es lo mismo, una fractura que se ensancha entre las expectativas de directivos y lo que los trabajadores están preparados para hacer. La razón más común es el fracaso de la gerencia. Para tener éxito, un negocio necesita una productividad mejorada en todos los niveles.

Esto requiere el compromiso entusiasta de todos los empleados, el cual solo puede ser alcanzado con prácticas gerenciales mejores. Para ser eficaces, las buenas habilidades gerenciales deben instalarse en la organización y convertirse en parte de su cultura. De esta manera, habrá coherencia y equidad con respecto a cómo se maneja a las personas desde arriba hacia abajo.

#### *7.5.4 Grandes líderes, grandes resultados*

*En una economía de conocimiento global, el mayor valor está en el compromiso creativo de todos los aspectos de la persona: cuerpo, corazón, mente y espíritu. Sin embargo, la mayoría de las prácticas que se llevan a cabo en las organizaciones se basan en un modelo industrial, en el que la persona es tratada como una cosa.*

Aunque desde el punto de vista teórico estemos de acuerdo en que el máximo potencial se obtiene cuando fomentamos la creatividad de las personas, nuestras prácticas no lo reflejan. Seguimos atrapados en una era industrial.

Los grandes líderes poseen el conjunto de ideas, habilidades y herramientas necesarias para fomentar el talento y las capacidades de las personas frente a las prioridades más importantes de la organización.

#### **7.5.4.1 EL PARADIGMA DE LA PERSONA INTEGRAL**

El paradigma de la persona integral significa que un líder ve a las personas como personas completas —cuerpo, corazón, mente y espíritu— y las dirige y encamina de acuerdo con esta visión, y que este reconoce que las más grandes contribuciones las realizan cada día personas que podrían elegir irse a otro sitio. En consecuencia, el líder se esfuerza en conseguir crear un espacio en el que la gente quiera permanecer y en el que cada uno dé lo mejor de sí.

Figura 54. Cuerpo, mente, corazón y espíritu.



#### 7.5.4.2 LOS CUATRO IMPERATIVOS DE LOS GRANDES LÍDERES

Los líderes fomentan el talento y las capacidades mediante los cuatro imperativos de los grandes líderes y considerando a la persona de forma integral. Estos cuatro imperativos son secuenciales, ya que cada uno se basa en el anterior. También son simultáneos, ya que se debe prestar atención constante a los cuatro para que su rendimiento sea brillante.

Figura 55. Imperativos de grandes líderes.



Los cuatro imperativos son:

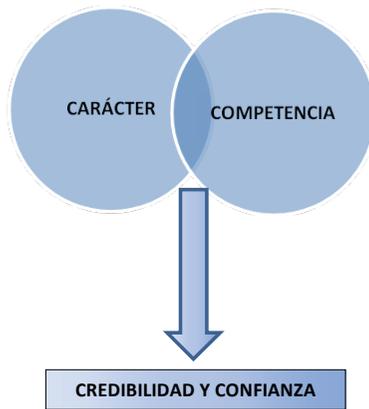
- Inspirar confianza: obtener credibilidad como líder para que la gente le confíe sus mayores esfuerzos.
- Clarificar propósitos: definir un propósito claro y convincente por el que los individuos quieran dar lo mejor de sí mismos.
- Alinear los sistemas: crear sistemas exitosos que apoyen el propósito y los objetivos de la organización, que permitan que la gente haga mejor su trabajo, que operen independientemente del líder y que duren en el tiempo.

- Liberar el talento: desarrollar un equipo ganador en el que los talentos únicos de cada miembro vayan dirigidos a cubrir unas expectativas de rendimiento claras, de forma que se fomenten la responsabilidad y el crecimiento.

a) *Inspirar confianza*

La confianza es el imperativo más importante de los grandes líderes, ya que afecta a su habilidad para hacer todo lo demás. Los líderes mediocres ven su posición de autoridad formal como el origen de su poder para conseguir resultados. En cambio, la mentalidad de un gran líder es conseguir que las cosas se hagan mediante la influencia personal y la credibilidad, es decir, los grandes líderes utilizan una autoridad informal o moral.

Figura 56. Carácter y competencia.



La confianza es una función de credibilidad personal y comportamientos que construyen esa confianza. La credibilidad o confianza es una parte del carácter y la competencia del líder (Lussier y Achua, 2002). El carácter describe lo que es el líder y se relaciona con sus motivos, sus valores, sus creencias. La competencia es lo que logra hacer un líder y se relaciona con su talento, sus habilidades y su historial de resultados. El carácter y la competencia se demuestran a través de comportamientos específicos que pueden tanto crear como destruir la confianza.

Estos comportamientos no se pueden fingir, sino que deben estar fundados en la fortaleza del carácter y la competencia.

b) *Clarificar el propósito*

Los grandes líderes crean un propósito claro y atractivo para su equipo.

Figura 57. Clarificar el propósito.



Al desarrollar un propósito, los grandes líderes toman en consideración tanto su propio pensamiento y análisis rigurosos como la retroalimentación y participación de su equipo. Además, también crean una visión compartida y atractiva de ese propósito.

Figura 58. Pensamiento riguroso y retroalimentación.



c) *Alinear los sistemas*

Los grandes líderes alinean sistemas para conseguir resultados y los institucionalizan para que perduren en el tiempo. Los grandes líderes trabajan para que los sistemas tengan éxito, para que el éxito no dependa de una sola persona, dejando un legado a los que vendrán después.

Aunque hay muchos sistemas importantes para dirigir un gran equipo u organización, hay cuatro sistemas que son esenciales para su éxito:

- Ejecución; este es un sistema para alcanzar los objetivos más importantes. Un gran sistema de ejecución se basa en las cuatro disciplinas de la ejecución.
- Talento; este es un sistema para atraer, posicionar, desarrollar y recompensar a las personas. Se trata de poner a la gente correcta en las posiciones correctas y de ir aumentando sus capacidades con el tiempo.
- Procesos de trabajo clave; este es un sistema para organizar el trabajo más importante como equipo u organización. Los grandes líderes se toman su tiempo para definir los procesos básicos de su trabajo e intentan mejorarlos constantemente.

- Retroalimentación del cliente; este es un sistema para reunir retroalimentación sobre cómo se están satisfaciendo realmente las necesidades de los clientes y hacer mejoras basándose en esta información.

d) *Liberar el talento*

Los grandes líderes crean un ambiente que libera los mayores talentos y contribuciones de las personas. Los grandes líderes reconocen que cada vez que hablan están creando cultura. En consecuencia, buscan constantemente oportunidades para convertir una conversación normal en una conversación de liderazgo (Probst y Büchel, 1997; Robertson *et alii*, 1992).

Los grandes líderes también reconocen que estas conversaciones se tornan creíbles cuando existe un alto grado de confianza, un motivo claro y unos sistemas alineados que apoyan la ejecución de los objetivos más importantes del equipo. Así, conciben los cuatro imperativos como un todo independiente y prestan atención constante a cada imperativo para fomentar las mejores contribuciones de su gente. Además, la clave de lo grande es lo pequeño. Los grandes líderes reconocen que las grandes cosas se consiguen haciendo las cosas pequeñas de manera correcta y consistente, incluso los líderes efectivos necesitan respuestas efectivas a los desafíos de liderar en la era del trabajador del conocimiento.

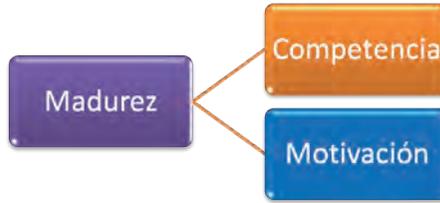
### 7.6.5 *El liderazgo situacional*

Los colaboradores de la organización son diversos en cuanto a capacidad y aptitud. Del mismo modo, presentan distintos niveles de motivación. Gestionar esa diversidad y adaptarse a las «necesidades situacionales» de cada una de estas personas es un factor de éxito que afecta a su motivación y compromiso.

Como decimos, el liderazgo enfocado al desarrollo del compromiso de los colaboradores debe adecuarse a la situación y las características de cada una de las personas que forman parte de la organización. En este sentido, cobra una especial importancia el concepto de liderazgo situacional.

Entendemos por liderazgo situacional la adecuación del estilo de liderazgo del mando a la madurez de las personas con respecto a cada tarea; a medida que el nivel de madurez de la persona aumenta con respecto a un objetivo o tarea específica, el supervisor debe comenzar a reducir la conducta de tarea y a aumentar la de relación. Esto seguirá hasta que el individuo alcance cierto nivel de madurez. A medida que esta aumente, el supervisor disminuirá la conducta de relación, porque la persona habrá madurado tanto en la ejecución de la tarea como psicológicamente. La madurez de los colaboradores se establece en función de algunos parámetros como son la competencia o la motivación.

Figura 59. Madurez de los colaboradores.



Englobamos dentro de competencia la experiencia en el trabajo, los conocimientos y la capacidad para resolver problemas y asumir responsabilidades. Por motivación nos referimos a la voluntad de asumir nuevas responsabilidades, la motivación de logro y la constancia y la actitud hacia el trabajo.

Todo lo comentado nos lleva a la conclusión de que no existe el mejor estilo de liderazgo, sino que el mejor estilo de liderazgo es aquel que permite al mando adecuarse al colaborador en función de la madurez y la tarea.

La teoría dice que el liderazgo y el estilo de mando dependen de la personalidad y el entorno. La personalidad tiene que ver con las características del ser humano que definen su actuación, si bien la definen en parte, porque el entorno, la segunda variable, afecta a sus comportamientos y acciones.

Existen diversas variantes del liderazgo situacional, si bien nos vamos a centrar en aquella que se refiere a la adaptación del estilo en función de la madurez de los colaboradores.

Podemos resumir la madurez de los colaboradores comentada anteriormente en capacidad y actitud. Por capacidad y actitud nos referimos a lo siguiente:

Figura 60. Capacidad y actitud.



La capacidad tiene que ver con los conocimientos, las habilidades y las destrezas. Y la actitud tiene que ver con la motivación por hacer lo previsto, por querer hacer.

En función de si el colaborador quiere y puede, diferenciamos cuatro estilos, que vamos a ejemplificar de la siguiente manera.

- a) No puede y no quiere.
- b) No puede, pero quiere
- c) Puede y no quiere.
- d) Puede y quiere.

Figura 61. Poder y querer.



La importancia del liderazgo situacional radica en que el superior se pueda adaptar a cada una de las situaciones gestionando a su equipo en función de su situación. Esta adaptación será la que consiga el mayor nivel de motivación del colaborador dentro de las posibilidades del colaborador. La motivación que puede conseguir y alcanzar el mando de su equipo por medio del liderazgo será un indicador que afectará al compromiso del equipo.



## 8. Objeto del estudio

### 8.1 Reflexiones

Las personas se han convertido en una fuente esencial de la competitividad de las empresas. No hay empresa que se precie que no encabece sus informes sociales indicando la importancia de su capital humano y la prioridad estratégica que le otorga.

En suma, las personas son potenciales cumplidoras de los requisitos que la teoría de recursos y capacidades (Brunet y Vidal, 2004, 2008; Grant, 1996; Peteraf, 1993) señala como necesarios para generar ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva es necesaria para desarrollar habilidades, originar nuevos conocimientos y fomentar la cohesión en los equipos de trabajo. En definitiva, para transformar la capacidad, el conocimiento y la creatividad de las personas en resultados tangibles.

No obstante, nada de lo anterior sería posible si no se contara con la implicación y el compromiso de los empleados. En este momento nos podemos preguntar ¿cómo generar ese compromiso?, ¿cómo lograr que los trabajadores asuman los objetivos y valores de la organización?, ¿cómo conseguir que los empleados sientan el deseo de desplegar un considerable esfuerzo en beneficio de la empresa?

El compromiso se define como la dirección de un esfuerzo voluntario, actuar de una forma que vaya más allá de los intereses propios. Un trabajador comprometido es una persona que está totalmente implicada y entusiasmada con su trabajo y organización (Albizu y Landeta, 2001; Alegre, 2004; Álvarez de Mon, 2001; McGrath, 1984).

La definición aportada de compromiso es la que corresponde a *engagement*. Los profesionales de recursos humanos prefieren no traducir el término puesto que la competencia compromiso en castellano, aunque contiene algunos factores relacionados con el *engagement*, no se refiere exactamente a lo mismo.

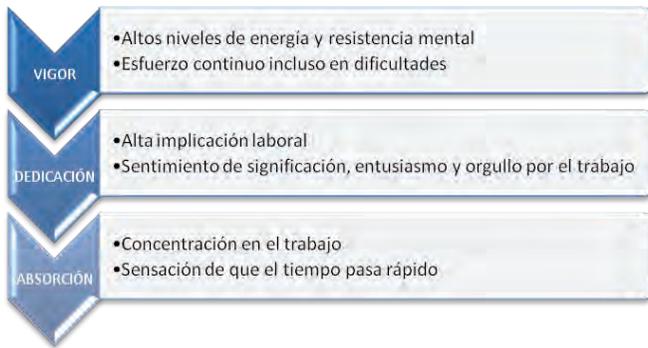
La competencia compromiso en castellano se vincula a la capacidad que tiene el individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplimiento del desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Esta definición no incluye aspectos como el orgullo de pertenencia, la identificación del colaborador con los valores de la organización o la autorrealización (Mondy *et alii*, 1999; Sherman *et alii*, 1996). Sería más acertado relacionar el *engagement* con la competencia de orgullo de pertenencia.

El compromiso se define como un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Tremblay y Rolland, 1998).

- *El vigor* se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.
- *La dedicación* hace referencia a una alta implicación laboral así como a la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo y orgullo por el trabajo.
- *La absorción* se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo se le pasa rápidamente y tiene dificultades a la hora de desconectar de lo que está haciendo.

Figura 62. Engagement.



## 8.2 Hipótesis de partida

Hipótesis: El compromiso de los trabajadores es una derivada de la estrategia de la empresa y de la gestión integral de los recursos humanos. El compromiso de los trabajadores afecta a la aportación de valor de los recursos humanos.

Conclusión: El compromiso como un factor de aportación de valor a la competitividad sostenible de las organizaciones.

La creación de valor abarca desde los resultados puramente económicos hasta aquellos aspectos que tienen que ver con la imagen de marca, el prestigio social de la compañía o la sostenibilidad de su actividad. En términos generales, se refiere a aquellos factores vinculados al establecimiento de una relación *win-win* empresa-colaborador donde ambos maximizan su valor mutuamente en la consecución de sus objetivos.

Figura 63. Compromiso.



El compromiso de los trabajadores es una derivada de la estrategia de la empresa y de la gestión integral de los recursos humanos. El compromiso de los trabajadores afecta en la aportación de valor de los recursos humanos.

El compromiso como un factor de aportación de valor a la competitividad sostenible de las organizaciones.

### 8.3 Caso de estudio

A continuación esbozamos los puntos y apartados que se plasmarán en el estudio (Simons, 2011; Yin, 1989; Alvira, 1983; Mason, 1996; Strauss, 1987; Adler y Adler, 1994).

#### 8.3.1 Resumen del caso

Vamos a estudiar las puntuaciones en que encontremos deltas positivas en las Q12 y en las Q16 de las encuestas de 2009 y 2010, al objeto de relacionar estos cambios con las acciones que en torno a los recursos humanos y al desarrollo de su *engagement* se han llevado a cabo en ese período temporal. Del mismo modo, estudiaremos diversos gráficos relativos a paradas y subactividades.

#### 8.3.2 Área de estudio

Elegiremos para ello el área militar de una empresa aeronáutica multinacional, ya que nos aporta la información necesaria para llevar a cabo un estudio pormenorizado de todas aquellas «Q» que queremos analizar.

#### 8.3.3 Acciones a desarrollar

- Elegiremos aquellas Q12 en las que encontremos deltas positivas, entre las encuestas de 2009 y 2010.
- Elegiremos aquellas Q16 en las que encontremos deltas positivas, entre las encuestas de 2009 y 2010.
- Estudiaremos los gráficos donde observemos datos significativos relativos a estudios de paradas y subactividades.

- Analizaremos la información cualitativa relativa a las acciones de recursos humanos orientadas al *engagement* y llevadas a cabo en ese período.
- Relacionaremos dichas actuaciones con la variación en las puntuaciones.
- Estableceremos conclusiones al respecto.

#### 8.3.4 Información a estudiar

La información que vamos a estudiar y en torno a la cual desarrollaremos el estudio proviene de las Q12 aplicadas en el área militar de una empresa aeronáutica multinacional, enfocando nuestra investigación en las deltas positivas encontrados en las encuestas de 2009 y 2010. Seguiremos el mismo procedimiento con las Q16. Del mismo modo, para dichos resultados se fijarán conexiones con los estudios de paradas y subactividades comentados.

Medir el compromiso de los empleados es imprescindible. Con los resultados de esta encuesta podremos conocer el grado de compromiso que existe en las distintas áreas de la actividad, lo que servirá de base para el desarrollo de las acciones adecuadas para consolidar y mantener un alto grado de compromiso o para mejorarlo allí donde sea preciso (Amabilo, 1996).

Dicha empresa aeronáutica ha establecido una asociación con una compañía de investigación líder en la materia para lanzar la encuesta de 12 ítems genéricos y 16 específicos para la compañía aeronáutica.

##### *Q12 Cuestiones genéricas para la organización aeronáutica*

Q0. ¿Qué nivel de satisfacción tienes con tu compañía?

Q1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.

Q2. Tengo el equipamiento y los materiales que necesito para hacer mi trabajo.

Q3. En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.

Q4. Esta última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.

Q5. Mi jefe/supervisor, o alguna otra persona en el trabajo, parecen mostrar un sincero interés en mí como persona.

Q6. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.

Q7. En el trabajo, parece que mis opiniones cuentan.

Q8. La misión o el propósito de la empresa hacen que sienta que mi trabajo es importante.

Q9. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.

Q10. Tengo el/la mejor amigo/a en el trabajo.

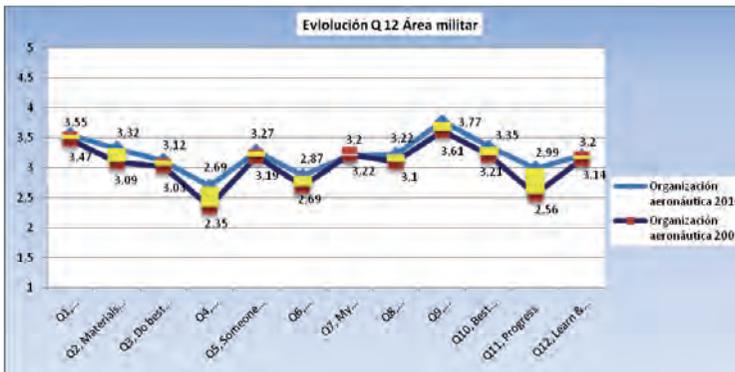
Q11. En los últimos seis meses, alguien en el trabajo ha hablado conmigo acerca de mi progreso.

Q12. Y este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y/o profesionalmente en el trabajo.

Q16 Cuestiones específicas para la organización aeronáutica

1. Tengo un sentimiento de pertenencia a la compañía.
2. Tengo pensado continuar trabajando para la empresa de aquí a tres años.
3. Me enorgullece la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.
4. Mi jefe/supervisor apoya activamente los cambios que afectan a nuestra compañía.
5. Siento que se me anima a proponer nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
6. Mi compañía apoya las nuevas ideas que desafían las convenciones establecidas.
7. Proporcionar un servicio de alto nivel a mis clientes internos y externos es importante para mí.
8. El personal de mi compañía siempre piensa en el cliente a la hora de tomar decisiones.
9. Si planteo una preocupación acerca de temas relacionados con la ética o el cumplimiento de las normas, estoy seguro de que mi compañía hará lo correcto al respecto.
10. Siento que se me anima a trabajar con personas y equipos más allá de los límites de la organización.
11. La dirección siempre tiene un plan definido para poner en marcha sus decisiones rápidamente.
12. Estoy satisfecho con la velocidad con la que se toman decisiones en mi compañía.
13. Existe una comunicación abierta en todos los niveles de la organización.
14. Los empleados están dispuestos a comunicar los problemas cuando se producen.
15. Mi compañía valora la diversidad en el entorno laboral y ofrece las mismas oportunidades a todos los empleados.
16. La dirección de mi empresa me hace sentir entusiasmado con el futuro.

A modo de ejemplo presentamos las puntuaciones obtenidas en las Q12 en el área militar de la empresa, donde observamos las mayores diferencias.



Analizaremos la información, incluyendo el estudio pormenorizado de estos ítems en todas sus áreas de actividad (operaciones, producción, recursos humanos, etc.).

Mostramos también las diferencias existentes entre las puntuaciones más altas obtenidas en los niveles de compromiso de las encuestas de 2009 y 2010 en relación con la base de datos de comparación.



### 8.3.5 Documentación

La documentación procede del estudio del compromiso de los trabajadores de una compañía multinacional del sector aeronáutico. En este caso elegiremos la información del segundo estudio o encuesta.



## 8.3.6 Ficha de estudio. 2ª encuesta

<i>Formato de la encuesta</i>		<i>Papel y web</i>		
Fechas	27 de septiembre y 22 de octubre de 2010.			
Preguntas del estudio	12 preguntas genéricas + 16 preguntas específicas + preguntas adicionales para medir la efectividad de los planes de desarrollo fijados a partir de la encuesta anterior.			
Población total participante en el consorcio	83.447, con el 80,5% de respuestas.			
Población total dentro de la organización	46.297, con el 84,1% de respuestas.			
Población total de la división objeto de estudio	3.660, con el 80,6% de respuestas.			
Media de respuestas de las organizaciones de comparación	87%			
<i>Áreas</i>	<i>Plantilla</i>	<i>Número final de respuestas</i>	<i>Porcentaje de respuestas finales en 2010</i>	<i>Porcentaje de respuestas finales en 2009</i>
Operaciones	1.908	1.454	76,2%	50,6%
Ingeniería y tecnología	1.037	863	83,2%	82,4%
Programas específicos	434	385	88,7%	
Servicios	470	366	77,9%	73,5%
Gestión de la información	243	208	85,6%	72,1%
Comercial	102	95	93,1%	91,5%
L&M	81	73	90,1%	74,9%
Recursos humanos	76	69	90,8%	59,9%
Finanzas	75	67	89,3%	79,4%
Calidad	18	17	94,4%	83,3%
España M&AC	19	14	73,7%	
Francia M	14	10	71,4%	
Fabricación	839	627	74,7%	42,1%
Planta de T	550	414	75,3%	
Ingeniería de producción y desarrollo	299	262	87,6%	61,5%
FAL L&M	382	247	64,7%	43,1%
Consecución	229	189	82,5%	52,1%
FAL A derivados	215	177	82,3%	47,1%
FAL programa específico	204	177	86,8%	48,8%
CBC de planta	221	172	77,8%	
GSC & IO calidad	126	101	80,2%	69,7%
Gestión de instalaciones	72	61	84,7%	64,7%
Aeroestructuras	30	28	93,3%	76,5%



## 9. Caso de estudio

### 9.1 Introducción

La estructura que seguirá el caso de estudio tiene como objetivo relacionar las distintas acciones que se han llevado a cabo desde el año 2009 hasta la actualidad en torno a los recursos humanos y el compromiso.

Para ello, vamos a relacionar las acciones realizadas con los conceptos enunciados en el marco conceptual (Brunet *et alii*, 2002; Hamel *et alii*, 1993; Latiessa, 1991; Sarabia y Zarco, 1997). Así, conseguiremos imbricar dichas acciones con los conceptos de la GIRH. A partir de aquí se correlacionaran las acciones y la GIRH con los resultados de las preguntas sobre compromiso realizadas entre 2009 y 2010. El objetivo es el siguiente:

- Establecer relaciones.
- Identificar áreas de mejora.
- Justificar las acciones desarrolladas.

Gráfico 1. Esquema de trabajo.



Hay que destacar que las acciones de recursos humanos que se llevaron a cabo formaban parte de un programa de gestión del cambio y su objetivo final era reforzar los niveles de compromiso de los colaboradores para conseguir mayores ratios de productividad y eficiencia y reforzar el alineamiento de los colaboradores con el proyecto empresarial.

La base de partida era que un alto nivel de compromiso ayuda a que cada uno de los empleados recorra la *extra mile* que se precisa en momentos de crisis para alcanzar los objetivos previstos.

## 9.2 Programa sobre el liderazgo y la gestión del cambio

El programa sobre el liderazgo y la gestión del cambio se llevó a cabo a primeros de 2009 dentro de un programa para el desarrollo del compromiso que aglutinaba otras acciones formativas que comentaremos en apartados posteriores.

La formación cobra pertinencia a partir de algunos estudios que evidencian que el elemento de mayor peso en la decisión de comprometerse con la empresa es el estilo de relación que se establece entre el jefe y el empleado, es decir, la manera en que el jefe ejerce su influencia sobre el colaborador (Quintanilla, 2004; Martínez y Salanova, 2006; Mcfarland *et alii*, 1996; Nonaka, 1996).

El programa sobre el liderazgo pretende sensibilizar sobre la importancia del rol del líder en la generación del compromiso de sus colaboradores.

La acción formativa sobre liderazgo y gestión del cambio pretendía:

- Ser un foro de discusión que sensibilizara a los managers de la organización para que dieran un paso atrás y reevaluasen sus puntos de vista sobre el entorno actual de su negocio.
- Impartir formación para managers con responsabilidades en liderazgo que tuvieran la oportunidad de implementar tales contenidos formativos.
- Responder a la pregunta de cómo los managers pueden desarrollar el liderazgo y el trabajo en equipo ante los cambios organizativos y la competencia global actuales.
- Ofrecer un marco de orientación sobre comportamientos de liderazgo para managers y ejecutivos.
- Aportar conceptos que permitan reflexionar sobre competencias relacionadas con el liderazgo personal.
- Analizar el estilo actual de liderazgo de cada participante y entrever posibilidades de desarrollo.

La formación realizada en este aspecto se llevó a cabo en dos días. El primero se dedicó a la formación del líder de equipo eficaz —donde se habló de visión, estrategia y valores— y el segundo, a temas relacionados con el liderazgo (Reig *et al.*, 2003; Álvarez de Mon, 2001).

Uno de los conceptos tratados fue la efectividad del liderazgo en la toma de decisiones del equipo. Para tal fin, se realizó un estudio de caso que pretendía identificar ajustes de comportamientos de liderazgo en la empresa.

Estos ajustes de comportamiento se intentaron evidenciar en:

- Las etapas de desarrollo del equipo.
- La fase de relacionar la formulación de los objetivos con el desarrollo de resultados.
- La comunicación interna, influencia y resolución de conflictos entre los miembros del equipo.
- La toma de decisiones en el equipo.
- La dirección eficaz de reuniones.

También, en el primer día, los comportamientos de liderazgo fueron estudiados a través de conceptos como la resolución de conflictos, la comunicación o el reporte de *feedback*. El objetivo de partida era elaborar un plan de acción para el desarrollo del liderazgo.

En el segundo día se llevó a cabo la formación sobre la gestión y la cultura del cambio, presentándose al inicio los resultados de las respuestas dadas en la anterior sesión de formación. Dichas respuestas procedían de un cuestionario sobre comportamientos de liderazgo.

Estos resultados permitieron a los participantes establecer comparaciones entre sus respuestas y las del resto de sus compañeros. La intención era diagnosticar posibles desviaciones y consensuar competencias críticas para la mejora grupal y el desarrollo del negocio.

Para explicar los contenidos, se llevaron a cabo estudios de caso que hicieron reflexionar a los participantes acerca de cómo juzgar el éxito de liderar el cambio y cómo aplicarlo a su compañía. También se efectuaron reuniones de grupo encaminadas a entender la organización social y la efectividad del cambio (Lussier y Achua, 2002).

Para cerrar la sesión, tuvo lugar una lección práctica, que resultó en un plan de acción orientado a llevar lo aprendido a las tareas diarias. El plan estaba basado en las respuestas dadas en el cuestionario, que sirvieron de base para fijar objetivos específicos, acciones y necesidades de apoyo. En ocasiones los objetivos individuales precisaban cambios grupales que excedían la autoridad de una sola persona. La implementación del plan de acción se llevaría a cabo en cien días. Del mismo modo, los resultados obtenidos de la encuesta sobre el compromiso se tendrían en cuenta para fijar objetivos de mejora que tuvieran que ver con el liderazgo.

El propósito del programa era capacitar a los participantes para que identificaran estilos de liderazgo y competencias clave para liderar equipos, con la intención de gestionar correctamente el cambio.

Los participantes valoraron positivamente el conocimiento global adquirido y la organización de los conceptos expuestos. No obstante, pidieron una mayor profundización en el programa de gestión del cambio.

#### COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO (SIRVIERON DE BASE PARA LOS PROGRAMAS FORMATIVOS)

- ✦ Conducción con valentía
  - Dar una orientación estratégica clara.
    - ✦ Compartir la visión y traducirla en objetivos inteligentes.
    - ✦ Dejar claro lo que se espera de los demás.
    - ✦ Integrar la visión con la toma de decisiones y la planificación.
    - ✦ Influir a los demás.
    - ✦ Promover la responsabilidad de las personas.
  - Liderar con el ejemplo.
    - ✦ Practicar la filosofía del «ir, buscar y ver».
    - ✦ Tomar decisiones a tiempo y asumir la responsabilidad de la decisión.
    - ✦ Implementar rápidamente las decisiones tomadas.

- ◊ Actuar con integridad y ética en cualquier momento.
- ◊ Servir de modelo para los demás y llevar a cabo lo prometido.
- ◊ Una comunicación honesta y eficaz
  - Escuchar e implicar a las personas en el proceso de toma de decisiones.
  - Respetar y confiar en la gente, ser transparentes.
  - Compartir información abiertamente.
  - Fomentar la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.
- ◊ La excelencia y la innovación
  - Impulsar la innovación y la excelencia del proceso de cambio.
    - ◊ Promover la excelencia y la innovación a través de la creación de valor y la mejora continua, fomentando la ecoeficiencia y la eliminación de residuos.
    - ◊ Promover y facilitar el cambio.
    - ◊ Promover y aplicar el conocimiento técnico y funcional.
    - ◊ Hacer las cosas bien en el tiempo estipulado.
  - Orientar los procesos y compromisos hacia los estándares.
    - ◊ Apoyar el control y los procesos de revisión y simplificación tanto como sea posible.
    - ◊ Implementar los objetivos, asegurar el logro de los resultados en la obtención de productos a tiempo atendiendo a la calidad y el coste.
    - ◊ Seguir los procedimientos de la organización.
    - ◊ Pensar siempre en el impacto económico de nuestras acciones.
    - ◊ Administrar el tiempo de manera adecuada.
- ◊ Desarrollo de sí mismo y de los demás
  - Aprender de forma continua.
    - ◊ Aprender de los errores y de las acciones correctivas para evitar su repetición.
    - ◊ Planificar y guiar el propio desarrollo de carrera.
- ◊ Reconocimiento y desarrollo de las personas
  - Reconocer activamente los logros de su propia gente.
  - Identificar el potencial de cada persona y apoyar su carrera de desarrollo profesional.
  - Buscar de forma continua líderes para el futuro.
  - Desafiar y aumentar las competencias de las personas.
  - Enseñar a los demás.
- ◊ Valor para el cliente en general
  - Generar valor para el cliente y el negocio a través de los procesos.
  - Enfocar la organización a las necesidades y expectativas del cliente.
- ◊ Tener en cuenta el medio ambiente
  - Hacer frente a un entorno global.
    - ◊ Gestionar equipos multiculturales e internacionales.
    - ◊ Promover la diversidad.
    - ◊ Analizar riesgos y anticiparse a las contingencias de acuerdo con el medio ambiente mundial.
    - ◊ Implicar a la gente adecuada en el momento oportuno.

- Hacer participar al grupo de trabajo.
  - Promover el trabajo en equipo.
  - Motivar en tiempos de dificultades e incertidumbres.
  - Enfrentarse a los problemas de una manera positiva.
  - Pensar más en términos de futuro que en términos de pasado.
  - Apoyar y reconocer a las personas.

#### CONEXIÓN CON EL MARCO CONCEPTUAL. GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS (GIRH)

Muchos de los conceptos enunciados en la GIRH tienen una relación directa con las acciones desarrolladas por la empresa para aumentar los niveles de compromiso. En este sentido, el programa formativo sobre el liderazgo se vincula a algunos aspectos que serán tratados en párrafos sucesivos (Albizu y Landeta, 2001; Sastre y Aguilar, 2000).

Partiendo de la base de que el liderazgo es una pieza clave para incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores, el programa formativo se desarrolló en torno a una serie de áreas de conocimiento relacionadas con conceptos de la GIRH. Estas áreas son:

- La identificación de estilos de liderazgo y competencias para la gestión del cambio.
- La comunicación.
- La influencia.
- El desarrollo del equipo.
- La toma de decisiones.
- Las reuniones efectivas.
- La resolución de conflictos.
- Los planes de acción.

La formación está relacionada con los diversos estilos de liderazgo determinados en la GIRH. Algunos conceptos impartidos en la formación tienen que ver con los tipos de líderes existentes, como es el caso del líder natural, es decir, aquel que actúa de forma sobresaliente en cualquier circunstancia, o el del carismático, aquel que tiene la capacidad de transformar las actitudes y creencias de sus colaboradores.

La credibilidad, la influencia y el desarrollo de la confianza como base del liderazgo exitoso son aspectos relevantes tenidos en cuenta en la GIRH y en el programa formativo. El mismo caso se da para la comunicación y los comportamientos de liderazgo, como recursos para el desarrollo del liderazgo.

Atendiendo a los comportamientos fijados en el programa, estos tenían que ver con:

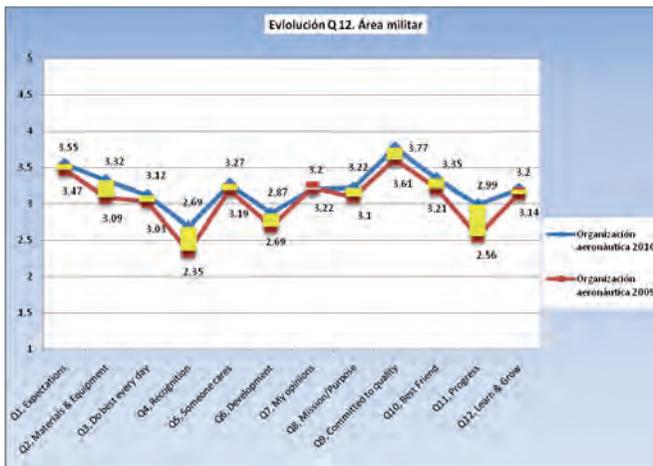
- Liderar con coraje
  - Dar estrategias claramente dirigidas.
  - Liderar con el ejemplo.
- Comunicarse con honestidad y efectividad
  - Comunicarse de forma honesta y efectiva.
- Conducir hacia la excelencia y la innovación
  - Comunicar la excelencia, la innovación y el proceso de cambio.
  - Llevar a cabo procesos enfocados y comprometidos con los estándares.
- Desarrollarse a sí mismo y a los demás
  - Aprender continuamente.

- Reconocer activamente a las personas y desarrollarlas.
- + Generar valor a los clientes
- + Preocuparse por el medio ambiente
  - Cooperar con el entorno global.
  - Comprometerse con los grupos de trabajo.

Estos comportamientos están vinculados a las capacidades de liderazgo enunciadas en el marco conceptual. Dichas capacidades tienen que ver con la motivación, la evaluación de equipos y la toma de decisiones.

Por otro lado, las acciones formativas llevadas a cabo para optimizar el nivel de liderazgo de los managers sirven para impulsar el desarrollo del potencial de los miembros de la organización. Este concepto se enlaza con una de las seis disciplinas de la credibilidad del liderazgo, la que habla sobre el desarrollo de las capacidades.

### CONEXIÓN CON LAS Q12 Y Q16



El gráfico permite identificar una serie de incrementos producidos entre las mediciones de 2009 y 2010. Aunque se dan deltas positivas en la mayoría de los ítems medidos, vamos a centrarnos en aquellos que tienen mayor relación con el liderazgo. Los ítems vinculados son los siguientes:

- + Q1: Expectations
- + Q4: Recognition.
- + Q5: Someone cares.
- + Q6: Development.
- + Q7: My opinions.
- + Q11: Progress.
- + Q12: Learn & Grow.

Las Q señaladas se vinculan a las acciones formativas de liderazgo y gestión del cambio llevadas a cabo a primeros de 2009 y a los planes de acción establecidos al efecto.

En relación con la Q4, que tiene que ver con el reconocimiento, observamos que el programa formativo llevado a cabo pone de manifiesto los siguientes objetivos:

- Reconocer y desarrollar a las personas.
- Reconocer activamente los logros de su propia gente.
- Identificar el potencial de cada persona y apoyar su carrera de desarrollo profesional.
- Buscar de forma continua líderes para el futuro.
- Desafiar y aumentar las competencias de los colaboradores.
- Enseñar a los demás.

La puesta en marcha de estos contenidos ha producido un cambio en las conductas y actitudes del líder respecto al reconocimiento de la actividad de sus colaboradores. Esto ha posibilitado que la puntuación en ese ítem sea superior a la de 2009.

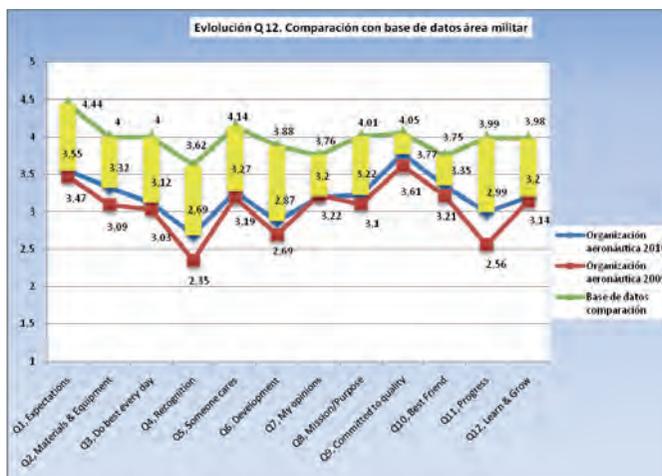
El objetivo del programa formativo relativo a la comunicación del líder con sus colaboradores ha afectado positivamente a la puntuación de la Q1. Los objetivos del programa son los siguientes:

- Desarrollar una comunicación honesta y eficaz.
- Escuchar e involucrar a las personas en el proceso de toma de decisiones.
- Respetar y confiar en la gente, ser transparentes.
- Compartir información abiertamente.
- Fomentar la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

Los objetivos de comunicación expuestos favorecen el desarrollo de la Q1. En este caso, que el colaborador sepa qué se espera de él en el trabajo depende en gran medida de una comunicación correcta. Se evidencia un incremento en esta pregunta una vez llevada a cabo la formación.

Otro de los objetivos perseguidos por el programa formativo para el desarrollo del liderazgo tenía que ver con el desarrollo del líder y sus colaboradores, el aprendizaje continuo y las acciones correctivas necesarias para evitar la repetición de errores.

Estos objetivos están muy relacionados con la Q de progreso y la de crecimiento. Podemos establecer una relación lógica entre los incrementos obtenidos en 2010 y la acción formativa llevada a cabo.

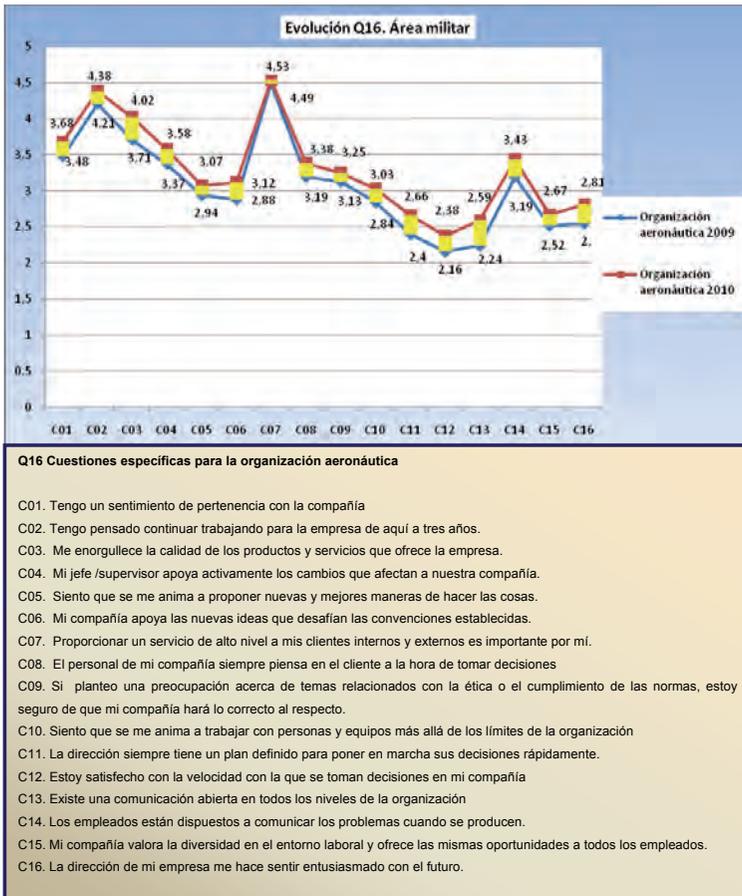


Estas acciones son la causa del incremento de puntuación producido entre los dos años. De todas formas, el incremento señalado aún se mantiene lejos de los niveles registrados en la base de datos que sirve de comparación.

La mejora continua, el progreso y el avance de las personas que forman parte de la empresa están en la base del modelo de liderazgo propugnado por la organización y el programa de formación puesto en marcha.

La formación llevada a cabo para el desarrollo de la comunicación líder-colaborador posibilita no solo el incremento en el ítem de un año a otro, sino también la menor diferencia que existe respecto al contraste con las Q y la base de datos de comparación.

Los incrementos producidos en Q que tienen relación con el liderazgo se dan también en Q que tienen vinculación con el desarrollo de recursos humanos. Si analizamos las Q16, podremos sacar las siguientes conclusiones:



Observando los ítems estudiados en las Q16, vemos como muchos de ellos tienen que ver con aspectos relacionados con el liderazgo.

Se perciben incrementos en Q vinculadas al liderazgo, como es el caso de la Q6 («Mi compañía apoya las nuevas ideas que desafían las convenciones establecidas»), la

Q10 («Siento que se me anima a trabajar con personas y equipos más allá de los límites de la organización») y la Q16 («La dirección de mi empresa me hace sentir entusiasmado con el futuro»).

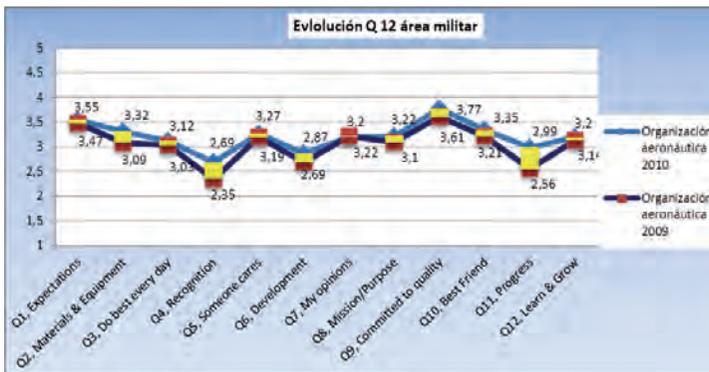
Es cierto que a veces los valores de los que se parte son bajos y que los incrementos tampoco alcanzan deltas demasiado elevadas, pero se percibe una mejoría al respecto que justifica la pertinencia de las acciones formativas llevadas a cabo.

No obstante, debemos tener en cuenta los diferentes percentiles que marcan el nivel de compromiso por medio de las Q en relación con la base de datos que sirve de comparación. Vamos a desarrollar la idea por medio de las Q elegidas que tienen relación con el programa de liderazgo.

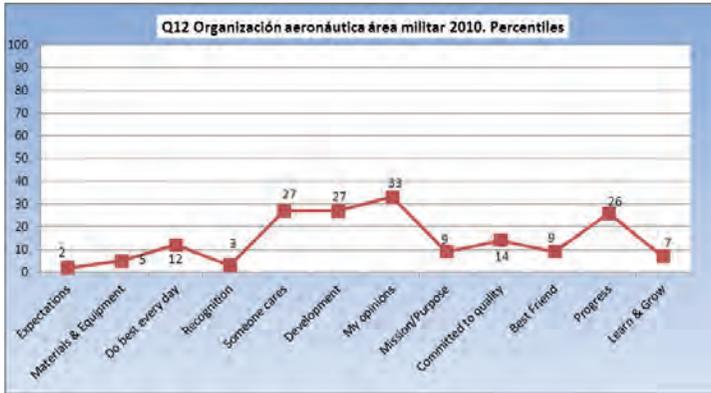
En este caso se han elegido las Q:

- Q1: Expectations
- Q4: Recognition.
- Q5: Someone cares.
- Q6: Development.
- Q7: My opinions.
- Q11: Progress.
- Q12: Learn & Grow.

Si atendemos al gráfico que mostramos al principio, observamos incrementos en todas las Q, con excepción de la Q7. Lo que queremos demostrar en este caso es que cada una de esas Q —donde como decimos hay incrementos generalizados—, independientemente del nivel de puntuación que hayan alcanzado en función de las puntuaciones, aún están muy lejos de las organizaciones que tienen puntuaciones altas en esas Q y que, por consiguiente, presentan mayores niveles de compromiso.



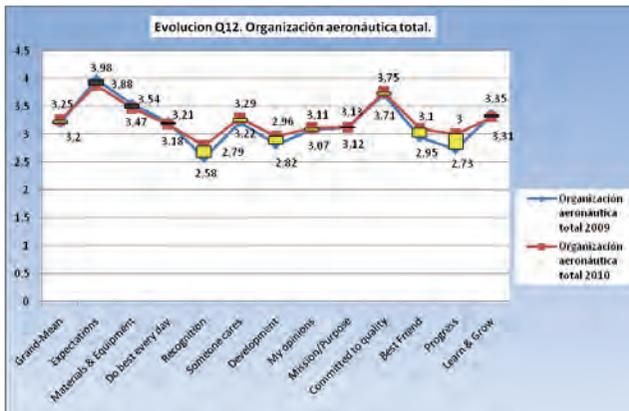
Esas organizaciones proceden de la base de datos que ha servido de comparación. Adjuntamos gráfico ilustrativo.



A tenor del gráfico, la Q7 («My opinions») se sitúa en el percentil trigésimo tercero sobre cien. Es decir, su puntuación final, en relación con el resto de organizaciones que sirven de comparación, está en un nivel superior al de las puntuaciones del resto de Q.

No obstante, se percibe una relación evidente entre las Q que obtienen mayores puntuaciones e incrementos y el percentil en el que se encuentran.

Conviene recordar que el caso de estudio se centra en el área militar de una organización aeronáutica. No obstante, los resultados de la organización que engloba esa área no son exactamente iguales. Se percibe que incluso los analizados en esta área militar son mejores que los de toda la organización como tal.



Si echamos un vistazo rápido a los resultados generales, vemos como se perciben deltas negativas en las Q.

- + Q1: Expectations.
- + Q2: Materials and equipment.
- + Q3: Do best every day.
- + Q12: Learn & Grow.

Del mismo modo, su posición percentil es inferior a la del área militar. Adjunta-mos gráfico ilustrativo.

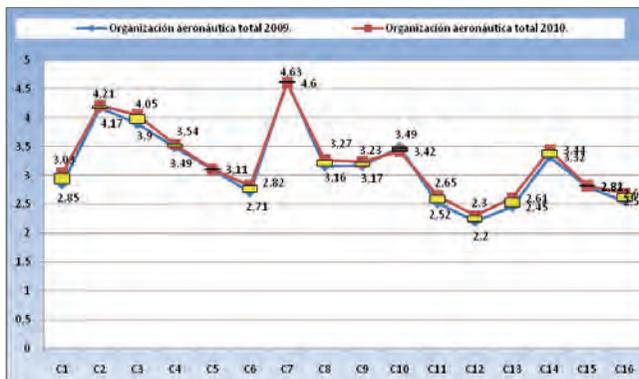


Analizamos ahora algunas de las Q que hemos elegido por su relación con el programa de liderazgo y gestión del cambio:

- + Q1: Expectations.
- + Q4: Recognition.
- + Q5: Someone cares.
- + Q6: Development.
- + Q7: My opinions.
- + Q11: Progress.
- + Q12: Learn & Grow.

Podemos observar como la Q1, en la que se percibía un incremento en el área militar, ha sufrido un decrecimiento a nivel general. La única explicación objetiva del hecho es que el resto de áreas que componen dicha organización han puntuado menos que en 2009 en ese ítem. El mismo caso se ha dado con la Q12 («Learn & Grow»).

Por el contrario, otras de las Q relacionadas con el liderazgo sí que han experimentado también un incremento en toda la organización, tal y como pasaba con el área militar. Este es el caso de la Q4, la Q5, la Q6 y la Q11.



A grandes rasgos sí que podemos establecer relaciones directas entre las mejoras obtenidas y la acción de liderazgo llevada a cabo.

Como se ha comentado anteriormente, la encuesta sobre el compromiso contó con un apoyo de preguntas específico para la organización en concreto, las Q16. Conviene también comparar los resultados de esas Q16 en el área militar —antes expuestos— en relación con toda la organización.

En el gráfico de las Q16 del área militar se percibían incrementos en todas las Q. No obstante, en toda la organización cabe señalar deltas negativas en la Q5 («Siento que se me anima a proponer nuevas y mejores maneras de hacer las cosas»), la Q7 («Proporcionar un servicio de alto nivel a mis clientes internos y externos es importante para mí»), la Q10 («Siento que se me anima a trabajar con personas y equipos más allá de los límites de la organización») y la Q15 («Mi compañía valora la diversidad en el entorno laboral y ofrece las mismas oportunidades a todos los empleados»).

De todos modos, el 75% de las Q16 han experimentado incremento, dato que es significativo.

### 9.3 Programa sobre la evaluación 360°

El programa sobre la evaluación 360° pretende generar un *feedback* claro y objetivo que sirva como punto de partida para orientar los esfuerzos de mejora personal y el compromiso individual hacia uno mismo y las personas del entorno (Rolstadas, 1995; Templar, 2001; Whiddett y Hollyforde, 2003).

Los objetivos que se persiguen con la evaluación 360° son:

- Desarrollar habilidades de colaboración entre los participantes y concienciarles de la necesidad de aumentarlas para que el impacto de su liderazgo sea mayor.
- Desarrollar su capacidad de emitir juicios, gestionar la complejidad y desplegar las estrategias.
- Permitirles desarrollar equipos de alto rendimiento y conducirlos hacia el cambio.

La estructura y el contenido de los programas se desarrollan de la siguiente forma:

- El programa se lleva a cabo en un período de ocho a diez meses y supone un total de diez días de formación y aplicación de lo aprendido en proyectos y actividades existentes.
- Este programa se apoya en uno de *feedback* 360° y otro de *coaching*.

El programa contaba con una primera reunión entre el participante y el director para definir los objetivos de desarrollo y seleccionar una actividad que sirviera para poner en práctica los contenidos transferidos.

A los participantes se les da *feedback* y reciben información confidencial en una sesión con su evaluador donde revisan los resultados y dejan marcados los objetivos de desarrollo.

Al final de cada sesión se fija un plan de acción, llevándose a cabo una revisión de los resultados del plan al comienzo de la siguiente sesión de formación. Para apoyar el desarrollo, se lleva a cabo el programa de *coaching*.

El programa constaba de los siguientes módulos:

1. Trabajar juntos. En él se hablaba de aceptar y construir las diferencias, detectar fallos en habilidades técnicas y de colaboración y crear un entorno positivo.

2. Llegar a ser quien puedes ser. En él se hablaba de comprender e identificar rasgos personales, identificar fortalezas y modelos limitantes y definir estrategias exitosas para liderar el autodesarrollo.
3. Liderazgo y gestión. En él se pretendía desarrollar un soporte de liderazgo, gestionar la complejidad y tomar decisiones efectivas.
4. Liberación del potencial. En él se abordaba la creación de equipos de alto rendimiento y gestión del cambio.

Uno de los objetivos subyacentes es promover el *feedback* (ofrecer, preguntar y dar) como una práctica clave para maximizar las relaciones de colaboración entre todos los grupos de interés internos y externos.

El objetivo es ayudar y acelerar el desarrollo de los individuos permitiéndoles ganar autoconciencia y utilizar las percepciones de otros para dirigir su autodesarrollo. El *feedback 360°* es anónimo, confidencial, conduce a un diálogo con el manager y promueve la implementación de un plan de desarrollo (Brunet y Vidal, 2008).

Las funciones y obligaciones del participante en el proceso son:

- ♦ Realizar la autoevaluación en tiempo.
- ♦ Elegir asesores y asegurar su pertinencia.
- ♦ Invitar a sus asesores a través del correo electrónico.
- ♦ Supervisar el proceso (seguir a los participantes para que respondan a tiempo).
- ♦ Comentar los resultados con el *coach*.
- ♦ Compartir un plan de desarrollo con el manager y el equipo de miembros.
- ♦ Comprometerse con el plan de desarrollo.

El contrato que se establece en torno al aprendizaje se acuerda entre el participante y el manager antes del comienzo del programa (antes de entrar en el módulo primero).

Este contrato se ocupa de los siguientes puntos:

- ♦ Contexto operacional: ¿cuáles son los desafíos?
- ♦ Diagnóstico compartido en el desarrollo de necesidades (objetivo general).
- ♦ Desarrollo específico de necesidades (dentro del modelo SMART).
  - Describir los cambios de resultados, los medios de evaluación, las fechas límite, etc.
  - Destacar posibles factores de éxito o factores ocultos de éxito.
- ♦ Medios necesarios.
  - Seleccionar un proyecto que sirva para implementar lo estudiado.
  - Fijar medios adicionales de apoyo.
  - Lograr la participación del gerente y otras partes interesadas.

El programa de *feedback 360°* se acompaña de un programa de *coaching*, ya mencionado anteriormente, que le servirá de apoyo. En el *coaching* se establece una relación profesional continua que ayuda a las personas a obtener los mejores resultados en su negocio. Se trata de una orientación proporcionada para mejorar las conductas y habilidades. Pretende descubrir el camino para pasar de una situación concreta a otra futura donde la persona obtenga mejores resultados (Debordes, 1998; Goleman, 1996, 1997).

- ♦ Es una actividad conducida y orientada al desempeño.
- ♦ No es formación, ni asesoramiento, ni *mentoring*, ni terapia.

El *coaching* se concentra en objetivos claros que son identificados por el participante. El participante comprende que estos objetivos solo pueden ser alcanzados mediante el esfuerzo y el cambio de sus comportamientos y actitudes.

El *coach* ayuda y acelera el esfuerzo de los participantes para adaptar los comportamientos y las actitudes. A través del proceso de *coaching*, los participantes profundizan en su aprendizaje y mejoran su desempeño y su calidad de vida profesional. El centro del proceso de *coaching* siempre son sus objetivos.

Los retos empresariales se trasladan a objetivos de desarrollo y medios para evaluar su consecución. El proceso de *coaching* se desarrolla sobre la base de las metas que el participante puso en su contrato de aprendizaje, que en última instancia vienen a apoyar la consecución de los objetivos organizativos propuestos.

Una vez que se establece este contrato, el participante es el líder del proceso de *coaching*. En cada reunión se elige el ámbito sobre el que versará la conversación, mientras el *coach* escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Esta interacción crea claridad y mueve al participante a actuar.

El *coaching* acelera el progreso del participante al proporcionarle un mayor enfoque y concienciación de su elección. El *coaching* centra su atención en el momento actual y en lo que el participante está dispuesto a hacer para llegar a donde quiere estar en el futuro.

Los resultados dependen de sus intenciones y acciones, contando siempre con el apoyo y los esfuerzos del *coach* encargado de la aplicación del proceso de *coaching*. Los avances hacia los objetivos elegidos deberán ser revisados regularmente y evaluados al final con el manager. Los responsables de recursos humanos suelen estar también interesados en una evaluación formal del proceso en sí.

En el programa de *coaching* el participante toma la decisión de aceptar o rechazar un entrenador propuesto. Una vez elegido el *coach*, se define el propósito y se especifican los objetivos.

El uso efectivo del *coaching* conlleva que el participante asuma la responsabilidad del propio desarrollo y del cambio de su propio comportamiento. El participante acepta que el *coaching* requiere esfuerzos y debe ser consciente del tiempo que tiene que invertir para recorrerlo. Asimismo, es plenamente responsable de todas las decisiones adoptadas en relación con el *coaching* y de evaluar los resultados del proceso con su manager.

Por su parte, el *coach* establece el programa de entrenamiento y conduce el proceso de *coaching*. El entrenador alienta el autodescubrimiento, ayuda a clarificar los objetivos del participante y acelera la puesta en marcha de las soluciones y estrategias generadas.

El manager participa en la definición de los objetivos de desarrollo del proceso de *coaching*. En este sentido, se examinan los progresos con regularidad y los resultados al final.

#### CONEXIÓN CON EL MARCO CONCEPTUAL. GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS (GIRH)

En este punto vamos a establecer las relaciones que mantienen el proyecto de *feedback* 360° y el *coaching* con algunos de los conceptos enunciados en el marco conceptual.

Uno de los conceptos comunes con los enunciados en la GIRH es el de *coaching*. Dicha actividad es utilizada para desarrollar las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore su autoestima, desempeño y compromiso. En términos generales ayuda a:

- Desarrollar las habilidades de los colaboradores.
- Identificar problemas de desempeño.
- Corregir el desempeño.
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- Fomentar las relaciones laborales.

De los distintos tipos de *coaching* existentes el enunciado en el programa de *feedback 360°* tiene mucho que ver con el *feedback-coaching*. En este, el ejecutivo recibe *feedback* a través de un programa que le ayuda a capacitarse y responder a necesidades concretas (Brunet y Vidal, 2008; Noe *et alii*, 1994; Pereda, 1997).

Del mismo modo, el programa de *coaching* incluye un plan de acción donde se determinan objetivos de desarrollo y se lleva a cabo un seguimiento de estos.

La orientación del *coaching* desarrollado dentro del programa de *feedback 360°* está dirigida a la mejora continua. Este aspecto tiene una relación directa con la principal pretensión del *coaching*, es decir, desarrollar las capacidades de los colaboradores y servir como herramienta para la generación del compromiso en la empresa.

La conexión entre el *coaching* y el compromiso es muy directa. Esta conexión procede de la percepción por parte de los colaboradores de que son formados y tenidos en cuenta en la estrategia de desarrollo de la organización.

Así, se puede afirmar que el desarrollo final al que está encaminado el *coaching* es un factor que contribuye al compromiso del colaborador con la compañía y su actividad.

La *formación* es otro de los puntos clave a destacar en relación con el programa *360°*. Esta se vincula a varios conceptos enunciados en la GIRH que en su mayoría están orientados al desarrollo y la potenciación del talento.

Recordamos que la formación se define como una estrategia empresarial sistemática y planificada destinada a habilitar para la realización de tareas, actualizar conocimientos y habilidades y lograr mejorar la competencia personal.

El primer paso cuando se planifica la formación es la detección y el análisis de las necesidades formativas. Estas necesidades provienen directamente del plan estratégico de la empresa, ya que este proporciona información sobre aquellos aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos.

El programa de *feedback 360°* desencadena un plan de acción individual (PAI), donde la formación juega un papel fundamental para satisfacer las necesidades que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos.

En el marco conceptual se señala que la necesidad de formación surge de una discrepancia entre las competencias de los recursos humanos y las que son deseables.

Por ello, el responsable de formación ha de ser capaz de identificar las necesidades de formación y diferenciarlas de aquellas demandas que no pueden ser cubiertas por esta. En esta detección el programa de *feedback 360°* aporta información de primera mano para la identificación (Sarramona, 2002).

Asimismo, el programa ayuda a determinar si la necesidad se puede cubrir con formación o tiene que ser abordada por otra herramienta para el desarrollo de competencias, como por ejemplo el *coaching*.

Para identificar las necesidades de formación, hay que tratar de determinar si el trabajador sabe cómo alcanzar el nivel de ejecución exigido. De nuevo el programa de *feedback 360°* tiene mucho que decir al respecto.

Para evaluar el nivel competencial de los colaboradores, previa detección de este en algún programa de *assessment* o *development*, el *feedback* 360° es una herramienta de especial utilidad como parte del proceso de evaluación del desempeño.

Como comentamos en párrafos previos, dicho programa de actuación se relaciona con la *evaluación del potencial individual*. El máximo potencial es el nivel de trabajo más alto que un individuo está en condiciones de realizar satisfactoriamente en un momento concreto de su carrera. Para ello, es importante que cuente con los conocimientos y las habilidades necesarios y evidencie un alto compromiso con sus tareas.

Este programa de actuación proporciona un soporte para estudiar el potencial individual de los colaboradores. La importancia del programa en la identificación del potencial individual estriba en que este es la variable de predicción más importante del éxito de un individuo en un puesto de trabajo.

Un individuo cuyo potencial esté por debajo de la complejidad de su puesto no podrá desempeñarlo satisfactoriamente. En cambio, si su potencial excede las demandas del puesto, tenderá a buscar otras oportunidades en las que pueda aplicar su capacidad.

La implementación de la herramienta ayuda a la evaluación del potencial individual. Recordemos que este permite a la empresa evaluar la capacidad potencial de sus empleados, identificar candidatos internos para ocupar posiciones clave en el futuro e identificar fortalezas y debilidades en relación con la capacidad de los colaboradores.

Establecida la relación entre el programa de *feedback* 360° y la evaluación del potencial, conviene retomar una reflexión comentada en este punto del marco conceptual: para evaluar el potencial del individuo, es crucial conocer su grado de compromiso, su interés emocional por la organización y su deseo de pertenecer a ella y mantenerse en el tiempo.

Tras dicho proceso de evaluación, es fundamental el *feedback* posterior a la obtención de las puntuaciones. Esta es la única forma de lograr el compromiso de los trabajadores con vistas a mejorar la ponderación obtenida en sus puntos débiles. En este caso, la pertinencia del programa queda contrastada.

El desarrollo personal del colaborador es uno de los aspectos más valorados por los empleados y uno de los más importantes para posibilitar el compromiso, de ahí que las acciones que persiguen el desarrollo competencial sean potentes armas para alcanzar el sentido de pertenencia de los colaboradores respecto a la empresa.

Otro concepto definido en la GIRH, con el que se relaciona el programa de *feedback* 360°, es la *evaluación del desempeño*. La evaluación es definida como un procedimiento continuo y sistemático de expresión de juicios acerca del trabajo habitual del personal de una empresa (Probst y Büchel, 1997; Puchol, 2000a, 2000b).

También se puede entender como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades.

Además, se definen por sí mismas la relación y la importancia de un programa de actuación de este tipo con vistas a posibilitar una evaluación del desempeño más completa y objetiva.

El sistema elegido debe identificar los elementos más importantes relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y a la dirección de recursos humanos dentro de un proceso de mejora continua.

Habitualmente, un sistema de evaluación del desempeño evalúa el grado de consecución de determinados objetivos cualitativos y cuantitativos. Podemos decir que en este sistema se incluye una medición de medios y resultados. Del mismo modo, dicha evaluación se complementa con otra sobre aspectos competenciales. Estos aspectos pueden ser técnicos o actitudinales.

En este punto es donde la evaluación 360° cobra sentido y evidencia su relación con el concepto enunciado en la GIRH.

Como se esboza en la GIRH, la evaluación del desempeño permite hacer un análisis del desempeño en el puesto de trabajo y fijar un diagnóstico sobre las acciones de desarrollo acordadas. Asimismo, mide el nivel de consecución de las necesidades establecidas en el plan de desarrollo individual.

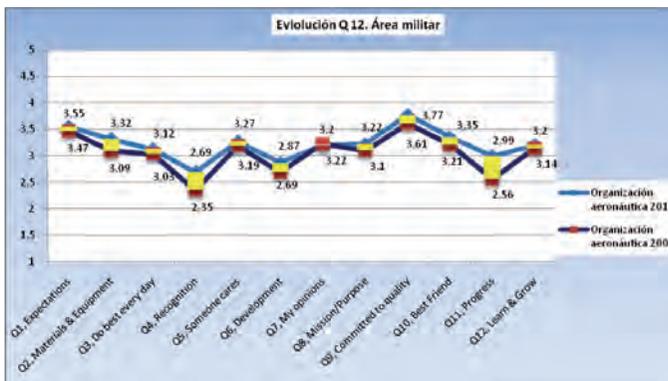
### CONEXIÓN CON LAS Q12 Y Q16

Se perciben una serie de variaciones en diversos ítems estudiados en la Q12 y Q16 que vamos a relacionar con la herramienta del *feedback* 360° puesto en marcha. El *feedback* 360° se implanta como un instrumento para promover la mejora continua y el desarrollo del potencial de los colaboradores de la organización.

Dicha evaluación permite obtener una imagen completa del nivel competencial de los colaboradores, y ayuda a establecer un plan de desarrollo individual que potencie el incremento de las competencias y los valores requeridos para actuar de forma exitosa en el mercado.

El desarrollo de los recursos humanos de nuestra organización es un factor a tener muy en cuenta en la puesta en práctica de mecanismos que permitan incrementar la motivación de nuestros empleados y, por extensión, el nivel de su compromiso.

Analizando el gráfico principal, que muestra las diferencias de puntuación obtenidas entre la encuesta de compromiso de 2009 y la de 2010, observamos las siguientes deltas.



En una primera aproximación podemos percibir un incremento del nivel de compromiso generalizado en todas las preguntas realizadas, con la excepción de la Q7. No obstante, en esas preguntas hay algunas que tienen una especial relación con el *feedback* 360°. Estas son:

- Q4: Recognition
- Q5: Someones cares
- Q6: Development
- Q7: My opinions
- Q8: Mission/Purpose
- Q11: Progress
- Q12: Learn & Grow

Si observamos qué significa cada una, podemos comprobar que la Q4 se refiere a la recepción de algún reconocimiento o elogio por algún trabajo hecho; la Q5 tiene que ver con el interés expuesto hacia el trabajador por parte de otros investigadores; la Q6 se relaciona con la estimulación del desarrollo profesional; la Q7 se relaciona con tener en cuenta las opiniones de los colaboradores; la Q8 se refiere a si los trabajadores están comprometidos con la misión y el propósito de la compañía; la Q11 habla de si alguien se ha preocupado por el progreso del trabajador; y la Q12 se refiere a la posibilidad de aprender y crecer profesionalmente.

El *feedback* 360° facilita una información muy completa acerca del nivel competencial de cada uno de los colaboradores de la compañía. Dicha información se utiliza para fijar planes de mejora continua y desarrollo con los que se puede redireccionar la aportación de los compañeros y orientarlos hacia el mejor desempeño.

Debemos tener presente que el *feedback* 360° es una herramienta muy útil para reconocer el trabajo de los colaboradores. El reconocimiento de resultados positivos se da finalmente entre el mando y el colaborador supervisado. No obstante, el hecho de que se trate de una evaluación «a cuatro bandas» permite al colaborador tener información acerca de cómo ha sido evaluado por sus supervisados y por sus iguales.

Figura 65. Evaluación a cuatro bandas.



Centrándonos en la retroalimentación de resultados que proporciona el *feedback* 360°, observamos como el reconocimiento de resultados positivos ha aumentado entre 2009 y 2010, puesto que los niveles finales en esa Q son mayores en 2010 que en 2009.

Es cierto que el reconocimiento se puede llevar a cabo por medio de diversos canales. No obstante, el *feedback* 360° puede aportar concretamente esa retroalimenta-

ción positiva. Se percibe, pues, un incremento razonable en un ítem concreto medido en la encuesta de evaluación, la cual se adscribe a la herramienta de recursos humanos desarrollada.

El interés y la atención mostrados hacia un colaborador son factores que facilitan la motivación y el compromiso. En este caso, observamos en el gráfico un aumento no demasiado significativo en el ítem que mide el interés mostrado hacia un colaborador.

El *feedback* 360° influye directamente en el interés y la atención que el mando muestra hacia su equipo. Una de las diversas funcionalidades que dicha técnica posee es el desarrollo y la mejora continua del empleado. Ese desarrollo queda fijado en el plan de desarrollo individual o PDI.

El PDI es un instrumento perfecto que demuestra el interés del mando y, por extensión, de la compañía por el desarrollo del trabajador. En este caso, el desarrollo es sinónimo de interés, es sinónimo de voluntad para desarrollar el talento del empleado y conseguir el mayor rendimiento posible (Reddin, 1994; Salazar y Molano, 2000).

No es casualidad que el interés mostrado hacia el trabajador aparezca como un ítem que mide el compromiso de los trabajadores. Como mencionamos en el marco conceptual, dicho interés es un factor que incide directamente en la motivación y el compromiso.

No obstante, el interés hacia el colaborador se puede demostrar de muchas formas distintas. En este sentido, la preocupación del mando por conocer la situación personal del colaborador y/o empleado, el resultado de su trabajo y sus motivaciones y expectativas refleja su interés hacia él.

De entre todos los indicadores expuestos, no cabe duda de que la preocupación por el desarrollo de los colaboradores que evidencia el PDI es un indicador de interés en su desarrollo. Del mismo modo, como comentamos con anterioridad, este PDI se deriva del *feedback* 360°.

*El interés por los colaboradores es una palanca de desarrollo que permite aumentar el nivel de compromiso de los empleados de la compañía.* Para conseguir este objetivo, queda probada la pertinencia de la herramienta de *feedback* 360° implantada.

Otra de las Q donde se observa una variación reseñable es la que tiene que ver con el desarrollo profesional. Dicha Q está relacionada con la Q12, que habla del aprendizaje y el crecimiento del colaborador.

Si alguna inferencia directa presenta el programa de *feedback* 360°, es su relación directa con el desarrollo profesional. En este caso uno de los aspectos más importantes del programa tiene que ver con el *coaching*. La herramienta del *coaching* permite desarrollar las competencias y convertir habilidades en comportamientos. El programa 360° afecta directamente al desarrollo de las personas y al aumento de su nivel competencial.

El hecho de que ambas Q muestren un incremento no es casualidad. Acciones como esta y otras hechas en torno a recursos humanos afectan de manera directa a los niveles finales de compromiso.

El resto de Q a estudiar están vinculadas al progreso del colaborador (Q11), sus opiniones (Q7) y el conocimiento de la misión y el propósito (Q8). En este caso, es notable el incremento producido en la percepción de los colaboradores de que alguien se interesa por su progreso.

Todo ello refuerza la pertinencia y el impacto del programa de *feedback* 360°, el cual se vincula al seguimiento de los objetivos propuestos en el PDI para los colaboradores implicados. Este desarrollo monitorizado supone un aumento en el nivel de com-

promiso de los empleados, siendo este desarrollo uno de los ítems más determinantes del compromiso. Sin duda, la herramienta ha influido de manera significativa en dicha percepción. Este desarrollo se refuerza con la herramienta paralela del *coaching* como medio para ayudar al cambio.

En la misma línea, conocer la misión y el propósito del puesto ayuda al empleado a saber perfectamente qué tiene que hacer y cuáles serán los resultados que debe obtener para conseguir estos objetivos. Esta información ayuda al empleado a situarse dentro de la organización y saber cuáles son las tareas en las que se tiene que centrar para conseguir los objetivos asignados a su puesto (Sastre y Aguilar, 2003; Whiddett y Hollyforde, 2003). Este es un factor que da certidumbre al trabajo del empleado y le permite conocer las líneas de actuación en las que se tiene que mover. *Esta certidumbre afecta a la motivación del empleado.*

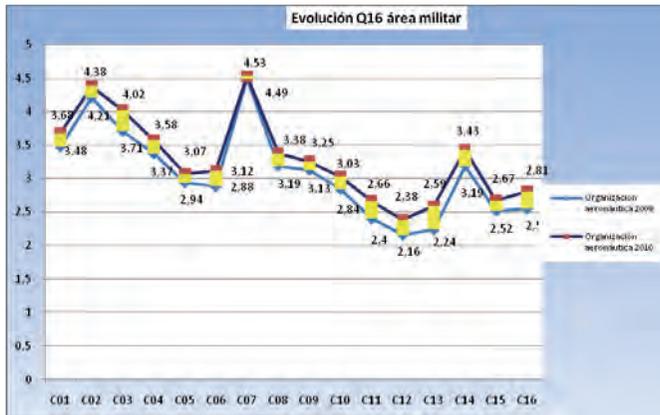
El hecho de no conocer realmente el porqué de su puesto y qué persigue, además de ser una causa de ineficacia, afecta negativamente a la motivación del empleado, siendo este uno de los aspectos más desmotivadores y que más propician el «desenganche» del trabajador respecto a su puesto y empresa. Como hemos señalado en otras ocasiones, la motivación es la antesala del compromiso, por lo que es evidente que conocer la misión y el propósito se convierte en un factor que influye en el compromiso.

Y ¿cómo puede afectar el *feedback* 360° al desarrollo de la Q8? Su afectación es directa porque en el proceso de retroalimentación que garantiza el 360° se asegura el seguimiento de los resultados del empleado sobre la base de una serie de objetivos. Dichos resultados están relacionados con el desempeño en su puesto, por lo que retroalimentar y redirigir hacia lo que realmente es importante para su puesto es una de las herramientas que utiliza el mando.

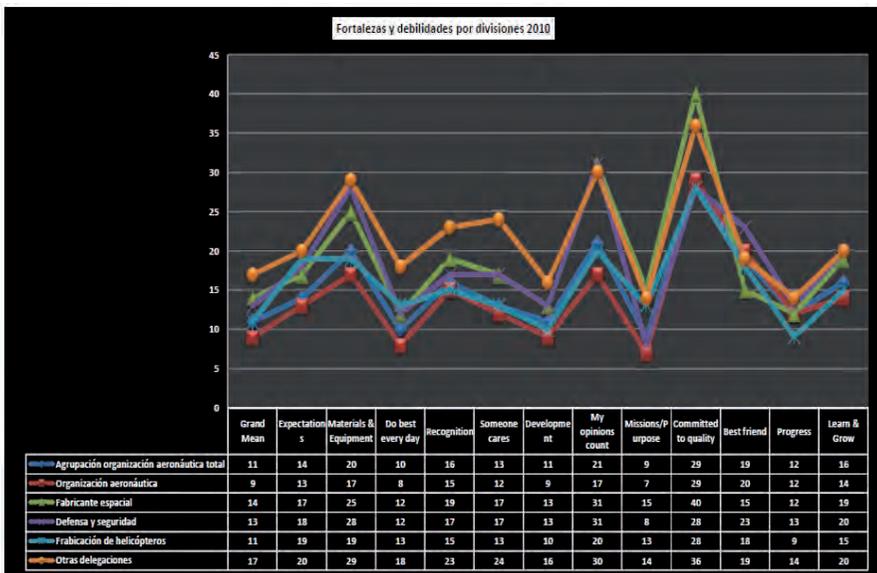
El 360° se relaciona estrechamente con la oportunidad que tiene el mando, de recabar las opiniones y expectativas del colaborador. Evidentemente, el mando tiene otras opciones para tener en cuenta a su empleado y contar con su opinión. No obstante, es cierto que el *feedback* le ofrece la posibilidad de conocer si existen otras vías de conseguir los resultados que se esperan del colaborador.

La Q7 («My opinions») presenta un nivel menor de puntuación en 2010 respecto a la de 2009, dato que contrasta con el resto de ítems medidos. ¿Qué puede haber hecho que la percepción de los colaboradores en relación con su participación haya descendido? Si bien la diferencia es mínima, la herramienta que nos ocupa debería haber contribuido a aumentar el grado de satisfacción de los colaboradores en este ítem; esto no hace más que reforzar la idea de que la herramienta, aunque haya afectado de forma positiva a este ítem, requiere de otras herramientas paralelas que contribuyan a aumentar los valores en áreas en las que a día de hoy la empresa no obtiene los valores deseados.

Si analizamos ahora los resultados obtenidos en la Q16, es curioso observar como la Q5 («Siento que se me anima a proponer nuevas y mejores maneras de hacer las cosas»), experimenta un cambio al alza en relación con las puntuaciones de 2009 y 2010. Decimos que es curioso porque la Q5 de las Q12 referidas a las opiniones presentaba un valor inferior en 2010 con respecto a 2009. Ambas Q van orientadas a fomentar la participación y a tener en cuenta a los colaboradores de la organización; sin embargo, aparecen dos resultados que parecen contradecirse.



Como establecimos en el objeto del caso de estudio, nuestra atención va dirigida al área militar de esta organización concreta. No obstante, conviene estudiar con detalle las diferentes puntuaciones que otras áreas de la organización le han dado a las distintas Q preguntadas. El siguiente gráfico muestra estas diferentes puntuaciones:



Nuestro estudio se centra en la organización representada por la línea roja (área militar de la organización aeronáutica). Observamos que en términos generales presenta unos niveles inferiores a los del resto de organizaciones objeto de estudio. Todas las organizaciones están dentro de un consorcio que está representado por la línea azul oscura.

La organización que tiene los valores superiores es «otras delegaciones», y la dedicada a la fabricación espacial la sigue de cerca. Del gráfico cabe resaltar que la Q9 alcanza unos valores elevados en comparación con el resto. Es cierto que esta Q no ha sido objeto

de estudio para demostrar la oportunidad de la acción desarrollada, pero es preciso señalar que su puntuación alcanza niveles altos en todas las áreas de la organización.

De las Q estudiadas que se relacionan con el programa de *feedback 360°*, los valores más bajos a nivel general son para la Q6 («Desarrollo») y la Q8 («Misión y propósito»). Son significativos los bajos valores que los colaboradores dan a la Q8. Ello refleja una baja percepción en cuanto al grado de conocimiento que los colaboradores tienen de la misión y el propósito de su puesto de trabajo.

Otro dato que debe ser señalado es la puntuación proporcionada para la Q7 («My opinions»). En este caso, la organización en que nos centramos para realizar el estudio obtiene las menores puntuaciones de todas las áreas, además de haber sido la Q donde se produjeron variaciones negativas en relación con 2009.

Reiterando la idea que hemos comentado en párrafos anteriores, la herramienta del *feedback 360°* puede servir de ayuda para promover el comportamiento en los mandos relativo a empezar a tener en cuenta la opinión de los colaboradores. Esta práctica garantiza su implicación de estos, favorece su motivación y promueve el desarrollo de su compromiso. A tenor de lo especificado en la siguiente gráfica, podemos ver como el porcentaje de compromiso de los trabajadores ha aumentado entre 2009 y 2010 en la organización militar objeto de estudio.

De todas formas, los niveles aún no son demasiado altos. Se precisa la puesta en práctica de nuevas acciones relativas a recursos humanos que desde un punto de vista integral aborden el desarrollo del compromiso como su principal objetivo.



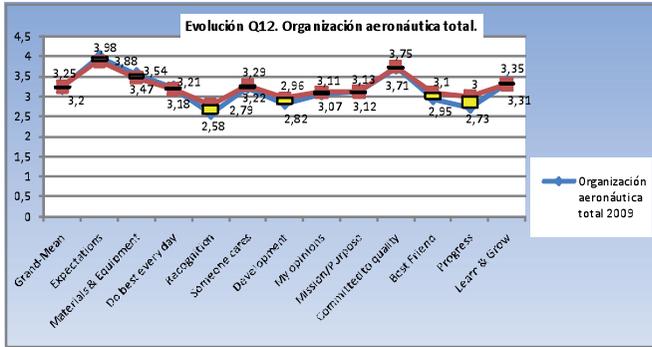
Los resultados nos permiten determinar la pertinencia de la herramienta puesta en práctica. Existen Q que presentan deltas positivas que se relacionan directamente con áreas trabajadas dentro del programa de *feedback 360°*. *Esto nos lleva a concluir que esta acción concreta de recursos humanos ha conllevado unos resultados positivos en el desarrollo de la motivación y el compromiso.*

Llegados a este punto, conviene contrastar los resultados obtenidos para el área militar de la organización en relación con toda la organización. Si analizamos las Q escogidas para llevar a cabo la comparación de datos, las elegidas por su relación con el programa de *feedback 360°* son las siguientes:

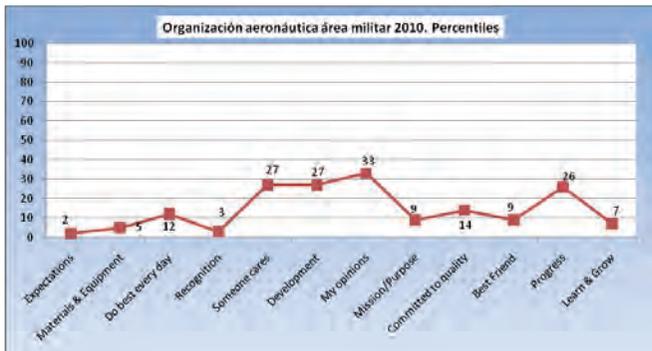
- + Q4: Recognition
- + Q5: Someones cares
- + Q6: Development

- Q7: My opinions
- Q8: Mission/Purpose
- Q11: Progress
- Q12: Learn & Grow

Con la excepción de la Q7 («My opinions»), donde se produjo una pequeña delta negativa, en todas las demás han tenido lugar mejoras en el área militar de esta organización. A continuación vamos a estudiar el gráfico de toda la organización para establecer la comparación.



Si prestamos atención a las Q que han sido objeto de estudio por su relación con el programa del 360°, la Q4, la Q5, la Q6 y la Q11 presentan incrementos; sin embargo, la Q8 y la Q12 presentan decrementos. Por el contrario, la Q7, que en el área militar decrecía, en este caso aumenta.



En este caso el 41% de las Q han decrecido, a diferencia de lo que sucede en el área militar, donde aproximadamente el 97% había crecido o aumentado su valor con respecto a 2009.

En cuanto a los percentiles de las Q, observamos que, entre las elegidas, la que tiene una posición más alta en relación con la base de datos de comparación es curiosamente la Q7 («My opinions»), que en el área militar había decrecido.

Le siguen la Q5 («Someone cares») y la Q6 («Development»). De todas formas, la diferencia con la base de datos que sirve de comparación sigue siendo alta, por lo que es pertinente perseverar en este tipo de herramientas que permitan aún más el desarrollo

de las Q, entendiendo su escalado como un proceso continuo donde la Q1 es el mínimo factor sobre el que hay que trabajar, para ir alcanzando factores superiores o Q más altas que lleven a niveles mayores de compromiso.

## 9.4 Programa Trust y Team Talk

El programa Trust surge tras una primera encuesta de compromiso en la que se detectaron algunos aspectos que reflejaban falta de confianza entre directivos y empleados. Esa situación evidenció la necesidad de construir una cultura de confianza a través de una serie de acciones que permitieran el desarrollo de esta.

Se considera que la confianza es un requisito previo para alcanzar la autonomía y que es imprescindible para llegar al compromiso. En este sentido, la confianza aumenta la efectividad y reduce la burocracia. Estos fueron algunos de los argumentos que se tuvieron en cuenta para establecer la pertinencia de las acciones que se iban a llevar a cabo.

La iniciativa de confianza y compromiso fue lanzada en abril de 2010. Fue una apuesta clave para actuar sobre la implicación de los directivos y llegar a todos los empleados de la compañía. La participación en este proyecto se consideró clave para generar compromiso y apoyar el cambio en todas las partes del negocio. La confianza fue considerada un factor clave para desarrollar el compromiso de los empleados.

No obstante, el programa se enmarca dentro de otro aún más ambicioso que tiene que ver con el desarrollo del compromiso y que comenzó en 2009 y abarcará hasta 2012. Este programa de compromiso contiene cuatro aspectos clave de suma importancia que son objeto de desarrollo:

- Clarificar el rol y las responsabilidades.
- Apoyar la gestión efectiva.
- Desarrollar el sentido de pertenencia del equipo.
- Generar oportunidades de crecer, desarrollarse y progresar a nivel profesional.

Estos aspectos han sido, son y serán objeto de desarrollo para la organización. No obstante, muchos de ellos se han ido abordando, y muestra de ello es el programa Trust.

Como señalamos en párrafos previos, desde la primera encuesta de compromiso se empieza a percibir que en algunas áreas hay problemas de eficacia. Es cierto que algunos ya se conocían, pero no se habían abordado con anterioridad. Estas áreas tienen que ver con el reclutamiento, las nuevas tecnologías... No obstante, la información que proporciona la encuesta identifica la raíz de los problemas en la falta de autonomía y la baja capacidad para tomar decisiones.

Las acciones que se pusieron en práctica por medio del programa Trust centraban su atención en la individualidad de los colaboradores, entendiendo que el compromiso no es algo que haya que tratar a nivel colectivo, sino individualmente para que produzca los efectos oportunos.

El programa tiene como objetivo impulsar el compromiso de todos los empleados en todos los niveles, acelerar la capacidad de tomar decisiones y crear una cultura de buenas prácticas. Con ello se pretende reducir burocracia y disminuir los costes.

Un aspecto importante del programa es que todas las medidas que persiguen los objetivos anteriormente expuestos descansan en la filosofía de que no todo tiene que

desarrollarse de arriba hacia abajo, sino que hay que establecer mecanismos para que también se den de abajo hacia arriba.

En este sentido, tras la primera encuesta de compromiso se consideró fundamental tener en cuenta todas las opiniones de «la línea fabril» para ir eliminando los bloqueos que impedían que las medidas fueran puestas en marcha.

Se trata, pues, de desarrollar la confianza y, por extensión, el compromiso, siendo indispensable en tal empresa la comunicación como arma fundamental para conseguirlo.

Este programa se sustentó en:

- ♦ Acciones corporativas que pretendían:
  - Promover el diálogo.
  - Mejorar el reconocimiento.
  - Mejorar el desempeño de la gestión.
  - Desarrollar a los colaboradores.
  - Reducir la burocracia y acelerar la toma de decisiones.
  - Simplificar los procesos.
  - Implicar a través del *Lean* y orientarse a la consecución de mejores formas de trabajar.
- ♦ Acciones de managers y equipos que pretendían:
  - Mejorar el trabajo en equipo y su desempeño.
  - Promover buenas prácticas de gestión.
  - Ayudar a los equipos y managers a actuar sobre los resultados de la encuesta de compromiso.

Para resumir algunos aspectos de importancia comentados hasta el momento, todas las actuaciones contenidas en el programa Trust perseguían:

- ♦ Potenciar la autonomía de los colaboradores.
- ♦ Agilizar y acelerar la toma de decisiones.
- ♦ Acercar la gestión y hacerla más próxima a los colaboradores.

Pero, por encima de los tres propósitos, podemos identificar uno que subyace en los demás, el cambio cultural. Se precisa un cambio que conduzca a una cultura de alto rendimiento. Pero ¿por qué es pertinente dicho cambio?

El nuevo modelo de negocio puesto en marcha por la organización precisaba una nueva forma de actuar en el mercado, nuevos comportamientos y prácticas que adaptaran la empresa a esa nueva realidad (Wright, 2004; Bennis, 1990, 1995; OCDE, 1999). Para ello, eran fundamentales el compromiso y la implicación de los colaboradores. Algunos medios que podían facilitar la mejora de esta participación e implicación eran el desarrollo de la confianza y la autonomía.

Las acciones que se llevaron a cabo fueron:

1. Una de las acciones corporativas tenía que ver con el reconocimiento. El esquema planteado para proporcionar dicho reconocimiento era el siguiente:

Figura 66. Sistema de recompensas.



En este sistema de reconocimiento se promueve el premio. No obstante, este es un complemento a la recompensa verbal.

2. La segunda de las actuaciones puestas en práctica tenía que ver con la mejora de la velocidad para hacer los pedidos. Para ello, se pusieron en práctica acciones que iban enfocadas a facilitar el proceso y a permitir hacer pedidos de forma directa sin necesidad de burocracia. Sin embargo, tal medida no se ha implantado aún en el área militar de esta organización.
3. La tercera actividad tenía que ver con desarrollar acciones que hicieran más cercana la gestión. Para hacer la gestión más cercana y hacer decrecer la línea jerárquica, se trató de:
  - a) Reducir la organización y su estructura lo más posible.
  - b) Reforzar el liderazgo en la gestión de los equipos.
  - c) Reducir los desplazamientos y poner en práctica mecanismos de comunicación remota.
  - d) Asegurar que la comunicación llegara a los empleados.
  - e) Conocer los problemas de forma rápida.
  - f) Aumentar el número de gestores de recursos humanos para estrechar las relaciones y servir de enlace.
4. La cuarta actuación iba enfocada a la mejora de los reportes. Se pretendió reducir el número de informes que los empleados hacían en su actividad diaria. Con ello se ponía en marcha todo un proceso de retroalimentación donde se podían recoger sugerencias e ideas para mejorar y optimizar la realización de informes.
5. La quinta medida que se puso en marcha buscaba la mejora del proceso de reclutamiento, pues este incurría en una serie de ineficacias que conllevaban algunos costes. En este caso había demasiada burocracia y los diferentes pasos a dar hasta que la persona ingresaba en la empresa provocaban que el proceso fuera ineficaz.
6. La sexta actuación iba dirigida al *facility management*. Para llevar a cabo tal actuación, se abordaron diversos frentes.

- ♦ Mejora del nivel de servicio:
    - Revisar el servicio.
    - Mejorar la colocación de los equipos.
    - Reestructurar las oficinas.
    - Ahorrar energía.
  - ♦ Accesibilidad:
    - Fijar encuestas de satisfacción de clientes en distintos lugares.
    - Reorganizar espacios.
  - ♦ Comunicación y visibilidad:
    - Lanzar una nueva intranet.
    - Facilitar la comunicación entre las diversas actividades.
  - ♦ «Campaña de verano»:
    - Limpiar los lugares de trabajo.
    - Mejorar los aparcamientos.
    - Mejorar el transporte.
7. La séptima actuación se centró en el desarrollo individual y el desarrollo personal. Para ello, se trabajó sobre el refuerzo de los comportamientos de liderazgo y el aumento de la eficacia de la entrevista anual de evaluación. Otras actividades contenidas en esta actuación tenían que ver con la gestión del desarrollo de los colaboradores.
8. La octava medida giraba en torno a la simplificación del presupuesto. La intención era establecer un presupuesto de acuerdo con los principales objetivos financieros, aumentar la flexibilidad de la gestión y la velocidad de la toma de decisiones, así como agilizar los procesos y los reportes entre las diversas unidades.
9. La novena actuación trató de la implantación de nuevas tecnologías y dispositivos. Muchos de estos dispositivos se utilizarán para llevar a cabo las reuniones remotas y otros para facilitar el trabajo de los colaboradores. En definitiva, se pretendía la modernización de todas las herramientas tecnológicas y agilizar la gestión que se hace de los medios técnicos (por ejemplo, reducir el tiempo precisado para proporcionar equipos a los nuevos empleados).

Una vez comentadas todas las actuaciones que se pusieron en marcha, conviene tener en cuenta la opinión que los propios colaboradores aportaron sobre las medidas adoptadas. Resumimos el contenido de las más importantes:

- ♦ No se pueden traducir a la técnica SMART objetivos irreales.
- ♦ Se solicita la opinión y cuando se va a dar, se corta la intervención.
- ♦ Se suele identificar siempre a alguien como el causante de algún fallo.
- ♦ No hay reglas claras.
- ♦ Algunos procesos no parecen transparentes.
- ♦ Distancia con respecto a los jefes.
- ♦ Algunos jefes solo contactan con nosotros cuando hay errores.
- ♦ Los enlaces para la comunicación de recursos humanos nunca se encuentran cuando se precisan.
- ♦ Dificultad de los procesos de reclutamiento y complicaciones para propiciar la movilidad interna.
- ♦ No hay oportunidades de desarrollo.

Para poner en marcha todas aquellas actuaciones relacionadas directamente con el incremento de los niveles de compromiso, se consensuaron unos planes de actuación entre los managers y los colaboradores donde:

- Primero se discutían los resultados de la encuesta de compromiso.
- Luego se seleccionaban aquellas Q sobre las que trabajar estableciendo metas factibles.
- Se establecían unos objetivos.
- Y al final se llevaba a cabo un seguimiento.

Del mismo modo, consideraron un aspecto de especial importancia el compartir buenas prácticas con aquellas áreas que habían obtenido puntuaciones apreciables en algunas Q, a diferencia de otras áreas donde no se habían conseguido.

Antes de comenzar a relacionar las acciones llevadas a cabo con algunos conceptos de la GIRH, conviene plantear una breve reflexión acerca de las Q12. En este sentido, existen evidencias estadísticas que relacionan estas cuestiones con el compromiso y el rendimiento de los colaboradores. Asimismo, se establece una correlación entre el compromiso y la productividad, así como también con la rentabilidad, la rotación del personal, el absentismo, la seguridad laboral y la satisfacción del cliente. Además, el orden de las preguntas también responde a una serie de pasos establecidos que agrupan algunas preguntas con otras en función de su importancia y relación con el compromiso.

Las seis preguntas de la base son el pilar fundamental para desarrollar el compromiso en el puesto de trabajo. La pirámide se establece de la siguiente manera:



### Anexo. Q12 Cuestiones

- Q1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
- Q2. Tengo el equipamiento y los materiales que necesito para hacer mi trabajo.
- Q3. En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.
- Q4. Esta última semana he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.
- Q5. Mi jefe/supervisor, o alguna otra persona en el trabajo, parece mostrar un sincero interés por mí como persona.
- Q6. Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.
- Q7. En el trabajo parece que mis opiniones cuentan.
- Q8. La misión o el propósito de la empresa hacen que sienta que mi trabajo es importante.
- Q9. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.
- Q10. Tengo el/la mejor amigo/a en el trabajo.
- Q11. En los últimos seis meses alguien en el trabajo ha hablado conmigo acerca de mi progreso.
- Q12. Y este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y/o profesionalmente en el trabajo.

Según investigaciones de la organización encargada de desarrollar los estudios de compromiso, las Q inferiores suponen un paso previo para empezar a pensar en las Q superiores en relación con el desarrollo del compromiso.

#### CONEXIÓN CON EL MARCO CONCEPTUAL. GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS (GIRH)

El programa Trust-Team Talk aborda una serie de cuestiones fundamentales para aumentar los niveles de compromiso de la organización. Partiendo de la encuesta sobre compromiso, se considera pertinente hacer frente a los bajos niveles generalizados. Por ello, se ponen en marcha una gran cantidad de acciones que vienen a potenciar algunos aspectos considerados prioritarios para alcanzar mayores niveles de compromiso en la organización.

Todas las acciones enumeradas en la descripción del programa van orientadas, en última instancia, a la puesta en marcha de un cambio cultural. Para alcanzar este cambio cultural se planea un período que abarca desde 2009 hasta 2012 y en el cual se han realizado, se realizan y se realizarán acciones que permitan aumentar los niveles de compromiso hasta los estándares deseados, para así alcanzar el cambio deseado.



Las acciones llevadas a cabo tienen relación con algunos aspectos enunciados en el marco conceptual de la GIRH. Vamos a hacer una relación de los diferentes ámbitos que han sido objeto de desarrollo en este programa y de los conceptos o áreas de la GIRH a los que se vinculan.

Como podemos comprobar en los gráficos, los cuadros que aparecen en el lado derecho son los conceptos de la GIRH a los que se vinculan todas las acciones del programa Trust-Team Talk.

Sin duda, todos ellos tienen una relación entre sí y van dirigidos a un objetivo común. Ese objetivo común es la puesta en práctica de un cambio cultural a través del compromiso. A continuación vamos a enumerar las principales conexiones con la GIRH.

1. Autonomía & liderazgo, gestión por competencias y VPT.



En este sentido, ¿qué conexiones tiene el desarrollo de la autonomía con el liderazgo? Y ¿qué conexiones tiene el desarrollo de la autonomía con la gestión por competencias?

Justificada la pertinencia del desarrollo de la autonomía como herramienta de motivación y factor que impulsa el compromiso, la conexión del *empowerment* con el liderazgo es muy estrecha. En este sentido, se puede establecer la relación desde la misma definición del concepto. En este caso decimos que el liderazgo es el conjunto de capacidades

que una persona tiene para influir en un grupo determinado, haciendo que este trabaje con entusiasmo y tesón en el logro de metas y objetivos.

Desgranando la definición, el liderazgo se entiende como la capacidad de:

- Tomar la iniciativa.
- Gestionar.
- Convocar.
- Promover.
- Incentivar.
- Motivar y evaluar a un equipo.

En algunas de estas capacidades se entrevé la relación con la autonomía, pues para conseguir motivar es fundamental dotar de autonomía al colaborador, y en la capacidad de promover e incentivar también es importante permitir hacer.

Por otro lado, una de las actividades demandadas a los líderes de éxito es su capacidad para liberar el talento desarrollando equipos que tenderán a ser autónomos y responsables de su trabajo.

Sin duda, la autonomía posee una conexión directa con el liderazgo situacional. Decimos que su conexión es muy cercana porque existen diferentes estilos de liderazgo que se adaptan en función de la madurez de los colaboradores.

Si traemos a colación los conceptos relacionados con la madurez de los colaboradores en función de la capacidad y la actitud, observaremos que hay cuatro tipos de colaboradores claramente diferenciados.

Figura 67. Tipos de colaboradores.



En este punto, ¿a qué colaborador podríamos dar autonomía? Evidentemente, no se le puede dar autonomía a una persona que no puede ni quiere. Se daría la misma situación cuando una persona quiere pero no puede. En contra, si el colaborador puede pero no quiere, habrá que poner en marcha determinados aspectos relativos a la motivación, uno de los cuales puede ser dotarle de autonomía en sus funciones. Esta sería una relación evidente con el liderazgo situacional. En el último caso, el de la persona que quiere y puede, la principal herramienta con que cuentan los líderes es la dotación de autonomía como instrumento de motivación.

Otra conexión de la GIRH con el concepto de autonomía es el concepto de *gestión por competencias*. ¿Dónde se interconecta este concepto con la gestión por competencias?

Una de las principales herramientas que posee el sistema de gestión por competencias para alcanzar una aplicación efectiva es el diccionario de competencias. Una de las competencias que se suele tener en cuenta en determinadas organizaciones es la autonomía.

Definimos autonomía así: «Disposición para trabajar de forma independiente, según las propias consideraciones y criterios, sin necesidad de la guía o la supervisión de otros y asumiendo las decisiones y responsabilidades derivadas de la acción». Esta definición conecta directamente con la gestión de los líderes en cuanto a la dotación de autonomía de su personal. Para dar esa autonomía a determinados colaboradores, es fundamental que el líder sepa exactamente si es posible hacerlo o no en función del nivel competencial que posea el colaborador en dicha competencia.

La última conexión que consideramos razonable es con la *valoración de puestos de trabajo (VPT)*. ¿Por qué el concepto de autonomía que se pretende medir en esta empresa conecta con la valoración de puestos de trabajo? Esto se explica en tanto que la valoración de puestos de trabajo es una herramienta que permite establecer una jerarquía entre diferentes puestos de trabajo en función de una serie de factores. Su propósito es la objetivación de las políticas de contratación, promoción y retribución dentro de la empresa. En este sentido, la autonomía es uno de los factores que se utilizan para comparar puestos distintos dentro de una organización. Es decir, la autonomía puede ser una competencia, como podemos comprobar en relación con la definición anterior, pero también un factor de comparación para realizar una VPT. La diferencia es que la competencia tiene que ver con determinadas características propias del individuo y el factor, con la necesidad de trabajar con más o menos autonomía.

La definición de autonomía como factor de comparación es la siguiente: «Grado de independencia que requiere el desempeño de las tareas medido en función del conjunto de normas (grado de concreción, detalles...) que regulan la actividad del puesto de trabajo, así como el tipo de supervisión o control ejercido sobre este, y que constituyen los límites de la autonomía exigida». Como podemos comprobar, la diferencia en sí es un rasgo o competencia personal, o un requerimiento del puesto de trabajo.

2. La segunda relación tiene que ver con la toma de decisiones & liderazgo y gestión por competencias.



Atendiendo a la primera vinculación, ¿dónde podemos fijar la relación entre la toma de decisiones y el *liderazgo*? Según la información relativa al liderazgo que aparece en la GIRH, una de las características más definitorias del buen líder es la capacidad de generar influencia y liberar el talento.

Para generar esa influencia y liberar el talento, el líder debe tener claro que el valor de su trabajo reside en hacer cada vez más autónomo a su equipo y más capaz de desempeñar funciones muy diversas. Para alcanzar esa autonomía, es importante que el líder, previo diagnóstico de la madurez del colaborador, dote de capacidad para tomar decisiones a su equipo (Pichault y Nizet, 2000; Brunet y Vidal, 2008; Álvarez de Mon, 2001).

Fijando nuestra atención ahora en la conexión con la *gestión por competencias*, sabemos que para determinar las competencias *core* —consideradas cruciales para alcanzar los objetivos organizativos— hay que analizar cuáles son los comportamientos de éxito con los que queremos contar en nuestra organización. Estos comportamientos deben estar conectados con la estrategia de la empresa.

En la determinación de esos comportamientos y niveles, a veces se elige la toma de decisiones como una de las competencias más importantes para alguno de los niveles de la empresa. Esta es la relación más directa que existe con la gestión por competencias.

### 3. Conexión con reconocimiento, evaluación del desempeño y desarrollo.



El programa sobre el reconocimiento fue uno de los instrumentos desarrollados por la empresa para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. *El liderazgo* debe contar con herramientas encaminadas al reconocimiento de las contribuciones de los empleados como medio para aumentar su satisfacción.

En este punto, es interesante señalar que el reconocimiento verbal a una contribución exitosa de un trabajador puede incrementar su satisfacción y motivación respecto a su organización. Sin duda, es uno de los medios más útiles para conseguir el compromiso de los empleados si se hace un uso adecuado de él.

En el reconocimiento a los colaboradores el líder tiene un papel clave, pues a menudo se convierte en el medio que lo hace llegar al empleado. Por ello, una de las cuestiones más importantes que el líder debe tener presente en su gestión es el correcto reconocimiento de la labor de sus supervisados.

En relación con la segunda conexión —reconocimiento, *evaluación del desempeño y desarrollo*—, la vinculación se entiende casi de manera inmediata. ¿Qué mejor momento para reconocer un resultado positivo o logro del colaborador que la evaluación del desempeño?

Sin duda, es uno de los momentos de que dispone el manager para reconocer el trabajo bien hecho de sus colaboradores. En este sentido, tiene la opción de usar los logros como catalizadores de aquellas áreas donde los resultados no hayan sido tan buenos. No obstante, es fundamental que los resultados menos positivos sean tratados de forma constructiva.

Hemos asociado la evaluación del desempeño con la del desarrollo porque a menudo, una vez realizada la evaluación del desempeño, es el momento de establecer las

líneas de mejora que precisa el colaborador y que se plasman en un plan de desarrollo individual (PDI).

El desarrollo se relaciona con el reconocimiento, pues comporta un medio para posibilitar el progreso del colaborador y potenciar su formación y competencias. Esa preocupación por hacer que los colaboradores crezcan es una forma de reconocer su labor en algunas ocasiones (Pin y Gómez-Llera, 1994).

No olvidemos que, aunque la formación y el desarrollo permiten adecuar las competencias técnicas y genéricas de los colaboradores a las requeridas por la empresa, también son un medio para hacer más empleables al personal en el mercado, y ese es un valor que el colaborador suele tener muy presente, máxime en tiempos de crisis.

4. La siguiente conexión la encontramos en desarrollo & desarrollo, evaluación y gestión por competencias.



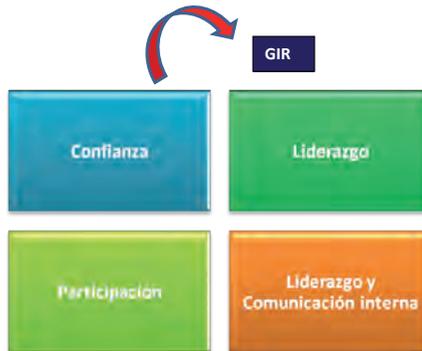
Relacionado con lo comentado en el apartado anterior, el *desarrollo* forma parte de algunas de las acciones que se llevaron a cabo por parte de la organización para potenciar la participación, la implicación y el compromiso.

El desarrollo persigue el aumento de las competencias técnicas y genéricas de los colaboradores, y se orienta a la mejora continua y a la adecuación de los perfiles de los colaboradores a los considerados como ideales. Reiteramos que es uno de los instrumentos más importantes que existen para conseguir motivar a un equipo y fomentar su compromiso. Por ello, el desarrollo es una de las Q que nos sirven para medir el nivel de compromiso.

Por otro lado, la evaluación del desempeño y la gestión por competencias también se vinculan al desarrollo ya que se busca evaluar para identificar áreas de mejora que desarrollar. La conexión con la GIRH en este caso es directa.

Asimismo, la gestión por competencias da el marco de actuación en torno al cual el desarrollo se conecta con el resto de áreas de gestión de RR. HH. a través de las competencias, las cuales sirven de referencia para el desarrollo.

5. La quinta conexión tiene que ver con confianza & liderazgo y participación & liderazgo & comunicación interna.



¿Cuál es la relación entre la confianza y el liderazgo? ¿Y entre la participación y el liderazgo?

En cuanto a la relación que existe entre la confianza y el liderazgo, conviene recordar algunos párrafos del capítulo dedicado a la GIRH.

El estilo de liderazgo es fundamental para desarrollar la *confianza* e impulsar a las personas del equipo hacia la consecución de los objetivos. El líder debe identificar las necesidades del colaborador para fomentar aquellas actitudes que promuevan el desarrollo de este. Las relaciones del compromiso con el estilo del liderazgo son muy estrechas, siendo el estilo uno de los principales condicionantes que lo facilitan (<http://www.servirparaganar.com.mx/articulos/base-del-liderazgo-exitoso.html>).

La clave del liderazgo exitoso tiene su base en la *credibilidad*. La credibilidad se define como tener la cualidad de ser creíble o parecer verdadero. La credibilidad es importante para cualquier líder ya que las personas están más dispuestas a seguir a alguien si creen lo que esa persona dice y hace. Se debe recordar que hay una gran diferencia entre dirección y liderazgo (<http://www.servirparaganar.com.mx/articulos/base-del-liderazgo-exitoso.html>).

Una de las cuatro estrategias del liderazgo exitoso es el desarrollo de la *confianza*. «La confianza mediante posicionamiento: un líder debe transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones».

Uno de los cuatro imperativos es también la *confianza*. «Inspirar confianza: obtener credibilidad como líder para que la gente le confíe sus mayores esfuerzos».

La *confianza* es el imperativo más importante de los grandes líderes, ya que afecta a su habilidad para hacer todo lo demás. Los líderes mediocres ven su posición de autoridad formal como el origen de su poder para conseguir resultados. En cambio, la mentalidad de un gran líder es conseguir que las cosas se hagan mediante la influencia personal y la credibilidad, es decir, los grandes líderes utilizan una autoridad informal o moral.

Como podemos comprobar, la confianza es una de las armas más importantes de que disponen los líderes para generar la influencia necesaria que les permita obtener sus

resultados. La capacidad de generar credibilidad y confianza es la base del liderazgo y la antesala de la motivación y el compromiso.

Por otro lado, la participación es otro concepto enunciado en la GIRH que se relaciona con lo comentado anteriormente respecto a la toma de decisiones y la autonomía. La participación y el tener en cuenta la opinión de los colaboradores son claves para garantizar su implicación; prueba de ello es que una de las Q que mide el compromiso versa precisamente de esto.

La pertinencia de las acciones que giran en torno a la participación tiene su sentido en el desarrollo de los elementos que son necesarios para posibilitarla. No obstante, la comunicación interna es importante para garantizar la participación de las personas que forman parte de la empresa.

El papel que juega la comunicación en todo este proceso es clave para conseguir los resultados que se esperan. En este punto, la comunicación enunciada en la GIRH se refiere tanto a los canales internos que tiene la organización para canalizar la información como a la comunicación como competencia.

La comunicación como competencia conectada con la participación se entiende desde el punto de vista de los resultados obtenidos con ella. Es decir, para facilitar la participación, el líder ha de facilitar un curso de comunicación bidireccional que se retroalimente de la información requerida (Rees, 2005). Es un medio al que tenemos que prestar especial atención si se desea conseguir una alta participación de los colaboradores.

6. La siguiente conexión es trabajo en equipo & desarrollo y gestión por competencias y comunicación & comunicación interna.



El trabajo en equipo, su dinamización y la optimización de resultados han sido y son algunas de las principales áreas de intervención de la organización objeto de estudio. Como no podía ser menos, algunas acciones de las comentadas iban dirigidas a la satisfacción de estos objetivos.

Tal como se explica en la GIRH, la relación del trabajo en equipo con el desarrollo y la gestión por competencias es muy estrecha. En este punto, el sistema de competencias se encarga de fijar como competencias básicas para la organización una serie de comportamientos convertidos en competencias y que son importantes para la consecución de los objetivos organizativos.

En el caso de la empresa que nos ocupa, uno de los valores-competencias más importantes es el del trabajo en equipo. La gestión por competencias se encargaría precisamente de determinar los niveles de esta competencia que precisarían ser cubiertos para cada uno de los perfiles de competencias.

Por otro lado, la conexión con el desarrollo también es muy directa, pues permitirá obtener los resultados deseados. En este caso, después de una evaluación se puede identificar como área a potenciar la competencia del trabajo en equipo. Prueba de ello es la acción que se está desarrollando en la actualidad, que es una actuación encaminada al desarrollo y la dinamización de los equipos de la empresa.

El cambio cultural que pretende la organización pasa por el compromiso como medio para conseguir que este finalmente se lleve a cabo. En ese camino el trabajo en equipo tiene una especial importancia.

Otra conexión que se puede establecer con la GIRH tiene que ver con la comunicación. Para determinar esta relación, vamos a traer a colación un párrafo de la GIRH.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que las empuja inexorablemente el mercado han de saber motivar a sus equipos humanos, retener a los mejores e inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados con la organización y le sean fieles. Y es precisamente aquí donde la *comunicación interna* se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

La comunicación es un arma de relevancia cuando se pretende implicar al equipo humano que compone una organización con vistas a conseguir que esta sea competitiva de manera sostenible en el tiempo.

Entendemos la comunicación como una competencia transversal que da apoyo a todas las acciones llevadas a cabo en la empresa y que puede determinar los resultados en función de su uso.

7. Otra de las conexiones con la GIRH tiene que ver con reclutamiento & procesos y calidad y TIC & innovación.



La acción llevada a cabo por la empresa relativa al reclutamiento tenía que ver con la mejora y optimización del proceso de reclutamiento. En este caso, la excesiva burocracia, los tiempos de espera y la lentitud en algunos trámites administrativos hacían que el proceso fuera ineficiente e incurriese en costes e ineficacias para la organización. Por ello, plantearon un plan de actuación que mitigase todos estos resultados adversos.

En la GIRH se enuncia el concepto de *gestión por procesos*, que tiene relación con la acción llevada a cabo. La definición de procesos tiene que ver con los siguientes textos:

La gestión por procesos permite fijar una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una serie de inputs encaminados a conseguir un resultado. Se pretende generar un output final que satisfaga los requerimientos del cliente.

La mayoría de las empresas que se han concienciado de la utilidad de gestionar por procesos han reaccionado ante la ineficiencia de una empresa organizada por departamentos, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios. Así, se potencia un concepto de proceso vinculado a una visión centrada en el cliente.

En este caso, una nueva organización del reclutamiento que optimice el proceso y elimine los tiempos muertos que generan costes es importante para mejorar los resultados en términos de eficiencia.

Por otro lado, la conexión con la *calidad* también es muy directa. Los conceptos de calidad contenidos en la GIRH dicen lo siguiente:

La filosofía del modelo hace más hincapié en la necesidad de asumir un ciclo de constante perfeccionamiento, un hábito de reflexión periódico sobre la organización, sus procesos y sus rendimientos orientado a la mejora continua y alimentado, cuando sea necesario, por saltos cualitativos de innovación, y todo ello desde la óptica del aprendizaje organizativo.

En este sentido, la mejora continua es uno de los principales aspectos con que trabaja el modelo EFQM. Esa es precisamente la idea que persigue la acción desarrollada de reclutamiento.

Otra de las acciones que se pusieron en marcha tenía que ver con las nuevas tecnologías. Se consideraba necesario renovar una serie de sistemas que facilitarían la actividad diaria e hicieran más eficiente el trabajo en la organización. Con las nuevas tecnologías se pretendía agilizar ciertos procesos de información y renovar algunos sistemas que no cubrían las necesidades del momento.

Esta acción tiene un impacto indirecto en los recursos humanos de la empresa. No obstante, las mejoras alcanzadas, con el uso de las nuevas tecnologías, afectan a la calidad de los procesos y a su eficiencia. Estas mejoras tienen un impacto en la satisfacción de los colaboradores pues les ayudan a obtener los mejores resultados con el menor esfuerzo.

Esta actividad se vincula a la gestión de *procesos y calidad*. La orientación a la mejora continua, a la optimización de los procesos por medio de la tecnología y al perfeccionamiento de estos conecta directamente con la gestión de procesos y calidad.

Conexión entre reducir la burocracia & calidad.



La conexión entre calidad y reducir la burocracia es muy parecida a la fijada entre reclutamiento, TIC y calidad. En este caso, la gestión por procesos ofrece la sistematización necesaria del procedimiento de trabajo y elimina los tiempos muertos y todas aquellas cuestiones que no aporten valor añadido.

El objetivo de la acción de eliminar la burocracia pretende precisamente eso, quitar todas aquellas actividades que no solo no añadan nada, sino que generen costes añadidos innecesarios. La calidad, por el contrario, pretende asumir un ciclo de constante perfeccionamiento, una mejora de los procesos orientada a la mejora continua, todo ello desde la óptica del aprendizaje organizativo.

#### 8. Conexión entre cambio cultural & estrategia y cultura.



El programa, al igual que la mayoría de las acciones desarrolladas, pretende un cambio cultural que sitúe a la organización en la realidad actual del negocio. Esta realidad precisa nuevos comportamientos y prácticas que adapten la empresa a esa nueva realidad.

En este cambio cultural, como señalamos con anterioridad, se requiere el compromiso y la implicación de los colaboradores. Llegados a este punto, ¿qué conexión existe entre el cambio cultural y la estrategia y la cultura organizativa?

Para que aporte los resultados que se esperan, el cambio cultural debe afectar a toda la organización, empezando por el área estratégica. Entendemos por estrategia el plan que integra las principales metas de una organización y establece la secuencia de acciones a realizar.



# CULTURA

Pero la principal implicación se da en la cultura de la organización. En este caso, el concepto de cultura que hemos utilizado en la GIRH dice lo siguiente:

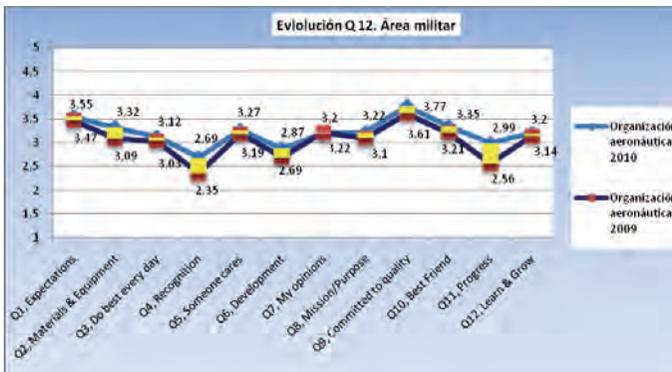
La cultura organizacional es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización.

La conexión entre el cambio cultural y el concepto de cultura que se desarrolla en la GIRH es total. En este caso se pretende modificar la forma de actuar de las personas, un cambio de mentalidad que pasa por un cambio forzoso de cultura.

## CONEXIÓN CON LAS Q12 Y Q16

La conexión de la GIRH con las diversas acciones desarrolladas deja en evidencia el carácter holístico del proyecto Trust-Team Talk, que abarca una gran cantidad de áreas enfocadas al cambio cultural a través de la mejora del compromiso.

Al estudiar el gráfico que nos permite observar la evolución de las Q entre el año 2009 y el 2010, vemos cómo han cambiado aquellas Q que se vinculan al programa.



¿Cuáles son las Q que consideramos que tienen mayor relación con el programa?

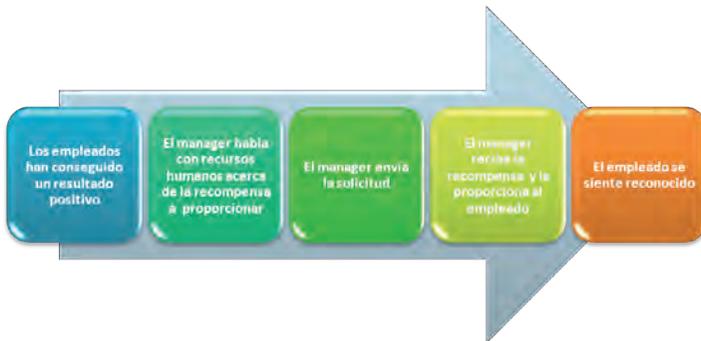
- + Q4: Recognition.
- + Q5: Someone cares.
- + Q6: Development.

- Q7: My opinions.
- Q9: Committed to Quality.
- Q10: Best friend.
- Q11: Progress.
- Q12: Learn & Grow.

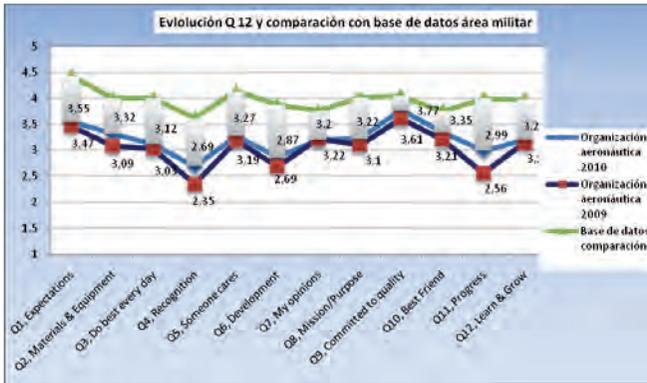
Por hacer una breve reseña del significado de cada Q, la Q4 («Recognition») tiene que ver con haber recibido algún elogio por un trabajo bien hecho; la Q5 («Someones cares») trata sobre si alguien ha mostrado un sincero interés por el trabajador como persona; la Q6 («Development») tiene que ver con estimular el desarrollo personal y profesional; la Q7 («My opinions») está relacionada con el hecho de si se tienen en cuenta las opiniones del colaborador en la empresa; la Q9 («Committed to Quality») se refiere a si los compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad; la Q10 («Best friend») trata sobre si el colaborador tiene a su mejor amigo dentro de la empresa; la Q11 («Progress») está relacionada con el hecho de si en los últimos meses se ha hablado con el colaborador sobre su progreso; y la Q12 («Learn & Grow») tiene que ver con si el colaborador tiene oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente.

Si las analizamos una a una, observamos que en la Q4 («Recognition») se percibe una de las mayores deltas positivas que se han dado en relación con el resto de Q. El programa Trust-Team Talk se ha encargado de aportar una serie de herramientas encaminadas a potenciar el reconocimiento de todos los resultados positivos conseguidos por los colaboradores. Estas medidas se conectan de manera directa con la delta positiva percibida. Conviene recordar el esquema de reconocimiento que utilizamos para representar el sistema de reconocimiento utilizado.

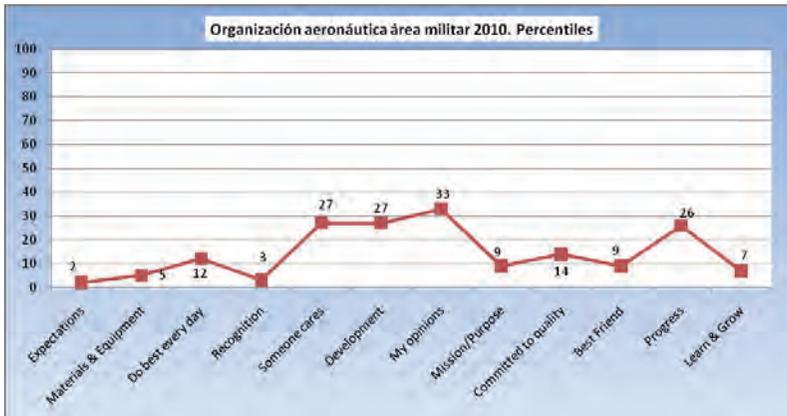
Figura 68. Reconocimiento.



Aunque en los resultados identificados se ha percibido un incremento significativo, el tipo de reconocimiento que se puso en práctica en la empresa aunaba el reconocimiento verbal con la recompensa retributiva. Este tipo de reconocimiento es un buen sistema, si bien, aunque siempre es interesante que el reconocimiento sea verbal, no siempre es necesario que vaya vinculado a una recompensa material. A pesar del incremento, la diferencia con respecto a la base de datos que sirve de comparación aún es alta, por lo que es fundamental seguir trabajando en este ámbito.



Si estudiamos el gráfico de percentiles, observaremos la siguiente información:



La Q que habla del reconocimiento posee un percentil muy bajo, lo que nos da información de cómo se encuentra nuestra organización con respecto a las demás con las que establecemos la comparación.

La Q5 («Someone cares»), que hablaba de si alguien había mostrado un sincero interés por el trabajador como persona, presenta una delta positiva en el gráfico que muestra la evolución en las Q12, si bien la diferencia con la base de datos que se utiliza para la comparación sigue siendo muy amplia.

No obstante, esta Q ocupa el percentil 27, es decir, hay 67 organizaciones que presentan niveles más elevados en esta Q en la base de datos de comparación. De todas formas, esta Q presenta uno de los percentiles más altos en relación con el resto de Q estudiadas.

Los programas implementados sí que fomentaban la participación y el tener en cuenta la opinión de los colaboradores; de todas formas, sigue siendo pertinente el avanzar en este tema porque los resultados todavía no son demasiado elevados.

Sobre la Q6 («Development») se pueden aportar los mismos comentarios que hemos hecho respecto a la anterior. En ella se percibe una delta positiva, la diferencia con la base de datos que sirve de comparación es elevada y su percentil es idéntico al anterior. Como hemos comentado en apartados previos, el desarrollo ha sido y es uno de los puntos clave de todas las acciones desarrolladas por la compañía. No obstante, esta debe trabajar aún más en el progreso de sus colaboradores; en definitiva, en aumentar la percepción de que son desarrollados y tenidos en cuenta en la estrategia de la organización.

En los programas de actuación contenidos en el Trust-Team Talk se tenían muy en cuenta el desarrollo de la participación de los trabajadores y su implicación en los procesos de decisión.

Sin embargo, la Q7 bajó su puntuación del año 2009 al 2010. Por el contrario, es una de las Q donde se perciben menores diferencias en relación con la base de datos que sirve de comparación. Además, en la muestra de percentiles dicha Q está en la posición más alta en relación con el resto de su categoría. De todas formas, los resultados son aún muy bajos y es importante que se siga trabajando en este aspecto.

La Q9 presenta una delta positiva entre esos dos años, siendo además una de las Q que tiene menores diferencias con respecto a la base de datos que sirve de comparación. Su percentil es medio en relación con la base de datos que sirve de comparación.

Es curioso observar como la calidad es un área que realmente suscita orgullo de pertenencia entre los colaboradores que conforman la organización.

Incluso algunos programas o actuaciones llevados a cabo en el Trust-Team Talk tienen que ver con acciones que pretenden mejorar la eficiencia y la productividad de los procesos y las actividades de la empresa.

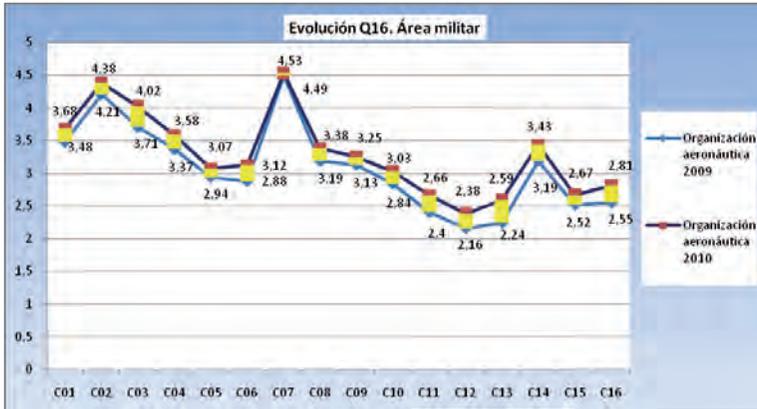
La Q10 («Best friend») aumenta su valoración de un año a otro y no se diferencia demasiado en puntuación respecto a otras organizaciones del sector que conforman la base de datos de comparación. No obstante, su puntuación percentil no es demasiado elevada. Ello significa que en la base de datos de comparación hay una gran cantidad de empresas con puntuaciones muy cercanas. Es evidente que el trabajo en equipo, la dinamización de las relaciones y la apertura de flujos de comunicación bidireccionales que han promovido las diversas actuaciones han contribuido al incremento en este ítem.

La Q11 presenta el mayor incremento en relación con las demás, aunque su diferencia en puntuación respecto al resto de empresas de la base de datos es elevada. No obstante, su percentil es de los más elevados. Los resultados nos hacen pensar que esta Q presenta un desarrollo positivo que va camino de lograr los niveles deseados. Todas las mejoras se deben a las actuaciones que se han llevado a cabo en el ámbito del desarrollo de los colaboradores y de su participación e implicación.

La Q12, aunque ha aumentado su nivel del año 2009 al 2010, todavía dista del resto de organizaciones con las que se la compara y su percentil también es muy bajo. No obstante, es normal que esta Q adquiera los menores resultados puesto que se encuentra en el nivel superior de la pirámide. Es decir, en teoría se deberían obtener altos niveles de puntuación en todas las Q que quedan por debajo para llegar a un nivel alto en esta Q.

Como hemos comentado anteriormente, las actuaciones llevadas a cabo relativas al desarrollo, la participación, la confianza, etc., han contribuido de forma positiva a la percepción final de compromiso medida a través de estas preguntas.

Si analizamos ahora las 16 Q, observaremos lo siguiente.



De entre las Q16 hay algunas que tienen que ver con el programa Trust-Team Talk que estamos desarrollando. Es el caso de:

- + Q3 («Me enorgullece la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa»).
- + Q5 («Siento que se me anima a proponer nuevas y mejores maneras de hacer las cosas»).
- + Q10 («Siento que se me anima a trabajar con equipos y personas más allá de los límites de la organización»).
- + Q12 («Estoy satisfecho con la velocidad con la que se toman las decisiones en mi compañía»).
- + Q13 («Existe una comunicación abierta a todos los niveles»)

En todas ellas se perciben incrementos razonables. Como hemos comentado en los casos anteriores, las actuaciones y acciones desarrolladas han tenido un impacto positivo en la percepción de la calidad de los productos. Es cierto que ya se percibía esta calidad anteriormente; no obstante, la mejora de los procesos y procedimientos aumenta esta imagen de calidad. Por otro lado, la participación y el trabajo en equipo han sido dos áreas de especial interés para la organización en todas estas actuaciones. Del mismo modo, la agilidad del proceso de toma de decisiones y el mejoramiento del flujo de comunicación han influido en el aumento de las Q relacionadas.

Si atendemos ahora a los resultados en las Q en el caso de la organización general, observamos lo siguiente:



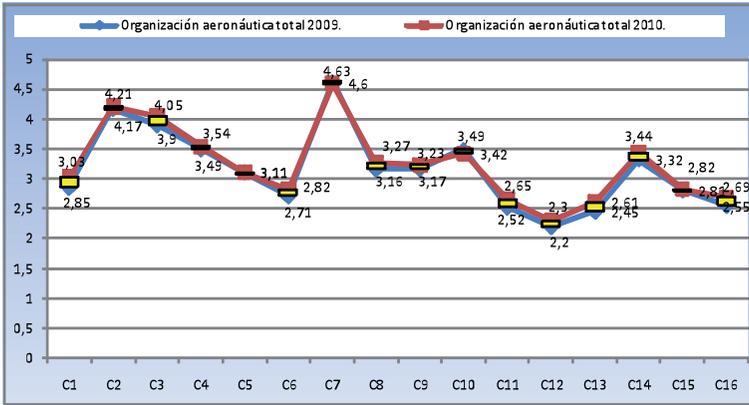
Las Q objeto de estudio en el programa Trust-Team Talk han sido:

- + Q4: Recognition.
- + Q5: Someone cares.
- + Q6: Development.
- + Q7: My opinions.
- + Q9: Committed to Quality.
- + Q10: Best friend.
- + Q11: Progress.
- + Q12: Learn & Grow.

De todas ellas, solo se han percibido incrementos en la Q4, la Q5, la Q6, la Q7, la Q9, la Q10 y la Q11. En general, en todas ellas se han producido incrementos a nivel general, es decir, en el total de áreas que componen la compañía. En cambio, en la Q12 se ha producido un decremento. En este sentido, los resultados a nivel general son muy parecidos y están en la línea de los de la organización militar, incluso los percentiles reflejan la misma tendencia, aunque es cierto que a nivel general son menores.

Todo indica que las acciones realizadas en algunas Q han implicado resultados positivos, aunque no hayan sido suficientes, y que es necesario continuar implementándolas a fin de alcanzar los niveles deseados.

Atendemos por último a los resultados de las Q16 a nivel general.



Vamos a elegir ahora algunas de las Q16 anteriores para estudiarlas:

- Q3 («Me enorgullece la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa»).
- Q5 («Siento que se me anima a proponer nuevas y mejores maneras de hacer las cosas»).
- Q10 («Siento que se me anima a trabajar con equipos y personas más allá de los límites de la organización»).
- Q12 («Estoy satisfecho con la velocidad con la que se toman las decisiones en mi compañía»).
- Q13 («Existe una comunicación abierta a todos los niveles»).

En este caso se perciben incrementos en la Q3, la Q12 y la Q13. Y decrecen la Q5 y la Q10. En el caso de la organización militar, crecían todas, y en este hay 12 que aumentan sus niveles y 4 que bajan, lo que nos lleva a la conclusión de que los resultados de la organización militar han sido mejores que los de la organización en su conjunto.

No obstante, al estudiar las tendencias observamos un incremento generalizado en los niveles de compromiso, medido a través de las Q, que nos lleva a considerar positivas las medidas llevadas a cabo.

### 9.5 Lean leadership behaviours

El programa que vamos a explicar en este apartado se denomina «Comportamientos de Liderazgo Lean» (programa para los trabajadores de planta). Este se inscribía dentro de la pretensión organizativa de dar un giro a la cultura y forma de gestionar los recursos humanos.

La actuación pretendía enfocar sus esfuerzos en la línea operativa de la empresa, centrar su atención en aquellas personas que son finalmente quienes producen el output

que se entrega al cliente. Su objetivo era diseñar e implementar un programa de desarrollo para promover comportamientos de liderazgo Lean en los obreros de planta. Así, la línea de producción cobraba especial importancia como colectivo prioritario en dicha intervención.

Las tres áreas principales sobre las que giró la actuación fueron:

1. Evaluación comparativa de la producción.
2. El nuevo camino a implementar.
3. Próximos pasos a dar.

## I. EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LA PRODUCCIÓN

Para llevar a cabo el programa, se entrevistó a algunas personas que procedían de distintas áreas de la organización. Por ello es importante explicar los puestos de algunos de ellos para hacernos una idea clara del enfoque y la orientación de la intervención. Es importante hacerlo puesto que, una vez realizadas las entrevistas pertinentes, se utilizó la información extraída para desarrollar las actuaciones posteriores, que se orientaron a los empleados de planta. Los puestos eran los siguientes:

- Coordinadores Lean.
- Personas de recursos humanos (formación).
- Agentes del cambio.
- Agentes de cambio cultural.

Dentro de las actuaciones que se llevaron a cabo, algunas iban dirigidas al desarrollo de las competencias más *soft*. Entre estas se tuvieron en cuenta:

- La gestión de equipos de trabajo (dirigida a los managers de operaciones). Esta actuación, con una duración de tres días, tuvo este programa:
  - Comunicación persuasiva y motivación.
  - Habilidades de gestión con respecto al equipo y los proyectos.
  - Trabajo en equipo.
  - Estrategia y cultura en el conjunto de la organización.
- Habilidades para mandos (mandos). La actuación tuvo una duración de tres días.
  - Comunicación (incluyendo comportamientos clave).
  - Trabajo en equipo y motivación (diferencias entre equipo y grupo, desarrollo de dinámicas y desarrollo de la confianza).
  - Introducción al liderazgo (teoría X e Y de McGregor y el liderazgo situacional).
  - Gestión del tiempo.
  - Definición de objetivos y prioridades.
  - Negociación (ganar-ganar).
- Sesiones (diferentes colectivos). Tuvo una duración de tres horas.
  - Aprovechamiento de todo el potencial.
  - Gestión del tiempo.
  - Gestión del conflicto.
  - Comunicación efectiva.
- Visión 2020. Para todos los empleados (desarrollo en el camino del cambio, Lean y compromiso). Su duración fue de catorce horas.

- ♦ Cambio de liderazgo (desarrollado para directivos). Proyectos individuales y proyectos de equipo. Su duración fue de 15 horas.

Por otro lado, se llevaron a cabo actuaciones dirigidas a lo que los empleados denominaban «la academia de aprendizaje Lean». Los contenidos tratados en ella fueron:

- ♦ Lean, nuevo modelo de fábrica (forma parte del primer módulo de la formación Lean, dirigido a todos los empleados). Los conceptos tratados en esta formación tenían que ver con:
  - Entender y experimentar los beneficios de la aplicación Lean a la industria.
  - La mejora continua.
  - Construir la cultura del cambio.
- ♦ Formación Lean, contenidos de liderazgo general (dirigida a la producción, los procesos de negocio y los equipos locales). Su duración fue de seis días. Hubo nueve facilitadores que se ocuparon de:
  - Gestión del cambio.
  - Construcción de equipos.
  - Comunicación y conflictos.
  - Motivación.
  - Desarrollo.
  - *Coaching* de equipos.
  - Medición y autoevaluación Lean.
- ♦ Habilidades sociales para mandos (esta formación se llevó a cabo en la línea de fabricación espacial para los managers de operaciones). La duración fue de tres días y en ella se llevó a cabo formación en:
  - Habilidades emocionales y sociales (y PNL).
  - Posturas y comunicación.
  - *Feedback* y reconocimiento.
  - Negociación y persuasión.
  - Preparación de reuniones.

Dentro del desarrollo de las competencias más *soft* que comentamos anteriormente se encuentra la potenciación de las facultades de liderazgo. Este desarrollo estaba contenido dentro del programa Inspire e iba dirigido a todos los managers de la organización. Se llevó a cabo en dos días. El programa pretendía dar a los directivos las competencias y la confianza para potenciar el compromiso y el alto rendimiento del equipo. La formación también se llevó a cabo para los managers recientes durante un período prolongado de (3+2+1+3 días y tres días de *coaching*). Dentro de los contenidos impartidos para este colectivo, destacan:

- ♦ Conocimiento de las responsabilidades y las funciones.
- ♦ Comprensión básica de las mejores habilidades y prácticas de gestión.
- ♦ Herramientas para administrar y mejorar el rendimiento de las personas y los equipos.

Este mismo programa también se llevó a cabo para los mandos de primera línea de producción en una de las sedes internacionales de la organización (su duración fue de 3+2+2 días). Los contenidos del programa fueron:

- ♦ Especificidad de liderar a los *blue collar*.
- ♦ Expectativas del cambio cultural.

- Conocimiento de uno mismo y de las propias capacidades.
- Ser un punto de referencia para los compañeros a partir de los resultados de la encuesta de compromiso.
- Tratamiento de los problemas.
- Desarrollo del cambio mejorando los resultados de aquellas Q de la encuesta de compromiso en que se hayan obtenido peores resultados.

Al repasar las actuaciones que se han ido realizando en cada una de las líneas de actividad de la organización en su conjunto, observamos como en la parte de la empresa que se dedica a hacer aeronaves civiles y militares se han llevado a cabo las siguientes:

- Programas de desarrollo de facultades de liderazgo.
- Desarrollo de la academia Lean.
- Desarrollo de competencias *soft*.

En la línea de la empresa que se dedica a la fabricación espacial, se ha llevado a cabo formación en habilidades sociales y técnicas de negociación dirigida a mandos intermedios.

En la línea de la empresa que se dedica a la defensa y la seguridad, solo se han implementado programas de Lean. En cambio, en el área de la organización que se encarga de fabricar helicópteros al parecer no se han llevado a cabo acciones de ningún tipo.

Entretanto, existían una serie de materiales correspondientes a otras acciones llevadas a cabo con anterioridad que servían de *back-up* a las que se estaban realizando en la actualidad.

## 2. EL NUEVO CAMINO A IMPLEMENTAR

Las actuaciones contenidas dentro de esta área hablaban de establecer un puente para superar el gap que existía entre los conceptos Lean y sus herramientas y el trabajo que se lleva a cabo día a día en la planta. Todo ello se llevó a cabo a través de los comportamientos de liderazgo Lean.

Para ello, se fijaron una serie de recomendaciones y objetivos. Estos objetivos relativos al nuevo curso tenían que ver con el establecimiento de dicho puente, que buscaba llegar desde el método Lean (conceptos y herramientas) hasta el día a día de los operarios de la planta de fabricación. Todo ello se puso en marcha a través de los comportamientos de liderazgo Lean, cuyo fin era llevar el Lean al equipo.

Los principales mensajes al respecto fueron:

- Adoptar un cambio de mentalidad.
  - Nunca más nosotros frente a ellos.
  - Nada de tareas adicionales, aunque sí una forma diferente de hacer las cosas.
- Adoptar una nueva cultura de empresa.
- Adoptar una nueva forma de trabajo.
- Seguir adelante.
- Ser conscientes del valor de la formación.
- Implicar a todos en el proceso.

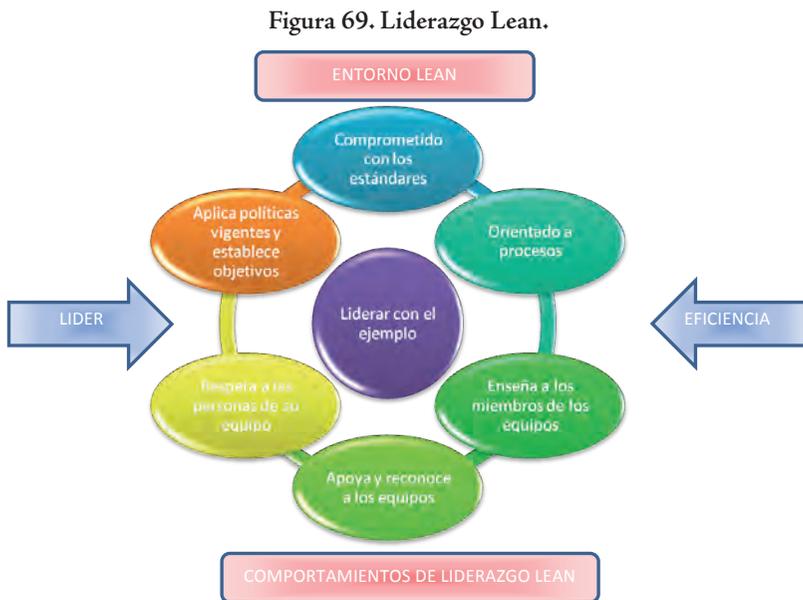
Todo ello forma parte de la visión propugnada para 2020 por la empresa.

Otras recomendaciones para esclarecer el nuevo camino que se quería recorrer se referían a los contenidos de formación. Estas recomendaciones tenían que ver con:

- Estar orientados al Lean.

- Entender los principios y comportamientos Lean.
- Pensar globalmente, no de forma individual. Es decir, pensar como parte de la compañía.
- Transmitir la visión y el cambio de mentalidad.
- Implantar un nuevo modelo de fábrica.
- ♦ Animar y comunicar.
  - Gestionar y liderar el cambio (su nuevo rol).
  - Comunicarse bien con el equipo (informar, involucrar, animar y ser disciplinado). Visibilidad y transparencia.
  - Fomentar las competencias interpersonales (disponibilidad, gestión del tiempo, establecimiento de prioridades, evitar tener que «apagar fuegos»...).
  - Promover la mejora continua para asegurar el futuro y liderar con el ejemplo.
  - Impulsar el reconocimiento, la motivación, el desarrollo, la confianza y el compromiso.
  - Trabajar en equipo y tomar decisiones en el equipo.
- ♦ Aplicar las nuevas técnicas.
  - Desarrollar *coach* para mandos a efecto de que se conviertan en potenciadores de sus equipos.
  - Identificar y concretar ejemplos de éxito de Lean.

El modelo de referencia que sirve de base a las actuaciones antes expuestas es el siguiente:



### 3. PRÓXIMOS PASOS A DAR

El tercer punto o área de interés del programa hablaba de los siguientes pasos que se iban a dar. Estos pasos se ejemplificaban mediante un gráfico que mostraba un puente entre lo deseable y lo real, estableciéndose en medio la brecha o gap al que pretendían hacer frente. Así, su principal motivación era conseguir tender un puente entre la línea estratégica y táctica. Para ello, fijaban un itinerario para avanzar durante 2011 en este sentido.

El programa para 2011 contaba con el siguiente itinerario de acciones:

- Abril.
  - Diseño del programa y análisis de los riesgos de este.
  - Presentación del programa.
  - Fijación de la estructura del proyecto y planificación de las primeras áreas piloto.
- Junio, julio y septiembre.
  - Primeros pilotos.
  - Planta militar de la organización en algunos centros y planta de operaciones en algunos centros.
- Recepción de *feedback* y revisión del impacto de las acciones.
- Noviembre.
  - Promoción y comunicación de las acciones.
- Diciembre y 2012.
  - Implantación sostenible.

A partir de septiembre se extrapoló la acción prevista a otras plantas, adaptándose e implementándose en la línea encargada de realizar desarrollos de defensa y seguridad, en la de fabricación espacial y en la de construcción de helicópteros.

Esta última parte, la relativa a los nuevos pasos a dar, será llevada a cabo por algunas organizaciones, no cumpliéndose exactamente los plazos fijados en la calendarización. Por ello, con la intención de conectar las acciones llevadas a cabo con la GIRH y con las Q12, nos centraremos en las acciones que sí se han materializado.

Mencionamos algunos datos de interés que nos pueden servir para comprender mejor algunos conceptos planteados:

- *White collar*: se refiere a los managers de planta y a los responsables de producción. Es decir, el término se refiere a estos dos colectivos, lo que no significa que no se refiera a otros más.
- *Blue collar*: se refiere a los mandos, jefes de equipo y operarios.

Como comentamos en el inicio, la intervención se dirigía a la línea de fábrica, por ello es importante que traigamos a colación algunos conceptos que guiaban la actividad:

- Se pretendía acercar los *blue collar* a los *white collar*.
- Se perseguía la implicación y participación de la alta dirección en todo el proceso.
- Uno de los objetivos era que los *blue collar* se sintieran importantes.

En relación con el proyecto y las acciones que se habían desarrollado, conviene recordar algunas cuestiones que eran importantes para el futuro del proyecto. Dichas aportaciones las recogimos en un documento denominado «Sumario de necesidades de los mandos». Algunas demandas eran las siguientes:

- La formación de liderazgo sería más eficaz si se realizara al inicio de la carrera de un mando y se fueran «refrescando» los conceptos cada cierto tiempo.

- ♦ Se pedía más información de la dirección para tener convenientemente informados a los trabajadores de fábrica y así mantenerlos motivados.
- ♦ Al parecer había algunas competencias que compartían los mandos y una figura elegida democráticamente dentro de cada unidad de fabricación denominada jefe de equipo. La cuestión giraba en torno al solape de dichas competencias y a la falta de claridad en cuanto a su definición. La supuesta falta de descripción de las funciones y responsabilidades de este perfil desencadenaba algunos problemas de selección.
- ♦ Otra de las cuestiones se pronunciaba a favor del diseño de un nuevo programa de desarrollo para el mando de taller que incluyera una definición de competencias detallada, para evitar así el solape con las de los jefes de equipo.

Para avanzar en los pormenores de la acción, es interesante que recordemos los contenidos del programa de comportamientos de liderazgo Lean:

- ♦ Generar compromiso en los equipos de trabajo.
  - El compromiso en la empresa.
  - Cómo desarrollar un entorno donde se construya el compromiso.
  - Los cuatro elementos del compromiso.
  - Claves para liderar el compromiso.
  - Herramientas para potenciar el compromiso de los empleados.
- ♦ Transmitir la visión y los principios Lean.
  - ¿Qué es el Lean? Su visión y sus principios.
  - Reseña de herramientas Lean.
  - El líder como transmisor.
- ♦ Aplicar políticas y establecer objetivos.
  - La definición de políticas y objetivos.
  - Política y objetivos en organizaciones Lean.
  - Funciones que ha de ejecutar el líder.
  - Posibles reacciones del equipo ante las políticas y los objetivos.
  - Características requeridas al líder para la transmisión de políticas y el establecimiento de objetivos.
  - El alineamiento del equipo.
- ♦ Comprometerse con los estándares.
  - El compromiso del líder para la mejora continua.
  - ¿Por qué hablamos de hábitos?
  - Hábitos.
- ♦ Ser un líder orientado a procesos (seis máximas para la creación de valor o desperdicio).
  - Los conceptos como base de la creación de valor.
  - Líder Lean: ¿orientado a personas o tareas?
  - ¿Cómo se comporta un líder enfocado a procesos?
  - Tres claves sencillas para focalizar los procesos.
- ♦ Enseñar a los miembros del equipo.
  - La formación del equipo.
  - El papel del líder en la formación de su equipo.
  - Metodologías para fomentar el aprendizaje del equipo.
- ♦ Apoyar y reconocer a los equipos propios.

- La influencia de la conducta de apoyo.
- Acciones clave de apoyo y reconocimiento de equipos.
- Apoyo del líder según las necesidades del grupo.
- Apoyo y motivación.
- Técnicas para apoyar y reconocer equipos y personas.
- ♦ Respetar a las personas.
  - Definición y contextualización del término *respeto*.
  - El concepto de respeto en la legislación.
  - La introducción del término *respeto* en las empresas.
  - El respeto por las personas en un contexto Lean.
  - Consecuencias de la falta de respeto. El *burn out*.
- ♦ Liderar con el ejemplo.
  - El modelo clásico de liderazgo en la empresa.
  - El ejemplo como base del liderazgo.
  - La transmisión de comportamientos a través del ejemplo.
  - Liderar con el ejemplo en un entorno Lean.

#### CONEXIÓN CON EL MARCO CONCEPTUAL. GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS (GIRH)

El programa llevado a cabo por la organización posee una serie de vinculaciones con algunos conceptos enunciados en la GIRH que vamos a desarrollar en este apartado. Para su mejor comprensión, se van a establecer una serie de gráficos que nos van a ayudar a fijar la estructura a partir de la cual se desarrollarán los comentarios.

No obstante, hay que referirse a uno de los conceptos que revisten mayor importancia antes de plantear el gráfico. Se trata del concepto de cultura. Si nos detenemos a analizar el tratamiento que dicho concepto merece en estas actuaciones, se puede comprobar que nos referimos a él en relación con el «cambio de cultura». Incluso aparecen algunos constructos relacionados con él que tienen que ver con el «cambio de mentalidad», con una «nueva forma de hacer y de entender la actividad». Ese cambio cultural o de mentalidad será la piedra angular en torno a la cual va a girar nuestra conexión con la GIRH.

Partiendo de esa base, las actuaciones llevadas a cabo por la empresa iban dirigidas al desarrollo de una serie de aspectos relativos a conceptos enunciados en la GIRH. Para mostrar la vinculación, del programa con la GIRH vamos a agrupar los conceptos del programa por afinidad en relación con conceptos de la GIRH, donde en el centro aparecerá el concepto de la GIRH con el que se relaciona el programa. Del mismo modo, aunque el concepto no venga expresado con las mismas palabras, se fijará la relación con contenidos expuestos anteriormente.

1ª vinculación:



2ª vinculación:



3ª vinculación:



4ª vinculación:



La primera vinculación se establece con la estrategia y el cambio. El concepto de estrategia goza de una importancia capital en la GIRH. Retomando algunos conceptos de la GIRH, decimos que las organizaciones tratan de desarrollar ventajas competitivas sostenibles para operar en el mercado, para lo que se orientan a incrementar la competitividad de la organización. Dicha competitividad no solo se consigue por medio de la productividad y la eficiencia, aunque sean aspectos muy importantes, sino también por medio de la imagen de marca, las repercusiones sociales de su actividad y la posibilidad de operar en un sector de forma sostenible.

La sostenibilidad viene precedida de la competitividad comentada anteriormente, la cual no solo procede de los resultados económicos, sino también de otros aspectos comentados que la hacen sostenible. Pero ¿qué hace que la organización produzca de manera eficiente? ¿Qué provoca que la imagen de la empresa en el exterior sea muy positiva? ¿Qué incrementa la productividad de la organización?

Los anteriores interrogantes nos permiten entender que la estrategia de la organización es el centro en torno al cual pivotan el resto de áreas de la organización.

La premisa inicial que nos permite relacionar el compromiso con la competitividad sostenible de las organizaciones establece que el compromiso de los trabajadores se deriva de la estrategia de la empresa y de la gestión integral de los recursos humanos. Dicha estrategia entronca con la visión («¿Qué queremos ser?») y con los valores («¿Quiénes somos?»), y son estos conceptos los que, desarrollados por medio del constructo estrategia («¿Qué queremos hacer?»), nos muestran la importancia de la actuación de recursos humanos puesta en práctica por la organización aeronáutica para alcanzar los resultados pretendidos.

La filosofía de la GIRH se fundamenta en un nuevo cambio cultural que permita desarrollar con éxito la nueva estrategia organizativa. Para conseguir ese cambio cultural, esa nueva forma de comportarse que lleve al éxito en la implantación de la estrategia, se precisa el compromiso de los colaboradores como arma para alcanzar los resultados buscados.

Esa nueva cultura tendrá su base en el concepto anglosajón de *engagement*, al que nosotros nos referimos como compromiso. Este compromiso final será el que posibilite el cambio cultural y la implantación exitosa de la nueva estrategia, y, por extensión, será

un aspecto importante de vital importancia para la competitividad sostenible de la organización en el futuro.

El concepto de cambio con el que en este caso relacionamos la estrategia y la cultura tiene una relación directa con conceptos de la GIRH explicados en el modelo EFQM y en innovación. Sin duda, lo único permanente que acecha a las organizaciones actuales es el cambio. Precisamente ese cambio enfocado a la mejora continua es el que trataremos con mayor detalle en el apartado relacionado con la calidad y la innovación.

Estrategia, cultura, cambio y visión son aspectos de suma importancia que forman parte de lo que denominamos en la introducción el *core* de la gestión empresarial y la gestión integral de los recursos humanos. Con lo cual, el cambio que propugna la empresa afecta a sus cimientos mismos para conseguir adaptarse y competir de forma sostenible en el tiempo con garantías.

Pero ¿quién marca finalmente la pertinencia de todos los cambios culturales y estratégicos que se dan en la empresa? ¿A quién van enfocados estos esfuerzos que consiguen que nos adaptemos a nivel técnico y actitudinal?

Todo ello se vincula al *core* real de todo el sistema, *el cliente*. El cliente es el origen y el destino de las compañías de la actualidad, por lo que todos los cambios producidos en las organizaciones tienen un principio y un final que se denomina clientes, entendiendo el término como aquel ente, organización o persona individual a la que acompañamos y ayudamos a satisfacer determinadas necesidades que surgen fruto de oportunidades o amenazas que se producen en su entorno.

La segunda vinculación se da entre trabajo en equipo, comunicación, negociación, habilidades sociales, toma de decisiones y gestión del tiempo con desarrollo y gestión por competencias.

En este caso estamos hablando de competencias que son objeto de atención por parte de la organización. El trabajo en equipo, la capacidad de negociar sobre la base de la estrategia *win-win*, la comunicación y la toma de decisiones son competencias que influyen en el desempeño de los recursos humanos que forman parte de la empresa.

Por otro lado, se menciona la pertinencia del desarrollo de habilidades sociales como el trabajo en equipo o liderazgo e incluso el *coaching* y otras individuales como la gestión del tiempo y del cambio. En este caso hemos tomado una muestra representativa de ellas para evidenciar el interés de la empresa por su desarrollo. Pero ¿qué vinculación pueden tener estos conceptos con algunos de los enunciados en la GIRH? ¿Qué importancia revisten las competencias y su desarrollo en el desempeño organizativo?

Sin duda, dentro de las áreas que se enmarcan en la gestión de recursos humanos propiamente dicha, una de ellas, interconectada por supuesto con el resto, es el desarrollo del potencial humano de la empresa. Las áreas que conforman el sistema de gestión de recursos humanos, que a su vez se encuentra integrado en el sistema integral de recursos humanos, son las siguientes:





Independientemente de las áreas *core* y *hard*, en torno a las cuales se desarrolla la gestión de recursos humanos, hay un área englobada dentro de los sistemas *hard* que tiene una especial importancia para la gestión de recursos humanos. Esta área es el análisis y la descripción de puestos de trabajo. Su relación e importancia para dicha gestión son muy importantes y suponen el primer paso de una correcta gestión de recursos humanos. Por lo que nos atreveríamos a situar dicha actividad de análisis y descripción de puestos de trabajo en el centro de la gestión de recursos humanos.

No obstante, el gráfico de dicho sistema de gestión viene englobado por un sistema si cabe aún más importante que el análisis y la gestión de puestos de trabajo, puesto que se conecta directamente con la estrategia de la compañía y proporciona al análisis y la descripción de puestos de trabajo la estructura a partir de la cual desarrollar su trabajo. Se trata del sistema de gestión por competencias. Dicho sistema se conecta con la visión y los valores de la empresa para entrar de lleno en la estrategia y detectar qué competencias genéricas y específicas debemos tener para obtener los resultados esperados. En este sentido, es pertinente situar este sistema alrededor de las áreas de gestión de recursos humanos para mostrar su importancia y globalidad respecto a los anteriores.

Atendiendo a la relación establecida entre las competencias individuales y sociales comentadas en las acciones de recursos humanos de la organización y el sistema de gestión por competencias, donde una de las áreas a la que da apoyo es la de desarrollo, la vinculación es estrecha.

No obstante, cabe recordar que el desarrollo de competencias como el liderazgo, el trabajo en equipo, la capacidad de tomar decisiones, la comunicación, la gestión del tiempo y el cambio son cuestiones que van enfocadas de forma directa a incrementar los niveles de compromiso de la organización. Ese es el inicio o base de la que se parte para fijar la atención en ellas, puesto que algunas de ellas suponen factores importantes en la generación del compromiso. Su desarrollo se relaciona con niveles superiores de compromiso.

En este caso, tener la opción de participar y poner en práctica la capacidad para tomar decisiones es un indicador que redundará positivamente en la percepción satisfactoria que se puede dar en una de las Q utilizadas para medir el compromiso, la que tiene que ver con «mis opiniones cuentan».

El trabajo en equipo, la integración de objetivos y la lucha por objetivos comunes, la sustitución del yo individualizado por el nosotros y un liderazgo enfocado a liberar el talento del equipo por medio del *coaching* son factores que aumentan finalmente el nivel de compromiso de los colaboradores. Todas estas competencias son objeto de optimización y mejora —como evidencia tal acción de recursos humanos—, se conectan con conceptos enunciados en la GIRH y tienen un impacto positivo en los niveles de compromiso finales.

El sistema de gestión por competencias de la organización se manifiesta de forma positiva acerca de los siguientes valores y competencias, que son:

- Liderar con coraje.
- Desarrollo.
- Conducir hacia la innovación y la excelencia.
- La comunicación honesta.
- La generación de valor.
- Actuar de acuerdo con nuestro entorno.

Todos estos valores tienen una relación directa con las competencias desarrolladas en esta acción formativa y poseen una vinculación muy cercana con los aspectos comentados de la GIRH.

La tercera vinculación tenía que ver con términos alusivos a la motivación, la confianza, el cambio, el compromiso, el *coaching*, el reconocimiento y el liderazgo. Todas ellas son áreas objeto de atención por la organización para aumentar los niveles de compromiso corporativos. Su conexión tiene que ver con los conceptos de liderazgo y cultura organizativa explicados en la GIRH.

La relación con el liderazgo quedó perfectamente explicada y pormenorizada en la acción formativa de liderazgo y gestión del cambio objeto de estudio en el apartado 9.2.

De todas formas, conviene traer a colación algunos conceptos relativos al liderazgo que tienen una especial significación al respecto. El liderazgo influye de forma directa en la confianza, la credibilidad y el desarrollo de las personas, y, por consiguiente, en su motivación y compromiso.

Un buen líder sabe hacer que sus colaboradores confíen en él por medio de una serie de prácticas que le permitan ser creíble ante sus subordinados. Para el líder es fundamental trabajar sobre el cumplimiento de las promesas y la consecución o logro de las expectativas planteadas a sus colaboradores.

Para el desarrollo final de las expectativas de los colaboradores que proporcionarán las bases de la credibilidad y confianza del equipo en su líder, es vital que se integren los objetivos de los colaboradores con los de la organización. Trabajar con la integración de objetivos permitirá a la organización y al colaborador crecer de forma paralela. Pero ¿qué permite que el colaborador pueda conseguir lo que le demanda su organización? Para ello, es importante el desarrollo, el cual, utilizando el *coaching* como herramienta,



permitirá al colaborador liberar su talento y obtener los resultados previstos. En todo ello, el reconocimiento y la valoración del trabajo bien hecho son técnicas necesarias para posibilitar la motivación del colaborador.

Por otro lado, estas acciones iban encaminadas de igual modo al desarrollo del liderazgo situacional como arma para adaptarse a los distintos niveles de madurez de los colaboradores. El liderazgo situacional queda explicado de forma sencilla en el marco conceptual de la GIRH. Sin duda, supone una técnica muy interesante para enfocar las actuaciones de la forma más oportuna posible, tratando de adaptarse a la madurez del trabajador. Esta es una técnica que, bien desarrollada, permite adaptarse a la realidad de las personas y enfocar los esfuerzos hacia aquellas áreas que son prioritarias en su desarrollo.

La cultura, entendida como la suma de los valores y las normas que comparten los individuos de una organización, supone un eslabón clave para conseguir que las personas de la empresa alineen sus prácticas con la estrategia organizativa. El cambio cultural de que hablábamos en párrafos previos parte de un cambio de concepción de la cultura en sí. Dicho cambio debe ir encaminado a la mejora continua que haga a la empresa más competitiva día a día.

Para conseguir ese cambio de cultura y de mentalidad, debemos trabajar sobre el compromiso de los colaboradores como palanca para conseguirlo. La definición que se da de tal término en la GIRH se relaciona con la que se le da en las actuaciones llevadas a cabo por la compañía aeronáutica para acometer los cambios necesarios que la lleven a ser una organización muy competitiva.

La cultura de la empresa debe ir enfocada, por lo tanto, a potenciar el orgullo de pertenencia y la identificación con la compañía de las personas que la componen. Esta debe contener todos aquellos valores y normas que se dirijan a tal fin. De lo contrario, será inocua y no conducirá a los resultados deseados.

La cuarta vinculación tiene que ver con algunos aspectos que ya han sido tratados con anterioridad. Se trata de la conexión de la cultura del cambio y la mejora continua con el modelo EFQM, la innovación y la gestión por procesos.

Retomando los conceptos de cultura, de cambio y de mejora continua comentados en párrafos previos, ¿qué conexiones observamos con el modelo EFQM, con la innovación o con la mejora continua?

Como señalamos en el marco conceptual de la GIRH, el modelo EFQM tiene como misión llegar a estimular y asistir a las organizaciones, para desarrollar actividades de mejora enfocadas a lograr la excelencia en la satisfacción del cliente y los colaboradores, en el impacto en la sociedad y en los resultados de negocios. Su objetivo se plantea sobre la base de los clientes internos (colaboradores) y los externos (clientes). Su principal propósito es la mejora enfocada a la excelencia en la satisfacción de ambos tipos de clientes e impactar en la sociedad y en los resultados del negocio.

La relación del modelo con la cultura del cambio y sobre todo con el concepto de mejora continua es directa. Del mismo modo, dicho modelo impacta directamente en el compromiso de los empleados con la organización, pues enfoca sus es-



fuerzos de desarrollo y satisfacción en el cliente interno como medio para prestar el mejor servicio o proporcionar el mejor producto al cliente externo.

El concepto de innovación aborda la idea de potenciar el valor más importante con que cuenta la empresa para generar la creatividad necesaria que le permita innovar, las personas. Parafraseando la GIRH, una organización que conecte su visión futura con la sistematización de la innovación tiene los ingredientes necesarios para alimentar el compromiso de sus empleados, al dotar de coherencia interna los objetivos a largo plazo respecto al desarrollo de la iniciativa y el talento emprendedor. Así, la mejora continua y la cultura del cambio se vinculan a la innovación como medio de adaptar la realidad organizativa a las necesidades de la empresa en cada momento, utilizando para ello su principal motor, que son las personas. La innovación, por lo tanto, está en la base del cambio junto con la cultura.

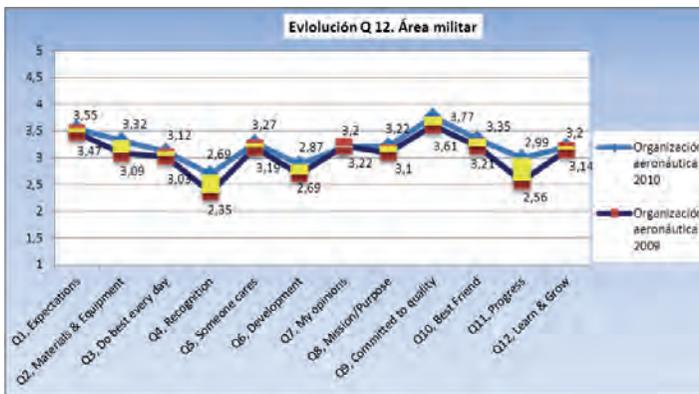
En definitiva, todas las acciones llevadas a cabo por la organización van dirigidas a la potenciación de los niveles de compromiso que le permitan acometer el cambio cultural necesario para ser competitiva en el mercado.

Llegados a este punto, ¿qué relación han tenido las acciones desempeñadas con algunas Q de la encuesta de compromiso? En el apartado que sigue vamos a desarrollar dicha relación de forma pormenorizada.

### CONEXIÓN CON LAS Q12 Y Q16

Como hemos señalado en el apartado anterior, las acciones desarrolladas dirigían su impacto a la estrategia, la cultura, el desarrollo, la gestión por competencias, el modelo EFQM y la innovación.

Todas las acciones disgregadas y luego agrupadas en aquellas áreas donde tenían un mayor impacto muestran una relación directa con los incrementos o decrementos dados en las Q de la encuesta que ha servido para medir el compromiso. A continuación vamos a plantear el gráfico que marca la evolución entre 2009 y 2010 en relación con las Q y vamos a identificar aquellas Q que más relación tienen con las acciones desarrolladas en este caso.

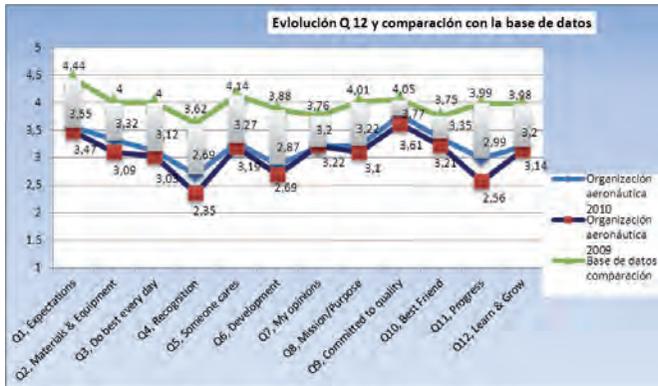


En este caso, las Q con mayor relación son:

- Q4: Recognition.
- Q5: Someone cares.
- Q6: Development.
- Q7: My opinions.
- Q8: Mission/Purpose
- Q11: Progress.
- Q12: Learn & Grow.

Si observamos las principales diferencias que se han dado en ellas entre 2009 y 2010, vemos como todas presentan deltas positivas; no obstante, los incrementos que se dan en la Q4 («Recognition») y en la Q11 («Progress») son más notables que los que se dan en el resto.

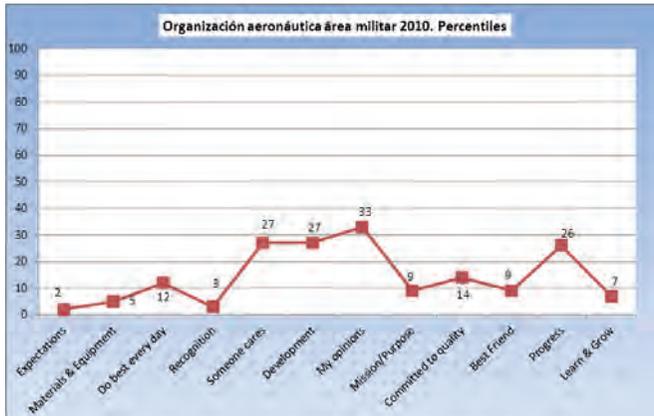
Tal como hemos señalado anteriormente, la Q7 («My opinions») presenta un decremento en la puntuación en relación con la muestra de 2009. Siguiendo con el análisis descriptivo, conviene comparar los datos obtenidos con la base de datos que sirve de comparación en relación con los niveles de compromiso consolidados.



Comentamos que las Q donde se dieron mayores incrementos, la Q4 («Recognition») y la Q11 («Progress»), curiosamente presentan algunas de las mayores diferencias en relación con la base de datos que sirve comparación. En el caso de la Q11 vemos como la diferencia con esta base de datos es de un punto, mientras que en la Q4 es de 0,93.

Por el contrario, la Q7 («My opinions»), que presentaba un decremento en relación con el año 2009, muestra una de las menores diferencias respecto a la base de datos que sirve de comparación (0,56).

Atendiendo a los percentiles que aparecen en la gráfica siguiente, observamos lo siguiente.



Las Q que obtenían las mayores puntuaciones (Q4 y Q11) presentan en el primer caso un percentil muy bajo y en el segundo uno de los más altos en relación con el nivel que alcanzan el resto de Q.

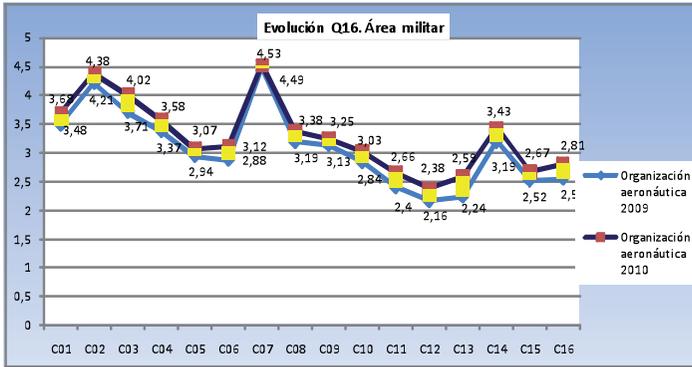
En el caso de la Q4 («Recognition»), la gráfica nos dice que existen 97 organizaciones de la base de comparación que presentan niveles superiores en dicha Q. Por el contrario, en la Q11 («Progress») el gráfico nos dice que existen 74 organizaciones con niveles superiores en esa Q en relación con la base de datos de comparación.

Por otro lado, la Q7 («My opinions») presenta la posición 33, lo que quiere decir que existen 67 empresas que han puntuado más en ese ítem y, por lo tanto, tienen valores superiores.

Si atendemos ahora a las Q16, observamos como hay algunas que tienen relación con las acciones llevadas a cabo en este caso. Estas son:

- + Q1: Tengo un sentimiento de pertenencia a la compañía.
- + Q4: Mi jefe/supervisor apoya activamente los cambios que afectan a nuestra compañía.
- + Q5: Siento que se me anima a proponer nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- + Q10: Siento que se me anima a trabajar con personas y equipos más allá de los límites de la organización.
- + Q12: Estoy satisfecho con la velocidad con la que se toman decisiones en mi compañía.
- + Q13: Existe una comunicación abierta en todos los niveles de la organización.

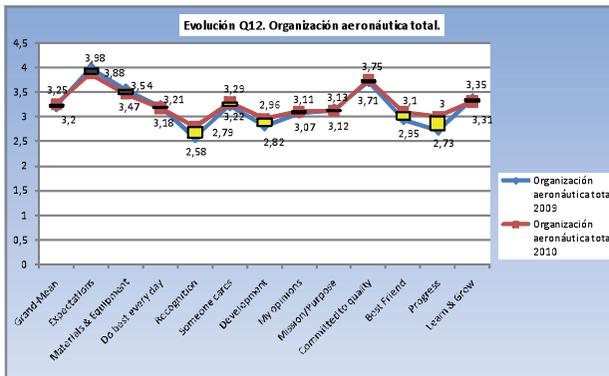
Para ver la evolución que se ha producido en ellas, vamos a estudiar el siguiente gráfico.



Todas las Q que tienen que ver con este conjunto de acciones han evolucionado en positivo, es decir, presentan deltas positivas cuando se comparan los resultados de 2009 con los de 2010. La mayor diferencia de un año a otro se da en la Q13, siendo la diferencia de 0,35.

El esfuerzo realizado por la compañía por desarrollar esta competencia y hacer que alcance unos niveles superiores ha posibilitado un incremento notable en tal resultado. Es decir, las acciones realizadas que giran en torno al desarrollo de la comunicación han revertido positivamente en la mejora del compromiso, al menos en lo que respecta a este ítem.

De todas formas, los incrementos y decrementos comentados tienen que ver con el área militar de dicha organización; si atendemos al resto de la organización, los resultados en las Q y sus percentiles son los siguientes:



Recordemos las Q relacionadas con las acciones comentadas:

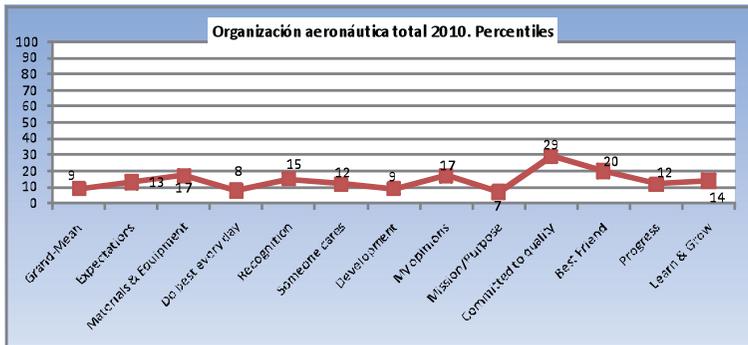
- ✦ Q4: Recognition.
- ✦ Q5: Someone cares.
- ✦ Q6: Development.
- ✦ Q7: My opinions.
- ✦ Q8: Mission/Purpose
- ✦ Q11: Progress.

- Q12: Learn & Grow.

La Q4 y la Q11 son las que presentan los incrementos más altos respecto a las demás, siendo la diferencia de la primera 0,21 y la de la segunda, 0,27. No obstante, lo más destacable es ver como la Q7 («My opinions») recibe un incremento en el conjunto de la organización y como la Q8 («Mission/Purpose») experimenta un decremento. En el caso de la organización militar, en la Q7 el resultado final en 2010, aun decreciendo, es mayor al recogido en el conjunto de la empresa. Para el caso de la Q11, los valores son superiores en la organización general.

No obstante, por regla general los resultados en el área militar son mejores que en el conjunto de la organización, lo cual se puede deber a la diferencia en número de personas que realizan la encuesta.

Si nos fijamos ahora en los percentiles generales, observamos:



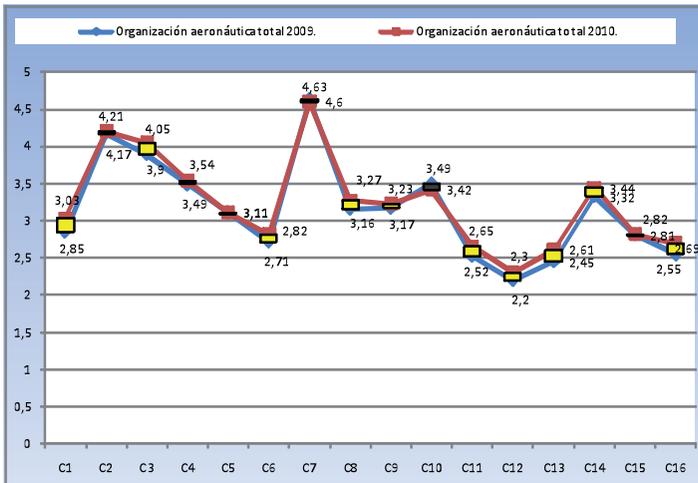
De las Q que son objeto de estudio en este caso, vemos como, a nivel general, la que presenta un mejor nivel en relación con la base de datos de comparación es la Q7, que se encuentra en la posición 17, habiendo 83 organizaciones con mejores puntuaciones en tal ítem. Le sigue la Q4, con la posición 15, habiendo 85 empresas por encima. Si comparamos estos datos observados en el área militar, percibimos como la Q4 se encontraba en un nivel mucho más bajo (3) y la Q7 estaba en la posición 33, una posición en este caso superior en el área militar. Le seguían a nivel más bajo la Q5 y la Q6 con el percentil 27, y la Q11 con 26, siendo los datos también muy superiores a los generales.

Atendiendo ahora a las puntuaciones en las Q16 de la organización general, percibimos lo siguiente:

- Q1: Tengo un sentimiento de pertenencia a la compañía.
- Q4: Mi jefe/supervisor apoya activamente los cambios que afectan a nuestra compañía.
- Q5: Siento que se me anima a proponer nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- Q10: Siento que se me anima a trabajar con personas y equipos más allá de los límites de la organización.
- Q12: Estoy satisfecho con la velocidad con la que se toman decisiones en mi compañía.
- Q13: Existe una comunicación abierta en todos los niveles de la organización.

Se percibe como la Q5 y la Q10 han sufrido un decremento. En cambio, las demás de entre las relacionadas sí que han experimentado un incremento. Si en el caso de la organización militar todas las Q percibieron un incremento, ahora hay algunas de ellas que a nivel general no han tenido las mismas puntuaciones positivas. No obstante, el decremento en la Q5 mantiene la puntuación por encima de la de la organización militar. El mismo ejemplo lo tenemos con la Q10, donde el nivel que mantiene en la organización en su conjunto sigue siendo mayor al de la militar a pesar del decremento.

Haciendo un resumen de los impactos positivos dados en la organización en cuanto a la encuesta de compromiso, tanto en el área militar como en la compañía en su conjunto, podemos decir que las acciones llevadas a cabo han tenido un impacto positivo en la mayoría de las Q relacionadas. No obstante, los mayores impactos a nivel militar o total se dan en la percepción de reconocimiento y en la sensación de progreso de los empleados de la compañía.



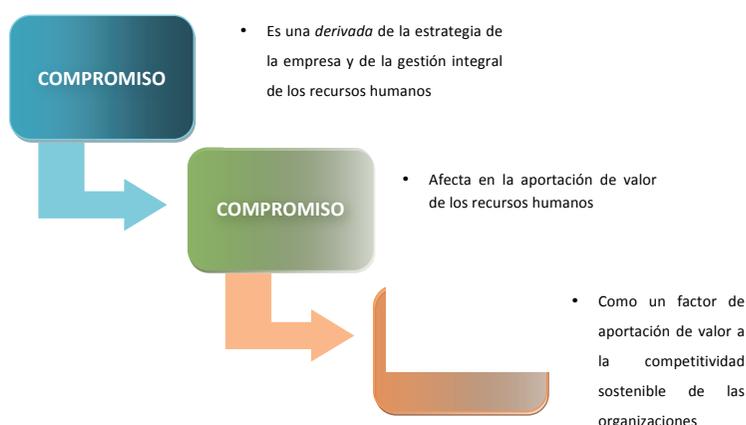
De igual modo, la comunicación también ha resultado impactada por estas acciones. Se perciben mejoras generalizadas en cuanto a las Q que sirven para estudiar el nivel de compromiso organizativo en términos generales. No obstante, la comparación final con los percentiles nos permite concluir que si bien las acciones tienen un impacto positivo y la evolución de los niveles de compromiso es positiva, se precisan más acciones que permitan aumentar dichos niveles.



## 10. Resultados y conclusión final

La hipótesis de partida planteaba lo siguiente:

Figura 70. El compromiso.



Retornando al concepto de compromiso, este se presenta como una derivación de la estrategia de la empresa y de la gestión integral de los recursos humanos. Asimismo, afecta a la aportación de valor de los recursos humanos. Por lo tanto, concluimos que el compromiso es un factor de aportación de valor a la competitividad sostenible de las organizaciones. Se pretendía demostrar dicha idea en el estudio desarrollado a lo largo de la tesis.

En este sentido, nos hemos centrado en demostrar que la estrategia de la empresa influye en la generación y el desarrollo del compromiso con la organización y que la gestión integral de los recursos humanos incide de manera particular en el nivel de compromiso y, por extensión, en la aportación de valor de los recursos humanos de la empresa. De este modo, la competitividad de la compañía se ve incrementada si la base argumental comentada alcanza un alto nivel de desarrollo.

En el marco teórico de la tesis se desarrollan una serie de conceptos que forman parte de lo que denominamos GIRH (gestión integral de los recursos humanos). En el

caso de estudio se ponen en evidencia una serie de acciones orientadas a impactar en dichos puntos del marco conceptual.

En este sentido, el programa sobre liderazgo y la gestión del cambio, el programa sobre la evaluación 360°, el programa Trust Team Talk y el programa Lean Leadership Behaviours están orientados a:

- Influir en la estrategia de la organización.
- Influir en la cultura de la empresa e infundir un cambio de mentalidad.
- Impactar sobre la gestión de los recursos humanos.
- Influir sobre todos los sistemas de optimización y mejora.

Pero sobre todo pretenden impactar en el capital humano desarrollando acciones que partiendo de la alta dirección profundicen en todos los niveles organizativos, «calando en la línea operativa» y generando cambios a su paso.

Todo el razonamiento previo tiene un simple objetivo: el desarrollo del compromiso o *engagement*. El porqué es simple y lo planteamos a continuación. Si encaminamos nuestros esfuerzos a optimizar la GIRH incidiendo en el área estratégica, en el área de gestión de recursos humanos y en los sistemas de optimización y mejora, incrementaremos subsecuentemente el nivel de compromiso y acrecentaremos la aportación de valor de los recursos humanos de la organización. Del mismo modo, si dicha filosofía de optimización y mejora continua se mantiene en el tiempo, el compromiso se convierte en sostenible y paralelamente también la competitividad de la organización.

Volviendo al tema de inicio, la búsqueda de la incidencia, la afectación y el impacto sobre las distintas áreas y sistemas comentados (área estratégica, área de gestión de recursos humanos y sistemas de optimización y mejora) se persigue con las acciones orientadas a impactar en dichos puntos del marco conceptual.

Las acciones a las que nos referimos son:

- El programa sobre el liderazgo y la gestión del cambio.
- El programa sobre la evaluación 360°.
- El programa Trust-Team Talk.
- El programa Lean Leadership Behaviours.

Podemos fijar una serie de conclusiones extraídas del estudio de impacto llevado a cabo en cada una de las acciones enunciadas, donde, además de describir la acción y los objetivos de esta, se establecen vínculos con aspectos del marco conceptual y se determinan relaciones entre la acción y los incrementos y decrementos en las Q usadas para demostrar los niveles de compromiso.

Los resultados e impactos en las Q que miden el nivel de compromiso de las acciones puestas en marcha en ese período se han mostrado a lo largo de cada uno de los estudios en los análisis gráficos resultantes de los niveles de compromiso de 2009 y 2010.

El denominador común, sin repetir todos los impactos concretos que cada acción ha alcanzado en cada una de las Q, es el escalado del nivel de compromiso global de la organización aeronáutica en ese período. Por lo tanto, existe una evidencia objetiva del impacto de estas acciones en los niveles de compromiso que nos ayuda a pensar que las intervenciones desarrolladas les han afectado de forma directa.

A modo de ejemplo, no es casualidad que la Q referida al reconocimiento percibido (Q4 «Recognition») haya aumentado su nivel entre 2009 y 2010, pues, como hemos comentado en el análisis de cada una de las acciones, todos los programas han afectado de forma directa e indirecta a la delta positiva producida en ella.

Una vez planteada la reflexión, vamos a enunciar las conclusiones más importantes a las que hemos llegado:

- Todas las actividades orientadas a impactar sobre los comportamientos y las actitudes medidos con las Q ofrecen resultados positivos. Es decir, incrementan sus niveles en el período determinado para su medición.

Por lo tanto, la diferencia que aún existe entre los niveles actuales de compromiso y los deseables, teniendo en cuenta la comparación con la base de datos, es abordable y modificable si se mantiene el curso de las actuaciones o intervenciones llevadas a cabo y se continúan las que están en proceso.

Con mantener el curso nos referimos a la puesta en práctica de manera sostenible de los sistemas y las formas de hacer adquiridos con dichas acciones, entrenando y manteniendo comportamientos y actitudes alcanzados.

- Los factores higiénicos son un paso previo para poner en marcha los motivacionales. Una gestión incorrecta de las horas de trabajo, la penosidad en las tareas o la inequidad retributiva entre puestos con similares características impiden que dichos colaboradores puedan sentir motivación en su puesto de trabajo.

En este sentido, aplicar las técnicas y herramientas de motivación no conllevaría ningún resultado positivo. Es decir, reconocer el trabajo bien hecho (motivación) a un trabajador que no dispone de los materiales ni las herramientas necesarios para desempeñarlo con garantías (higiene) no aporta ninguna motivación al colaborador. Incluso puede causar el efecto contrario. Podemos concluir que para trabajar sobre los efectos motivacionales, debemos tener cubiertos los de higiene.

- La implementación correcta del liderazgo situacional influye de forma positiva en el nivel de motivación y satisfacción de los colaboradores. En este sentido, un líder que sepa adecuarse al nivel de madurez de sus colaboradores en cuanto a la «capacidad para hacer» y la «actitud para hacer» ofrece no únicamente un tratamiento particularizado, sino que también extrae información de importancia para su desarrollo.

La aplicación correcta del liderazgo situacional:

- Da importancia y significatividad a los colaboradores, al tratar sus capacidades y actitudes de forma correcta.
  - Permite adecuar las cargas de trabajo a su capacidad y actitud, con lo que se trabajan factores higiénicos y motivacionales de forma implícita.
  - Da una versión del mapa de competencias técnicas y genéricas muy útil para la potenciación y el desarrollo de determinados perfiles.
  - El liderazgo situacional bien implementado es una herramienta que permite abordar factores higiénicos para trabajar sobre los motivacionales.
- La motivación de los trabajadores es la antesala de su satisfacción con la empresa. Es el factor del que debemos partir para desarrollar el compromiso en los colaboradores.

La tesis demuestra que si conseguimos un equipo motivado —fruto de que los factores higiénicos que rodean cada puesto son objeto de constante intervención y se ha trabajado sobre los factores motivacionales (reconocimiento,

aumento de la responsabilidad, delegación, etc.)—, alcanzaremos un alto nivel de satisfacción general de los trabajadores y, por lo tanto, una mejora sustancial del clima organizativo. Con lo cual la motivación afecta a la satisfacción general, ambos factores relevantes para generar el compromiso.

Si reformulamos la tesis al margen de las conclusiones planteadas, observamos que la tesis muestra una secuencia lógica y ordenada de pasos para generar y alcanzar mayores niveles de compromiso. El orden de los pasos es:

- Factores higiénicos.
- Factores motivacionales.
- Satisfacción del empleado.

Estos tres estadios o fases son previos al compromiso y deben ser abordados individualmente para alcanzar el objetivo del compromiso. De lo contrario no obtendremos los resultados planteados.

La estructura lógica en la generación del compromiso, a la que llegamos con los estudios puestos en evidencia, es muy parecida a la piramidal utilizada en las Q12. En su base se encuentran las Q que indagan en los factores higiénicos, para llegar a los que tienen que ver con el desarrollo y el crecimiento pasando por los de pertenencia y afiliación.

- El trabajo en equipo es una habilidad de primer orden para mantener el clima organizativo alcanzado y trabajar sobre la satisfacción de los empleados en la empresa. Según la tesis, el trabajo en equipo es una habilidad «superior» que permite mantener el clima de la organización y genera lazos de unión que afectan a la afiliación de los empleados. El trabajo en equipo permite trabajar sobre el primer grado del sentido de pertenencia de los empleados, el que tiene que ver con la pertenencia a un grupo de personas.

La estructura antes planteada quedaría entonces de la siguiente forma:

- Factores higiénicos.
  - Factores motivacionales.
  - Satisfacción del empleado.
  - Trabajo en equipo (mantiene el clima organizativo y desarrolla la pertenencia y la afiliación).
- Una vez cubiertos los pasos o fases previas, es fundamental gestionar su seguimiento y atenderlos de forma continua para que no dejen de proporcionar los frutos deseados. En este punto, una vez atendidos todos los puntos comentados, la actuación de la organización que más incide sobre el compromiso de los empleados es el *desarrollo*.

La tesis demuestra como las acciones que se encaminan al desarrollo y la potenciación de las personas son el principal motor para comprometer a los colaboradores con su organización. De hecho, la percepción de aprendizaje continuo y crecimiento personal y profesional es la herramienta clave para desarrollar el compromiso de los colaboradores. No obstante, insistimos en que *si los pasos previos no son abordados de forma continua, el desarrollo es un arma inocua*.

- Una vez ordenada, la estructura quedaría de la siguiente forma:
- Factores higiénicos.
- Factores motivacionales.

- Satisfacción del empleado.
- Trabajo en equipo (mantiene el clima organizativo y desarrolla la pertenencia y la afiliación).
- Desarrollo.

Finalmente, la alineación con la cultura y los valores de la compañía son los últimos aspectos que desencadenan el compromiso y el sentimiento de pertenencia hacia la organización, a diferencia del sentido de pertenencia de grupo antes comentado. Dicha alineación debe ser planteada por la dirección y llegar a todos los niveles de la empresa.

El último estadio es el *engagement* de los colaboradores con su empresa.

- Factores higiénicos.
- Factores motivacionales.
- Satisfacción del empleado.
- Trabajo en equipo (mantiene el clima organizativo y desarrolla la pertenencia y la afiliación).
- Desarrollo.
- Cultura y valores y sentimiento de pertenencia.
- *Engagement*.



## Referencias bibliográficas

- ADAMS, J. S. (1963). «Towards an understanding of inequity». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n.º 14, noviembre, pp. 422-436.
- ADLER, P. A. y ADLER, P. (1994). «Observational techniques», en DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (1994) (eds.). *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, pp. 377-392.
- AGACINO, R. (2004). «Reestructuración productiva, flexibilidad y empleo en condiciones de crecimiento prolongado. Lecciones del caso chileno». En FUJII, G. y RUESGA S. M. (coords.) (2004). *El trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: Pirámide.
- AGUER, M. (2005). *La era de las organizaciones virtuales*. Madrid: Pirámide.
- AGUIRRE DE MENA, J. M.; ANDRÉS, M.ª P.; RODRÍGUEZ, J. y TOS, D. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Pirámide.
- ALAMILLO, M. y VILLAMOR, E. (2002). «Modelo de gestión por competencias». *Aedipe*, n.º 21, junio, pp. 3-12.
- ALAVI, M. y LEIDNER, D. E. (2001). «Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues». *MIS Quarterly*, vol. 25, n.º 1, pp. 107-136.
- ALBIZU, E. y LANDETA, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- ALCALÁ, M. A. (coord.) (2001). *La entrevista de selección. Manual para el entrevistador y el entrevistado*. Madrid: CIE, Dossat 2000.
- ALEDO, A. (1995). «El análisis de competencias: ¿Un camino hacia el learning organization?». *Capital Humano*, n.º 81, septiembre, pp. 52-55.
- ALEGRE VIDAL, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación. Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- ALFARO, E.; ALFARO, E. J. y ALFARO, S. (2002). *Las mejores herramientas para la gestión de las remuneraciones*. Bilbao: Deusto.
- ALLE, V. (1997). *The knowledge evolution. Expanding organizational intelligence*. Nueva York: Butterworth-Heinemann.
- ALLES, M. (1999). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Barcelona: Granica.
- ALLES, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

- ALMAGRO GARCÍA, J. J. (2004). *El reloj de arena*. Madrid: Pearson Alhambra.
- ALMARCHA, A. y ANDUJAR, M. (2004). «Formación y profesiones para la nueva sociedad». En MONREAL, J. (dir.) (2004). *Formación y cultura empresarial en la empresa española*, cap. 16. Madrid: Thomson, Civitas.
- ALTINK, W. M. M.; VISSER, C. F. y CASTELIJNS, M. (1997). «Criterion development: the unknown power of criteria as communication tools». En ANDERSON, N. y HERRIOT, P. (eds.). *International handbook of selection and assessment*. Chichester: Wiley.
- ÁLVAREZ, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Española.
- ÁLVAREZ DE MON, S. (1998). *La empresa humanista y competitiva. La persona, socio de la organización: participación, identidad y pertenencia*. Bilbao: Deusto.
- ÁLVAREZ DE MON, S. (2001). «El líder en la empresa y en la sociedad: cultura, vale a y cambio». En ÁLVAREZ DE MON, S. et alii (2001). *Paradigmas del liderazgo*, cap. 11. Madrid: McGraw-Hill.
- ÁLVAREZ DE MON, S.; CARDONA, P.; CHINCHILLA, M.<sup>a</sup> N.; MILLER, P.; PÉREZ LÓPEZ, T. A.; PIN, J. R.; POELMANS, S.; RODRÍGUEZ LLUESMA, C.; RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. y TORRES, M. (2001). *Paradigmas del liderazgo*. Madrid: McGraw-Hill.
- ALVIRA, F. (1983). «Perspectiva cualitativa – perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica», *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 22, pp. 53-75.
- AMABILE, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder (Colorado): Westview.
- ANDRÉS REINA, M. P. (2005). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- ANDREU, R.; RICART, J. E. y VALOR J. (1996). *La organización en la era de la información: Aprendizaje, innovación y cambio*. Madrid: McGraw-Hill.
- APPLEGARTH, M. (1992). *Programas de capacitación*. Santa Fe de Bogotá: Legis.
- ARANA GONDRÁ, R. M. (2003). *La visión de conjunto del director de la empresa*. Madrid: CIE. Inversiones Editoriales Dossat - 2000.
- ARBONÍES, A. L. (2001). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- ARCHIBUGI, D. e IAMMARINO, S. (2000). «Innovación y globalización: Evidencia e implicaciones». En MOLERO J. (ed.). *Competencia global y cambio tecnológico. Un desafío para la economía española*. Madrid: Pirámide.
- ARGYRIS, C. (1957). *Personality and organization. The conflict between system and the individual*. Nueva York: Harper and Brothers.
- ARGYRIS, C. (1993). *On organizational learning*. Cambridge: Blackwell.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1978). *Organization learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley.
- ARIZA, J. A.; MORALES, A. C. y MORALES, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- ARMSTRONG, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos. Integrando el personal y la empresa*. Bogotá: Legis Editores.
- BABBIE, E. (1989). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth Publishing Co.
- BADARACO, J. L. (2002). *Liderando sin hacer ruido con excelentes resultados*. Bilbao: Harvard Business School Press/ Ediciones Deusto.

- BADER, G. E.; BLOOM, A. E. y CHANG, R. Y. (1999). *La medición del desempeño de un equipo*. Buenos Aires: Granica-Tec Consultores.
- BALKIN, D. B. y GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (1990): «Matching compensation and organizational strategies». *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 153-169.
- BARBER, A. E. y BRETZ, R. D. (2000): «Compensation, attraction and retention». En RYNES, S. L. y GERHART, B. (eds.). *Compensation in organizations: Current research and practice*. San Francisco: Jossey Bass.
- BARCLAY, R. O. y KAYE, S. E. (2000). «Knowledge management and intelligence functions: A symbiotic relationship». En MILLER, J. R. (rd.). *Millennium intelligence: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Nueva Jersey: CyberAge Books.
- BARLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1997). *The individualized corporation*. Nueva York Harper.
- BARNEY, J. B. (1986). «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy». En FOSS (ed.). *Resources, firms and strategies. A reader in the resources-based perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- BARNEY, J. B. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, n.º 1, pp. 99-120.
- BARON, J. N. y KREPS, D. M. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*, cap. 2 y 3. Nueva York: John Wiley & Sons.
- BARRANCO, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
- BARRÓN RUIZ, A. (1991). *Aprendizaje por descubrimiento: Análisis crítico y reconstrucción*. Salamanca: Amarú.
- BARZELAY, M. (2001). *The new public management. Improving research and policy dialogue*. Berkeley: University of California Press.
- BARZELAY, M. y ARMAJANI, B. J. (1992). *Breaking through bureaucracy*. Berkeley: University of California Press.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press, Macmilland.
- BAZINET, A. (1984). *La evaluación del rendimiento: métodos para la evaluación de los mandos intermedios de la empresa*. Barcelona: Herder.
- BECK, U. (1988). *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- BECKER, B. y HUSELID, M. (2001). *El cuadro de mando de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; PICKUS, P. y SPRATT, M. (2002). «Los RRHH como fuente del valor de los accionistas: Investigación y recomendaciones». En ULRICH, D.; LOSEY, M. R. y LAKE, G. (eds.). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- BEER, M. (2002). «La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico». En ULRICH, D.; LOSEY, M. R. y LAKE, G. (eds.). *El futuro de la dirección de recursos humanos*, cap. 8. Barcelona: Gestión 2000.
- BEER, M.; SPECTOR, B.; LAWRENCE, P. R.; QUINN MILLS, D. y WALTON, R. E. (1989). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva del director general*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- BELDA, J. (1992). *Revelaciones de un cazatalentos*. Barcelona: Gestión 2000.
- BELL, C. R. (1996). *Mentoring. Haga crecer a sus colaboradores*. Barcelona: Gestión 2000.
- BELZUNEGUI, A. y BRUNET, I. (2006). *Gestió de qualitat. Teoria y pràctica*. Col·lecció Eina 38. Tarragona: Publicacions URV.
- BERMAN, E. (1998). *Productivity in public and non-profit organizations. Strategies and techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- BENAVIDES, C. A. (1998). *Tecnología, innovación y empresa*. Madrid: Pirámide.
- BENNIS, W. (1990). *¿Cómo llegar a ser líder?* Bogotá: Norma.
- BENNIS, W. (1995). *Cambio y liderazgo*. Bilbao: Deusto.
- BERNIÉ, M.ª M. y D'ABOVILLE, A. (2003). *Los tests de selección de personal. Inteligencia-personalidad*. Bilbao: Deusto.
- BETTEL-FOX, Ch. (1990). «Selección y contratación basadas en competencias». En FERNÁNDEZ, G.; CUBEIRO, J. C. y DAZIEL, M. (coords.). *Las competencias: Clave para la gestión integrada de los recursos humanos*, [pp. 75-94]. Bilbao: Ediciones Deusto.
- BLACKER, F. (1995). «Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation». *Organization Studies*, vol. 16, n.º 6, pp. 1021-1046.
- BLAKE, O. J. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- BLAKE, R. y MOUTON, J. (1980). *El nuevo grid gerencial*. México: Diana.
- BLANCO, A. (2005). «Valoración crítica de la inteligencia emocional». *Dirigir Personas, Revista de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (Aedipe)*, n.º 35, septiembre, pp. 26-33.
- BLOOM, M. (1999). «The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations». *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 25-40.
- BLUE, M. L. y TAYLOR, J. C. (1976). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- BOISOT, M. H. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. Nueva York: Oxford University Press.
- BONACHE, J. (2002). «Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- BONACHE, J. (2006). «Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.
- BONACHE, J. (2006a). «La evaluación del rendimiento». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 5. Madrid: Pearson Educación.
- BONACHE, J. (2006b). «Relaciones con sindicatos». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 8. Madrid: Pearson Educación.
- BONACHE, J. (2006c). «Retención y ruptura laboral». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 10. Madrid: Pearson Educación.
- BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.) (2006). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.

- BONTIS, N. (1999). *Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows of knowledge: An empirical examination of intellectual capital and knowledge*. Ontario: Universidad de Ontario Oeste.
- BOXWELL, R. J. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw-Hill.
- BOYATZIS, R. E. (1995). *The competent manager*. Londres: Willey & Sons.
- BOYER, R. (1992). *La teoría de la regulación*. Valencia: Alfons El Magnànim.
- BRADLEY, R. (1997). «Intellectual capital and the new wealth of nations». *Business Strategy Review*, vol. 8, n.º 1, pp. 53-62.
- BRICKLEY, J.; SMITH, C. y ZIMMERMAN, J. (2005). *Economía empresarial y arquitectura de la organización*. Madrid: McGraw-Hill.
- BREDRUP, H. (1995). «Competitiveness and competitive advantage». En ROLSTADÀS, A. (ed.). *Performance management: A business process benchmarking approach*. Londres: Chapman & Hall.
- BREWSTER, C. (2006). «La gestión de recursos humanos en Europa». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 17. Madrid: Pearson Educación.
- BREWSTER, CH.; MAYRHOFEN, W. y MORLEY, M. (eds.). *Nuevos desafíos para la gestión de los recursos humanos en Europa*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- BROCKBANK, W. (2002). «El futuro de los RRHH: Hacia una mayor presencia». En ULRICH, D.; LOSEY, M. R. y LAKE, G. (2002). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- BROOKING, A. (1997). *El capital intelectual*. Buenos Aires: Paidós.
- BRUNET, L. et alii (1987). *Modelos de investigación para el desarrollo de recursos humanos*. México: Trillas.
- BRUNET, I. (coord.) (2005). *Competencias, igualdad de oportunidades y eficacia de la formación continua*. Madrid: Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.
- BRUNET, I. y BALTAR, F. (2011). *Creación de empresas. Innovación e instituciones*. Madrid: Ra-Ma Editorial.
- BRUNET, I. y BELZUNEGUI, F. (2000). *Empresa y estrategias en la perspectiva de la competencia global*. Barcelona: Ariel.
- BRUNET, I. y BELZUNEGUI, A. (2003). *Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Barcelona: Icaria.
- BRUNET, I. y BELZUNEGUI, A. (2005). *Teorías de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- BRUNET, I. y BÖCKER, R. (2007). *Desarrollo, industria y empresa*. Madrid: Tecnos.
- BRUNET, I. y CINAINEGUI, C. (2010). *Desarrollo regional*. Madrid: Entimema – Los Libros de la Catarata.
- BRUNET, I.; PASTOR, I. y BELZUNEGUI, A. (2002). *Tècniques d'investigació social*. Barcelona: Pòrtic.
- BRUNET, I. y VIDAL, A. (2004). *Empresa y recursos organizativos*. Madrid: Pirámide.
- BRUNET, I. y VIDAL, A. (2008). *El gobierno del factor humano*. Madrid: Delta Producciones Universitarias.
- BRUNET, I.; BELZUNEGUI, A. y PASTOR, I. (2011). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.
- BRYMAN, A. (1996). *Charisma and leadership in organizations*. Londres: Sage.

- BUENO, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- BUENO, E. (1998). «El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual». *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, agosto, pp. 207-229.
- BUENO, E. (1999a). «Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual». *Boletín Club Intellect*, n.º 1, enero, pp. 2-3.
- BUENO, E.; MORCILLO, P. y SALMADOR M.<sup>a</sup> P. (2005). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.
- BUNK, G. P. (1994). «La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RTA». *Revista Europea de Formación Profesional*, n.º 1, pp. 8-14.
- CABRERA, A. (2006). «La gestión del conocimiento». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 11. Madrid: Pearson Educación.
- CABRERA, A. y BONACHE, J. (2006). «Recursos humanos y ventaja competitiva». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (dirs.). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- CABRERA, A.; GÓMEZ MEJÍA, L. R. y BONACHE, J. (2006). «Los pilares de la dirección de personas». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 1. Madrid: Pearson Educación.
- CABRERA, B. (2004). «¿Qué formación para qué empleo? Educación, trabajo y retórica». En MONREAL, J. (dir.) (2004). *Formación y cultura empresarial en la empresa española*, cap. 17. Madrid: Thomson Civitas.
- CABRERA, E. E. (2006). «La formación». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 6. Madrid: Pearson Educación.
- CABRERA, E. F. (2006a). «La evaluación de la gestión de recursos humanos». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 18. Madrid: Pearson Educación.
- CALLE DURAN, M. C. y ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. (2004). *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- CALLEJO, J. (1974). «Sobre el uso conjunto de prácticas cualitativas y cuantitativas». *Revista Internacional de Sociología*, 21, pp. 101-126.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall.
- CANGELOSI, V. E. y DILL, W. R. (1965). «Organizational learning: Observations toward a theory». *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, pp. 175-203.
- CANTERA, J. (2004). *Coaching. Mitos y realidades*. Madrid: Pearson Educación.
- CANTERA, F. J. (1995). «Del control externo a la Auditoría de Recursos Humanos». En ORDONEZ ORDONEZ, M. (ed.). *La nueva gestión de los recursos humanos*, cap. 17. Barcelona: Gestión 2000.
- CANTERA, F. J.; GARCÍA-MORÁN, R. y GÓMEZ, G. (1996). «Ingeniería por competencias». *Capital Humano*, n.º 95, pp. 36-41.
- CARDONA, S. (1991). *Entrevistas de selección de personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- CARDONA, P. (2001). «Intrategia: Una dimensión básica de la cultura empresarial», «Dirección por competencias: Evaluación y coaching» y «Liderazgo relacional». En

- ÁLVAREZ DE MON et alii (2001). *Paradigmas del liderazgo*, caps. 2, 6 y 9. Madrid: McGraw-Hill.
- CARDONA, P. y MILLER, P. (2001). «El liderazgo de equipos». En ÁLVAREZ DE MON et alii (2001). *Paradigmas del liderazgo*, cap. 10. Madrid: McGraw-Hill.
- CARDONA, S. (1991). *Entrevista de selección de personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- CARNEVALE, A.; GAINER, L. y MELTZER, A. (1988). «Workplace basics: The skills employers want». *Training & Development*, n.º 42, pp. 22-26.
- CARREL, M. R.; ELBERT, N. E. y HATFIELD, R. D. (1995). *Human resource management: Global strategies for managing a diverse workforce*. New Jersey: Prentice Hall.
- CASADO, J. M. (2004). «La necesidad de desaprender». En CASADO, J. M. (coord). *Desaprendizaje organizativo*. Barcelona: Ariel.
- CASTELLS, M. (2000). *La sociedad red. La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (I). Madrid: Alianza.
- CASTELLS, M. y HALL, P. (2001). *Tecnópolis del mundo: La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Madrid: Alianza.
- CATALÀ, V. (1991). *Manual de selección de personal*. Bilbao: Deusto.
- CATANIA, A. C. (1992). *Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- CAVEDA, J. L. (1997). *Manual del director de recursos humanos*. Madrid: CISS.
- CEOE (2002). *La gestión por competencias en España: Informe para el observatorio europeo de gestión por competencias*. Madrid: Departamento de Relaciones Laborales, CEOE.
- CHAMPY, J. (1995). *Reengineering management*. Nueva York: Harper Collins Publishers.
- CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R. (1997). «Fair process: managing in the knowledge economy». *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 65-75.
- CHANDLER, A. (1962). *Structure and strategy*. Cambridge: MIT Press.
- CHANDLER, A. D. (1997). *The visible hand*. Cambridge: Harvard University Press.
- CHERNISS, C. y GOLEMAN, D. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.
- CHIAVENATO, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- CHINCHILLA M.<sup>a</sup> N. (2001). «Introducción», «Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones» y «Cómo retener el talento directivo: compromiso vs. rotación». En ÁLVAREZ DE MON et alii (2001). *Paradigmas del liderazgo*, introducción, caps. 1 y 7. Madrid: McGraw-Hill.
- CHINCHILLA M.<sup>a</sup> N. y TORRES, M. (2001). «Liderazgo personal». En ÁLVAREZ DE MON et alii (2001). *Paradigmas del liderazgo*, cap. 8. Madrid: McGraw-Hill.
- CHRISTENSEN, C. M. y RAYNOR, M. E. (2003). *The innovator's solution. Creating sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School.
- CIVELLI, F. (1997). «New competences, new organizations in a developing world». *Industrial and Commercial Training*, vol. 29, n.º 7, pp. 226-229.
- CLARKE, I. y MACKANESS, W. (2001). «Management intuition: an interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps». *Journal of Management Studies*, vol. 38, n.º 2, pp.147-172.

- CLAVER, E.; GASCÓ, J. L. y LLOPIS, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo*. Madrid: Civitas.
- CLUTTERBUCK, D. et alii (1995). *Cómo aumentar el prestigio: marketing de la Función de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS Y SOCIEDAD ESPAÑOLA DE PSICOLOGÍA (1990). «Actas del II Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos». En *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, vol. 3. Madrid: C.O.P.
- COLLINS, H. (1993). «The structure of knowledge». *Social Research*, vol. 60, pp. 95-116.
- COLOM, A.; SARRAMONA, J. y VÁZQUEZ, G. (1994). *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea.
- COMISIÓN EUROPEA (2002a). *Towards a global partnership for sustainable development*. Bruselas: COM.
- COMISIÓN EUROPEA (2002b). «European SMEs and social and environmental responsibility». *Observatory of European SMEs*, n.º 4.
- CONSULTORES ESPAÑOLES (1991). *Assessment center*. Madrid: Consultores Españoles.
- COLLISON, C. y PARCELL, G. (2003). *La gestión del conomiento: Lecciones prácticas de una empresa líder*. Barcelona: Paidós.
- COOK, M. (1998). *Personnel selection: Adding value through people*. Nueva York. Wiley.
- COOK, M. J. (1999). *Coaching efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- COOK, S. D. N. y YANOW, D. (1993). «Culture and organizational learning». *Journal of Management Inquiry*, vol. 2, n.º 4, pp. 373-390.
- COOPER, C. L. y ROBERTSON, I. T. (1990). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (volúmenes 1986 a 1993), Chichester, N.Y.: Wiley.
- COSTAS, J. (1999). «La evaluación del desempeño como motor de mejora continua». *Capital Humano*, n.º 120, pp. 16-20.
- COVEY, S. R. (1996). *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva*. Barcelona Paidós.
- COVEY, S. (1997). «Los principios primero». En GIBSON, R. *Preparando el futuro*. Barcelona: Gestión 2000.
- CRAWFORD, L. (2005). «La evaluación y el desarrollo de la competencia de las personas para la gestión de proyectos». En TURNER, J. R. (ed.). *Las personas en la gestión de proyectos*, cap. 2. Madrid: AENOR Ediciones.
- CROSBY, P. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: CECSA.
- CROSBY, P. (1988). *La calidad sin lágrimas*. México: CECSA.
- CRUZ VILLALÓN, J. (2005). «Poder de dirección y nuevas estructuras empresariales». En ESCUDERO RODRÍGUEZ R. (coord.). *El poder de dirección del empresario: Nuevas perspectivas*. Madrid: La Ley.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997). *Fluir*. Barcelona: Kairós.
- CUATRECASAS, L. (2005). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Paidós.
- CUERVO, A. (1994). *Análisis y planificación financiera de la empresa*. Madrid: Civitas.
- CUERVO, A. (dir.) (1994a). *Introducción a la administración de empresas*. Madrid: Civitas.
- CUMMINGS, L. L. y SCHWAB, D. P. (1985). *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. México: Trullas.

- CURÓS, M. P. (2005). «Gestión y planificación de la carrera profesional». En OLTRA COMORERA, V. (coord.) (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- DALE, B. G. (2003). *Managing quality*. Oxford: Blackwell Publishing, 4ª edición.
- DALZIEL, M.; CUBEIRO, J. C. y FERNÁNDEZ, G. (1996). *Las competencias: Clave para la gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- DAVENPORT, T. H. (2000). *Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Gestión 2000.
- DAVENPORT, T. H. y PRUSAK, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. W. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- DE ANSORENA, A. (1999). *15 pasos para la selección de personal con éxito: Métodos e instrumentos*. Barcelona: Paidós.
- DEBORDES, P. (1998). *Coaching. Entrenamiento eficaz de los comerciales*. Barcelona: Gestión 2000.
- DE LA TORRE, I. (2000). «La dimensión social del capital humano. Formación ocupacional y formación continua». *Papeles de Economía Española*, n.º 86, pp. 266-279.
- DE LA VEGA, I. (1999). «Outdoor training: aprendiendo en tiempo real». *Capital Humano*, n.º 116, pp. 59-62.
- DEMING, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- DE MULDER, E. (1996). «Prólogo». En HAY GROUP. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- DE QUIJANO DE ARANA, S. D. y GALÁN, D. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y Desempeños*. Barcelona: PPU.
- DE SAÁ, P. y GARCÍA FALCÓN, J. M. (2001). «El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorro españolas». *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, n.º 8, pp. 109-137.
- DESSLER, G. (2000). *Administración de personal*. Madrid: Prentice Hall.
- DÍEZ DE CASTRO, J. y REDONDO, C. (2002). *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- DIXON, N. (1997). «The hallways of learning». *Organizational Dynamics*, vol. 25, n.º 4, pp. 23-34.
- DODGSON, M. (1993). «Organizational learning: A review of some literatures». *Organization Studies*, vol. 14, n.º 3, pp. 375-394.
- DOLAN, S. L.; VALLE CABRERA, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. (2003). *La gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- DOWLING, R. J. y WELCH, D. E. (2004). *International human resource management*. Londres: Thomson.
- DRUCKER, R. E. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Nueva York: Harper & Row.
- DRUCKER, R. E. (1988). «Management and the worlds work». *Harvard Business Review*, vol. 66, n.º 1, pp. 65-76.
- DRUCKER, R. E. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona: Edhasa.

- DUNNETTE, M. D. y HOUGH, L. M. (1993). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vols. 1-3: Palo Alto, Cal.: Consulting Psychologists.
- ECHEVARRÍA, K. (1992). *Calidad total en los servicios públicos y en la empresa*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M. S. (1999). *El Capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- EFQM EXCELLENCE MODEL 2003 FOR PUBLIC AND VOLUNTARY SECTOR (2003). Bruselas. European Foundation for Quality Management. <www.efqm.org>
- EISENHARDT, K. M. (1988). «Agency and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation». *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 488-511.
- ELORDUY MOTA, J. I. (1993). *Estrategia de empresa y recursos humanos: Una visión dinámica de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- ERNST & YOUNG (1997). *Innovación en la gestión empresarial*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- ERNST & YOUNG (1998). *Manual del director de recursos humanos*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- ESCORSA, P. y MASPONS, R. (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Prentice Hall.
- ESCORSA, P. y VALLS, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Ediciones de la Universitat Politècnica de Catalunya.
- EVANS, M. G. (1970). «Leadership and motivation: a core concept». *Academy of Management Journal*, vol. 13, n.º 1, marzo.
- FÉREZ, M.; GÜELL, A. M. y OBESO, C. et alii (1997). *El trabajo en el futuro*. Barcelona: Deusto.
- FERNÁNDEZ, A. (1998). *La función de los recursos humanos en tiempos de cambio*. Barcelona: Gestión 2000.
- FERNÁNDEZ, E. y BELLO, L. (1987). *Estrategia tecnológica e innovación empresarial*. Gijón: CYAN, Gestión Editorial
- FERNÁNDEZ, E.; AVELLA, L. y FERNÁNDEZ, M. (2003). *Estrategia de producción*. Madrid: McGraw-Hill.
- FERNÁNDEZ, G.; CUBEIRO, J. C. y DAZIEL, M. (coord.) (1990). *Las competencias: Clave para la gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, A. (1993). *La gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- FERNÁNDEZ ISOIRD, C. (2005). *Del cambio operativo al cambio estructural. Modelos organizativos para ser efectivo y eficiente*. Madrid: Díaz de Santos.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. (2002). *Gestionar la confianza. Un modelo integral de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia*. Madrid: Pearson Educación, Prentice Hall.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- FERNÁNDEZ MATEO, I. (2006). «La gestión de carreras». En BONACHE, J. y CABREM, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 9. Madrid: Pearson Educación.

- FERNÁNDEZ MUÑIZ, B.; MONTES PEÓN, J. M. y VÁZQUEZ ORDÁS, C. J. (2005). *Cómo crear un entorno de trabajo seguro. Organización y gestión económica de la salud laboral*. Madrid: Thomson.
- FERNÁNDEZ RÍOS, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- FERNÁNDEZ RÍOS, M. y SÁNCHEZ, J. C. (1997). *Valoración de puestos de trabajo: Fundamentos, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1993). «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa». *Papeles de Economía Española*, n.º 56, pp. 178-192.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1994). «Las bases internas de la competitividad de la empresa». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, n.º 2, pp. 11-19.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (2005). *Estrategia de innovación*. Madrid: Thomson.
- FIOL, C. M. y LYLES, M. A. (1985). «Organizational learning». *Academy of Management Review*, vol. 10, n.º 4, pp. 803-813.
- FITT, D. (1990). «Remuneración basada en competencias, ¿qué significa eso?». En FERNÁNDEZ, G.; CUBEIRO, J. C. y DAZIEL, M. (coord.). *Las competencias: Clave para la gestión integrada de los recursos humanos*, pp. 129-146. Bilbao: Deusto.
- FITZ-ENZ, J. (1992). *El valor añadido por la dirección de recursos humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
- FITZ-ENZ, J. (1996). *Benchmarking staff: Ventajas competitivas y servicio al cliente*. Bilbao: Deusto.
- FLEISHMAN, E. A. y Bass, A. R. (1976). *Estudios de psicología industrial y del personal*. México, Trillas.
- FOMBRUN, C.; TICHY, N. y DEVANNA, M. A. (eds.) (1984). *Strategic human resource management*. Nueva York: Wiley and Sons.
- FONDAS, N. y WIERSEMA, M. (1997). «Changing of the guard: the influence of CEO socialization on strategic change». *Journal of Management Studies*, vol. 3, n.º 4, pp. 561-584.
- FUJII, G. y RUESGA, S. M. (2004). «Introducción: El trabajo en un mundo globalizado». En FUJII, G. y RUESGA S. M. (coords.) (2004). *El trabajo en un mundo globalizado*. Madrid: Pirámide.
- GALBRAITH, J. R. y KAZANJIAN, R. K. (1986). *Strategy implementation. Structure, systems and processes*. Saint Paul: West.
- GALVE, C. y ORTEGA, R. (2004). «Panorámica crítica sobre la dirección de recursos humanos y su influencia en el performance de la organización». *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 2ª época, vol. 14, n.º 1, pp. 11-30.
- GAN, E.; ALONSO B.; BATALLA, F.; CASALS, D.; FABRA, G.; DE FRANCISCO, E.; PI S.; SARDANÉS, E. y URBANO, M. A. (1996). *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Apóstrofe.
- GAN, E. (1996). *Desarrollo de recursos humanos. Manual de programas*. Barcelona: Apóstrofe.
- GAN, E.; ALONSO, B.; DE FRANCISCO, D. y PUYOL, S. (1995). *Manual de técnicas e instrumentos de formación en la empresa*. Barcelona: Apóstrofe.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (2001). *La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw-Hill.

- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y DEL VAL, M. T. (1996). *Los recursos humanos en la empresa española. Su desarrollo directivo y corporativo*. Madrid: Díaz de Santos.
- GARCÍA, M.; HIERRO, E. y JIMÉNEZ, J. J. (1997). *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid: ESOC Editorial.
- GARCÍA MONGE, J. A. (1998). «Aprender a desaprender». En ALEMANY, C. (coord.). *14 aprendizajes vitales*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- GARCÍA NOYA, M.; HIERRO DÍEZ, E. y JIMÉNEZ BOZAL, J. J. (1997). *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid: ESIC Editorial.
- GARCÍA RUIZ, P. y GARCÍA PONT, C. (2004). «Estructura y acción de las empresas multinacionales. El nuevo rol de los mandos intermedios». *Sociología del Trabajo*, n.º 51, pp. 82-106, Madrid.
- GARCÍA-TENORIO, J. y SABATER, R. (coords.) (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- GARCÍA-TENORIO, J. y SÁNCHEZ, I. (2004). «La encrucijada de los enfoques de dirección de recursos humanos: Un análisis de sus sinergias en los hoteles españoles». *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 2ª época, vol. 14, n.º 1, pp. 31-59.
- GARRALDA, J. (2001). «E-learning: Un modelo descriptivo para explicar su(s) significado(s)». *Capital humano*, n.º 145, pp. 10-12.
- GARVIN, D. (1993). «Building a learning organization». *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 78-91.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C. A. (1997). *The individualized corporation. A fundamentally new approach to management*. Londres: William Heinemann.
- GIGET, M. (1998). *La dynamique stratégique de l'entreprise*. Paris: Dunot.
- GIL, L.; RUIZ, L. y RUIZ, J. (1999). *La nueva dirección de personas en la empresa*. McGraw-Hill.
- GOLEMAN, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- GOLEMAN, D. (1997). *La salud emocional*. Barcelona: Kairós.
- GOLEMAN, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- GOLEMAN, D. (2006). *Inteligencia social*. Barcelona: Kairós.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*, 3ª edición. Madrid: Prentice Hall.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (2004). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Alhambra.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; EGATZ, A. y LARRAZA, M. (2006). «Gestión de recursos humanos e innovación». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 14. Madrid: Pearson Educación.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. y SÁNCHEZ MARÍN, G. (2006). *La retribución y los resultados de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- GOODALE, J. G. (1998). *La entrevista*. Madrid: Pirámide.
- GORE, E. (2004). *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Granica.
- GRANT, R. M. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- GREER, C. R. (2001). *Strategic human resource management: A general managerial approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- GROVE, A. S. (1989). *Las relaciones interpersonales en el trabajo. Cómo mejorarlas y cómo superar las diferencias*. Bilbao: Deusto.

- GUACH, J. (2000). *La formación basada en competencias y sus implicaciones con el desarrollo del profesional reflexivo*. La Habana: CIPS.
- Guía práctica para diagnosticar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas* (1997). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, programa Óptima de Igualdad de Oportunidades en las empresas: Instituto de la Mujer.
- GUILLEN, M. (2005). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación.
- HAMBRICK, D. C. y SNOW, C. C. (1989): «Strategic reward systems». En SNOW, C. C. (ed.). *Strategy, organization design and human resources management*. Greenwich: JAI Press.
- HAMEL, J.; DUFOUR, S. y FORTIN, D. (1993). *The Case Study Methods*. Newbury Park: Sage.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1993). «Strategy as stretch and leverage». *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 75-84.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- HAMMEL, G. (2000). *Liderando la revolución*. Gestión 2000.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Perramón.
- HANDY, Ch. B. (1985). *Understanding organisations*. Londres: Penguin Books.
- HANDY, C. (1995). «Trust and the virtual organization». *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 40-50.
- HANDY, L.; DEVINE, M. y HEATH, L. (1996). *360° Feedback: Unguided missile or powerful weapon*. Berkhamsted: Ashridge Management College.
- HAX, A. C. y MAJLUF, N. S. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- HAY GROUP (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- HAY IBÉRICA (1986). *Manual de evaluación de puestos*. Madrid: Hay Ibérica.
- HENDERSON, R. I. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world*. New Jersey: Prentice Hall.
- HERMEL, Ph. (1990). *La gestión participativa*. Barcelona: Gestión 2000.
- HERRANZ, S. A. y DE LA VEGA, A. R. (1999). «Las competencias: Pasado y presente». *Capital Humano*, n.º 123, junio, pp. 58-66.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- HERZBERG, F. (1954). *Work of the nature of man*. Cleveland: The Word of Publishing Company.
- HONEY, P. y MUMFORD, A. (1986). *A manual of learning styles*. Maidenhead: Peter Honey.
- HUBER, G. P. (1991). «Organizational learning: The contributing processes and the literatures», *Organization Science*, vol. 2, n.º 1, pp. 88-115.
- HORTON, S. (2000). «Introduction. The competency movement: Its origins and impact on the public sector». *International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, n.º 4, pp. 306-318.
- IMAI, M. (1991). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: CECOSA

- INSTITUTO DE LA MUJER (1995). *Catálogo de Acciones Positivas*. Madrid: Ediciones Instituto de la Mujer.
- ISAACS, J. L. (1998). «Indagar». En STERN, W. y SATALK, G. (BCG) (eds.). *Ideas sobre estrategia*. Bilbao: Deusto.
- ISHIKAWA, K. (1985). *Guía de control de la calidad*. Nueva York: UNIPUB.
- ISHIKAWA, K. (1986). *¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- ISHIKAWA, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- JAMES, P. T. J. (1997). *La gestión de calidad total: un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- JAY, R. (2002). *Entrevista de selección*. Madrid: Pearson Alhambra.
- JENKINS, M. y JOHNSON, G. (1997). «Entrepreneurial intentions and outcomes: a comparative causal mapping study». *Journal of Management Studies*, vol. 34, n.º 6, pp. 895-920.
- JERICÓ, R. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Pearson Educación.
- JONASSEN, D. H. y GRABOWSKI, B. L. (1993). *Handbook of individual differences, learning and instruction*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- JUCH, B. (1987). *Desarrollo personal*. México: Limusa.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- KEEGAN, A. y TURNER, R. (2005). «La gestión de los recursos humanos en las organizaciones basadas en proyectos». En TURNER, J. R. *Las personas en la gestión de proyectos*, cap. 1. Madrid: AENOR Ediciones.
- KOCHAN, T. A.; KATZ, H. C. y MCKERSIE, R. B. (1993). *Las transformaciones de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Madrid: MTAS.
- KOCHAN, T. A.; LANSBURY, R. D. y MACDUFFIE, J. P. (eds.) (1997). *After lean production*. Ithaka: Cornell University Press.
- KÖHLER, H. D. y MARTÍN ARTELES, A. (2005). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta.
- KOLB, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- KOONTZ, H.; O DONNELL, C. y WHEIRICH, H. (1990). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- KOTTER, J. P. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
- KOTTER, J. P. (1997). *El líder del cambio*. Madrid: McGraw-Hill Iberoamericana de España.
- KOURILSKY, F. (2005). *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- KRIEGER, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson Education.
- LABRADO FERNÁNDEZ, M. (2000). *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo, selección, formación, organización y valoración de puestos*. Barcelona: Gestión 2000.
- LAHERA, A. (2005). *Enriquecer el factor humano. Paradigmas organizativos y trabajo en grupo*. Madrid: Ediciones de Intervención Cultural/El Viejo Topo.
- LARRAZA, M. (2006). «La retribución». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* [pp. 189-226]. Madrid: Prentice Hall-Pearson Education.

- LATIESA, M. (ed.) (1991). *El pluralismo metodológico en la investigación social. Ensayos típicos*. Granada: Universidad de Granada.
- LATTMAN, Ch. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- LAWLER, E. E. (1986). *La retribución: Su impacto en la eficacia empresarial*. Barcelona: Hispano-Europea.
- LAWLER, E. E. (1995). «Organizational effectiveness: new realities and challenges». En RISHER, H. y FAY, C. (eds.). *The performance imperative*. San Francisco: Josey-Bass.
- LEAL, A. (coord.) (1999). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.
- LE BOTERF, G. (1991). *Evaluación del personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- LE BOTERF, G. (1991a). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Bilbao: Deusto.
- LE BOTERF, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- LE BOTERF, G.; BARZUCCHETTI, S. y VINCENT, F. (2001). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- LEGNICK-HALL, C. A. y LENGNICK-HALL, M. L. (1988). «Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology». *Academy of Management Review*, vol. 13, n.º 3, julio, pp. 454-470.
- LEONARD-BARTON, D. (1995). *Wellspring of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- LEV, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement and reporting*. Washington: The Brookings Institutions.
- LEV, B. (2005). «Intangibles a la cruïlla». *Revista de Comptabilitat i Direcció*, monográfico sobre medición, control y gestión de los intangibles. ACCID-Deusto, n.º 1, pp. 17-31.
- LEVITT, B. y MARCH, J. G. (1988). «Organizational learning». *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-340.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1991). *Evaluación del Personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Díaz de Santos.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1997). *Gestión de competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- LÉVY-LEBOYER, C. (2000). *Feedback de 360º*. Barcelona: Gestión 2000.
- LIEBERSON, S. (1992). «Small N's and big conclusions: An examination of the reasoning in comparative studies based on a small number on cases». En RAGIN, C. C. y BECKER, H. S. (eds.) (1992). *What Is a Case? Exploring the Foundation of Social Inquiry*. Nueva York: Cambridge University Press, pp. 105-118.
- LIKERT, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. Nueva York: McGraw-Hill.
- LLORENS, F. y FUENTES, M. M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- LLORENTE, J. (1998). «Introducción a las competencias: Por qué son lo que hay que tener». *Capital Humano*, n.º 122, mayo, pp. 12-14.
- LLORIA, M. B. (2000). «El conocimiento como recurso y capacidad. Una aproximación a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva». *Documento de Trabajo*, Universidad de Valencia.

- LOCKE, R. R. (1984). *The end of the practical man: Entrepreneurship and higher education in Germany, France and Great Britain, 1880-1940*. Greenwich: JAI Press.
- LONDON, M. y MONE, E. M. (1999). «Continuous learning». En ILGEN, D. R. y PULAKOS, E. D. (eds.). *The changing nature of performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LÓPEZ PELÁEZ, A. (2003). *Nuevas tecnologías y sociedad actual: El impacto de la robótica*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- LÓPEZ SALAZAR, P. E. y LÓPEZ SÁNCHEZ, J. A. (2003). «¿Qué es el aprendizaje organizativo?». *Estudios en Ciencias Administrativas*, vol. 1, n.º 1, pp. 261-290.
- LUSSIER, R. N. y ACHUA C. E. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México DF: International Thomson Editores.
- MARISTANY, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2001). *El modelo EFQM de excelencia como referente en la modernización de la Administración Pública española*. Madrid. RPI 103.890, 17-5-2001.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2004). «El modelo EFQM, referente óptimo en la dirección estratégica de la Administración Pública orientada a la excelencia». Tesis doctoral leída el 14 de septiembre del 2004. Madrid: UAM.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2005a). «Los procesos en la Administración Pública: Una aproximación desde el Modelo EFQM de Excelencia». *Forum Calidad*, 159 (marzo), pp. 33-40.
- MARTÍN CASTILLA, J. I. (2005b). «La integración de la innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad del servicio en la Administración Pública en el modelo EFQM de Excelencia». *Revista Andaluza de Administración Pública*, 57 (enero-febrero-marzo), pp. 255-277.
- MARTÍNEZ, I. M. y SALANOVA, M. (2006). «Autoeficacia en el trabajo: El poder de creer que tú puedes». *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social: Recursos Humanos*, n.º 279, pp. 175-202.
- MARTOCCHIO, J. J. (1998). *Strategic compensation: A human resource management approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- MAS, M. y QUESADA, J. (dirs.) (2005). *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España*. Bilbao: Fundación BBVA.
- MASON, J. (1996). *Qualitative Researching*. Londres: Sage.
- MATUTE BUTRAGUEÑO, E. (1980). *Criterios básicos para la planificación de plantillas*. Madrid: CISS.
- MAYO, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- McADAMS, J. L. (1998). *Premiar el desempeño*. Madrid: Díaz de Santos.
- McFARLAND, L. J.; SENN, L. E. y CHILDRESS, J. R. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- McGRATH, J. E. (1984). *Groups: interaction and performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MENÉNDEZ-VALDÉS, J. M. (2001). «Gestión por competencias en España. Reflexiones desde el Observatorio Europeo de Gestión por Competencias». *Aedipe*, n.º 19, pp. 30-45.
- MERCER, W. M. (1993). «La evaluación individual y la remuneración por rendimiento». *Capital Humano*, n.º 62, pp. 38-41.

- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978). *Organization strategy: Structure and process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- MILKOVICH, G. T. (1988): «A strategic perspective on compensation management». En ROWLAND, K. y FERRIS, G. (eds.). *Research in personnel and human resources*, vol. 6. Greenwich: JAI Press.
- MILKOVICH, G. T. y NEWMAN, J. M. (2004). *Compensation*. Nueva York: Irwin/McGraw-Hill.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (2005). *Guía Laboral*. Madrid: M.T.S.S.
- MINTZBERG, H. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MIÑARRO MARTÍNEZ, J. (COORD.) (2004). *E- Recruiting: nuevos canales de atracción del talento*. Madrid: Pearson Alhambra.
- MITRANI, A.; DALZIEL, M. M. y SUÁREZ DE PUGA, I. (1992). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- MOLONEY, K. (2001). «Las entrevistas de análisis del comportamiento y los marcos de competencias». *Aedipe*, n.º 16. pp. 39-44.
- MONDY, R. W.; NOE, R. M. y PREMEAUX, S. R. (1999). *Human resource management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- MONREAL, J. (2004). «Formación y capital humano en la empresa. Presente y futuro». En MONREAL, J. (dir.) (2004). *Formación y cultura empresarial en la empresa española*, cap. 13. Madrid: Thomson Civitas.
- MONTEMAYOR, E. F. (1996): «Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms». *Journal of Management*, vol. 22, pp. 889-908.
- MORALES, A. C. (2004). *Análisis y diseño de sistemas organizativos*. Madrid: Civitas Ediciones.
- MORALES, A. C.; ARIZA, J. A. y MORALES, E. (1999). *Gestión integrada de personas. Una perspectiva de organización*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- MORENO, P. (1997). «Aprendizaje organizativo y generación de competencias». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n.º 77/78, pp. 247-261.
- MORGAN, H. y COFFER, J. W (1986). *Manual del Entrevistador*, Madrid. TEA.
- MOSLEY, D. C.; MEGGINSON, L. C. y PIETRI, P. H. (2005). *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Madrid: Thomson.
- MOSS KANTER, R. (1984). *The change matters*. Nueva York: Touchstone/Simon & Schuster.
- MURO VILLALÓN, F. (2003). *El pez que no quiso evolucionar*. Madrid: Pearson Alhambra.
- NAVARRO GUZMÁN, J. I. (1993). *Aprendizaje y memoria humana*. Madrid: McGraw-Hill.
- NAVILLE, P. (1985). «División de trabajo y distribución de las tareas». En FRIEDMANN, G. y NAVILLE, P. (eds.). *Tratado de sociología del trabajo*, t. 1, pp. 369-384. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- NEELY, A.; ADAMS, C. y KENNERLEY, M. (2002). *The performance prism: The score-card for measuring and managing business success*. Londres: Prentice Hall.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- NOE, R. A.; HOLLENBECK, J. R.; GERHART, B. y WRIGHT, R. M. (1994). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Homewood: Austen Press.

- NOHRIA, N. y ECCLES, R. (1994). *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- NOHRIA, N. y GHOSHAL, S. (1997). *The differentiated network*. San Francisco: Jossey-Bass.
- NOMEN, E. (2005). *Valor razonable de los activos intangibles. El efecto mariposa de la segunda deslocalización*. Barcelona: Deusto.
- NONAKA, I. (1991). «The knowledge-creating company». *Harvard Business Review*, vol. 69, n.º 6, pp. 96-104.
- NONAKA, I. (1994). «A dynamic theory of organizational knowledge creation». *Organization Science*, vol. 5, n.º 1, pp. 14-37.
- NONAKA, I. (1996). «The knowledge-creating company». En STARKEY, K. (ed.). *How organizations learn*. Londres: International Thompson Business Press.
- NONAKA, I. (ed.) (2005). *Knowledge management. Critical perspectives on business and management*. Londres: Routledge.
- OCDE (1993). *Gestión de recursos humanos y tecnología de fabricación avanzada*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- OCDE (1999). *Boosting Innovation: The Cluster Approach*. París: OCDE.
- OHNO, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Cambridge: Productivity Press.
- OLLEROS, M. (1997). *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona: Gestión 2000.
- OLTRA, V. (2003). «La investigación estratégica en recursos humanos: Una reflexión crítica sobre su significado, alcance y limitaciones». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, n.º 247, pp. 85-141.
- OLTRA, V. (2005). «Presentación» e «Introducción al desarrollo del factor humano». En OLTRA, V. (coord.) (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- ONGALLO, C. (1998). «Cinco claves para entender la comunicación interna». *Revista de Relaciones Laborales*, n.º 19, pp. 114-122.
- OUCHI, W. (1984). *Teoría Z*. Barcelona: Orbis.
- PASTOR, J. C. (2006). «El liderazgo de personas en las organizaciones». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 3. Madrid: Pearson Educación.
- PAYERAS, J. (2004). *Coaching y liderazgo. Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Díaz de Santos.
- PEÑA BAZTÁN, M. (1990). *Dirección de personal: Organización y técnicas*. Barcelona: Esade.
- PEREDA, S. (1997). *Técnicas de gestión de recursos humanos (1)*. Madrid: CEPADE.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1993). *La valoración de los puestos de trabajo*. Madrid: Eudema.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998). *Ética, eficacia y competencia directiva. El liderazgo en el siglo XXI*. Bilbao: Deusto.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1998a). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao: Deusto.

- PERETTI, J. M. (1998). *Gestion des ressources humaines*. París: Librairie Vuibert.
- PERRENOUD, Ph. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Editorial Graó. Biblioteca de Aula.
- PETERAF, M. A. (1993). «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view». *Strategic Management Journal*, vol. 14, n.º 3, pp. 179-191.
- PETERS, T. (1995). *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*. Bilbao: Deusto.
- PFEFFER, J. (2000). *La ecuación humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- PICHAULT, F. y NIZET, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. París: Seuil.
- PIN ARBOLEDAS, J. R. y GÓMEZ-LLERA, G. (1994). *Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*. Madrid: McGraw-Hill.
- PIN, J. R. y SUÁREZ, E. (2001). «Retribución y satisfacción» y «La dirección de personas de la vieja a la nueva economía». En ÁLVAREZ DE MON et alii (2001). *Paradigmas del liderazgo*, caps. 3 y 12. Madrid: McGraw-Hill.
- PINEDA, P. (1995). *Auditoría de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- POELMANS, S. y BEHAN, B. (2006). «La gestión del equilibrio entre el trabajo y la familia». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 16. Madrid: Pearson Educación.
- PORRET, M. (1997). «Evolución histórica y situación actual de la dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones». *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, CEF, n.º 171, pp. 125-176.
- PORRET, M. (2004). *Dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Barcelona: Universitat de Barcelona, Ediciones Gráficas Rey.
- PORTER, L. W. y LAWLER, E. E. (1977). *Managerial attitudes and performance*. Nueva York: McGraw-Hill.
- PORTER, L. W.; BIBLEY, G. A. y STEERS, R. M. (2003). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill/Irwin.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990). «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, vol. 68, n.º 3, mayo-junio.
- PRIES, L. (1995). *La reestructuración productiva como modernización reflexiva*. México: UAM.
- PROBST, G. J. B. y BÜCHEL, B. S. T. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage on the future*. Nueva York: Prentice Hall.
- PRUSAK, L. (1997). *Knowledge in organizations*. Butterworth-Heinemann.
- PUCHOL, L. (2000a). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- PUCHOL, L. (2000b). *Casos y supuestos en dirección y gestión de RR.HH.*, Madrid: Díaz de Santos.
- QUINN, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. Nueva York: The Free Press.
- QUIJANO, S. (1985). *Un enfoque sistemático para la selección de personal: predictores de éxito para puestos de ejecutivo*, Barcelona: Universitat de Barcelona.
- QUINTANILLA, I. (1992). *Selección y Evaluación del Personal*. Valencia: Promolibro.
- QUINTANILLA ALBARECA, J. (2004). *Competencias de la Dirección de Personas*. Madrid: Pearson Alhambra.

- RAGIN, C. C. y BECKER, H. S. (eds.) (1992). *What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Nueva York: Cambridge University Press.
- RAJAGOPALAN, N. (1997). «Strategic orientations, incentive plan adoptions and firm performance: Evidence from electric utility firms». *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 761-785.
- RANDELL, G.; PACKARD, P. y SLATER, J. (1988). *La valoración y formación del personal*. Bilbao: Deusto.
- RECIO, E. M. (1986). *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Hispano-Europea.
- RECIO, M. L. (2005). *Los recursos intangibles: Gestión y reconocimiento en la empresa española*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- RECUERO ARGOMÁNIZ, C. (2002). «Mitos y realidades de la gestión de las personas en las organizaciones del siglo XXI». *Capital humano*, n.º 152, 28-32.
- REDDIN, W. J. (1994). *Using Test to Improve Training: The Complete Guide to Selecting, Developing and Using Training Instruments*. New Jersey: Prentice Hall.
- REES, D. (2005). «La gestión de la cultura». En TURNER, J. R. *Las personas en la gestión de proyectos*, cap. 9. Madrid: AENOR Ediciones.
- REGUEIRA, C. D. (1994). *Formación y desarrollo de recursos humanos*. Madrid: Centro de Desarrollo de Recursos Humanos.
- REIG E.; FERNÁNDEZ J. y JAULI, I. (2003). *Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*. Madrid: Thomson Editores.
- RIDDESSTRALE, J. y NORDSTROM, K. (2000). *Funky Business: El talento mueve al capital*. Madrid: Pearson Alhambra.
- RIESGO MÉNGUEZ, L. (1900). *Selección de personal*. Madrid: Paraninfo.
- RIMSKY, T. M. (2005). *Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal*. México: McGraw-Hill.
- RIVA, J. C. y ALEMANY, C. R. (1993). «La entrevista focalizada, una nueva técnica para la selección de personal». *Capital Humano*, n.º 61, pp. 26-30.
- ROBBIN, S. (2003). *La verdad sobre la Dirección de Personas y nada más que la verdad*. Barcelona: Gestión 2000.
- ROBERTSON, I. T.; SMITH, M. y COOPER, D. (1992). *Motivation*. Londres: Institute of Personnel Management.
- ROBINSON, D. G. y ROBINSON, J. C. (1999). *Consultoría de rendimiento. Más allá de la formación*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- RODRÍGUEZ LLUESMA, C. (2001). «Estilos de dirección». En ÁLVAREZ DE MON *et alii* (2001). *Paradigmas del liderazgo*, cap. 4. Madrid: McGraw-Hill.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. (2001). «Comunicación interpersonal y en la empresa». En ÁLVAREZ DE MON *et alii* (2001). *Paradigmas del liderazgo*, cap. 5. Madrid: McGraw-Hill.
- RODRÍGUEZ-SERRANO J. C. (2005). «Gestión del puesto de trabajo». En OLTRA COMORERA, V. (coord.) (2005). *Desarrollo del factor humano*, cap. 2. Barcelona: Editorial UOC.
- ROGERS, E. M. (2003). *Difusión of innovations*. Nueva York: The Free Press.
- SAAVEDRA ROBLEDO, I. (1997). *Planificación y selección de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.

- SAITUA, A. y VAZQUEZ, I. (2001). «La auditoría estratégica de la función de recursos humanos». En ALBIZU GALLASTEGI, E. y LANDETA RODRÍGUEZ, J. *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- SALAZAR, G. y MOLANO, M. (2000). *Coaching en acción*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- SALGADO, J. F. y MOSCOSO, S. (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal. Teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Pirámide.
- SALGADO, J. F. y MOSCOSO, S. (2005). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal, teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid: Pirámide.
- SALGADO, J. F.; MOSCOSO, S. y LADO, M. (2006). «Reclutamiento y selección». En BONACHE, J. y CABRERA, A. (eds.). *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, cap. 4. Madrid: Pearson Educación.
- SARABIA, B. y ZARCO, J. (1997). *Metodología cualitativa en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Cuaderno Metodológico núm. 22.
- SARRAMONA, J. (2002). *La formación continua laboral*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- SASTRE, M. A. y AGUILAR, E. M. (2000). «Un modelo de competitividad empresarial basada en los recursos humanos». *Economía Industrial*, n.º 332, pp. 129-13.
- SASTRE, M. A. (1995). «Outplacement: una aproximación a su realidad teórica». *Cuadernos de Relaciones Laborales*, n.º 6, pp. 185-199.
- SASTRE, M. A. (1995a). «La elección del consultor de outplacement». *Capital Humano*, n.º 83, Suplemento de Selección de Personal, pp. 14-20.
- SASTRE, M. A. (1996). «Servicios de outplacement: algo más que imagen». *Capital Humano*, n.º 94, Suplemento de Selección de Personal, pp. 28-34.
- SASTRE, M. A. y AGUILAR, E. M. (2000). «El enfoque estratégico en la dirección de recursos humanos». *Revista de Estudios Financieros*, n.º 202, pp. 103-134.
- SASTRE, M. A. y AGUILAR, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational culture and leathership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHEIN, E. H. (1993). «Definición de la cultura de la organización». En RAMÍO, C. y BALLART, X. *Lectura de Teoría de la Organización*, vol. II. Madrid: MAP.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1996). *Human resource management. Positioning for the 21st Century*. Nueva York: West Publishing Company.
- SCHULER, R. S. y JACKSON, S. E. (1999). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. y LUO, Y. (2004). *Managing human resources in cross-border alliances*. Londres: Routledge.
- SECCIÓN DE ESTUDIOS DE TEA (1993). *Tests y documentos psicológicos: información técnica y criterios de utilización*. Madrid: TEA Ediciones.
- SENGE, P. M. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- SENGE, P. M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- SENGE, P. M.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROTH, G.; ROSS, R. y SMITH, B. (1999). *The dance of change*. Nueva York: Doubleday and Company.
- SHERMAN, A.; BOHLANDER, G. y SNELL, S. (1996). *Managing human resources*. Ohio: International Thomson Publishing.

- SHRIVASTAVA, P. (1983). «A tipology of organizational learning systems». *Journal of Management Studies*, vol. 20, n.º 1, pp. 7-28.
- SHRIVASTAVA, P. (1987). «Rigor and practical usefulness of research in strategic management». *Strategic Management Journal*, n.º 8, pp. 77-92.
- SIMON, H. A. (1987). «Making management decisions: the role of intuition and emotion». *Academy of Management Executive*, febrero, pp. 57-64.
- SIMON, H. A. (1991). «Bounded rationality and organizational learning». *Organization Science*, vol. 2, n.º 1, pp. 21-38.
- SIMONS, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Madrid: Morata.
- SISON, A. (2004). *Liderazgo y capital moral*. Madrid: McGraw-Hill.
- SISSON, K. y MARTÍN ARTELES, A. (2001). *Pactos para el empleo y la competitividad*. Madrid: CES.
- SJOBERG, G.; WILLIAMS, N.; VAUGHAN, T. R. y SJOBERG, A. F. (1991). «The case study approach in social research. Basic methodological issues». En FEAGIN, J. R.; ORUM, A. M. y SJOBERG, G. (eds.). *A case for the Case Study*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press, pp. 27-79.
- SMART, B. D. (2001). *El valor del capital humano. Cómo las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos*. Paidós.
- SMART, B. D. (2003). *Topgrading*. New Jersey: Prentice Hall.
- SOLER, Mª R. (2003). *Mentoring. Estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- SOUTHON, M. y WEST, C. (2003). *La estrategia en el posavasos*. Madrid: Pearson Alhambra.
- SPARROW, P. R. y MARCHINGTON, M. (1998). *Human resource management. The new agenda*. Londres: Pitman.
- SPENCER, M. L. y SPENCER, M. S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- STAKE, R. E. (1995). *The art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage. pp. 236-247.
- STANTON, E. S. (1900). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. México: Limusa.
- STRAUSS, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- STERNBERG, R. J. (1990). *Metaphors of mind: Conceptions of the nature of intelligence*. Nueva York: Cambridge University Press.
- STERNBERG, R. J. (1997). *Inteligencia exitosa*. Barcelona: Paidós.
- STROOBANTS, M. (1998). «La producción flexible des aptitudes». *Education Permanente*, n.º 135, pp. 11-21.
- STROOBANTS, M. (2005). «La mutación al servicio del sistema productivo». En LAHIRE, B.; ROLLE, P.; SAUNIER, P.; STROOBANTS, M.; ALALUF, M. y POSTONE, M. (2005). *Lo que el trabajo esconde. Materiales para un replanteamiento del análisis sobre el trabajo*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- STUART, R. y LINDSAY, P. (1997). «Beyond the frame of management competencies: Towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations». *Journal of European Industrial Training*, vol. 21, n.º 1, pp. 26-33.
- SVEIBY, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- TAGUCHI, G. (1986). *Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes*. Nueva York: Asian Productivity Organization.
- TEBA, R. y TEJERO J. (2005). «Procesos de desarrollo del factor humano». En OLTRA COMORERA, V. (coord.) (2005). *Desarrollo del factor humano*, cap. 3. Barcelona: Editorial UOC.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUENA, A. (1997). «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 7, pp. 509-533.
- TEECE, D. J.; RUMELT, R.; DOSI, G. y WINTER, S. (1994). «Understanding corporate coherence. Theory and evidence». *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 23, pp. 1-30.
- TEJEDOR, B. y AGUIRRE, A. (1998). «Proyecto logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas». *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, n.º 164, pp. 231-249.
- TEMPLAR, R. (2001). *Evaluaciones de personal*. Madrid: Pearson Alhambra.
- THOMSON, K. y RODRÍGUEZ, A. (2000). *El capital emocional*. Madrid: Esic.
- TOPOLOSKY, P. S. (2000). *Linking employee satisfaction to business results*. Londres: Garland Publishing.
- TORRINGTON, D. y HALL, L. (1995). *Personnel Management: HRM in action*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- TREMBLAY, D. G. y ROLLAND, D. (1998). *Gestion des ressources humaines. Typologies et comparaisons internationales*. Sillery: Presses de l'Université du Québec.
- ULRICH, D. (2000). *Evaluación de resultados*. Barcelona: Granica.
- ULRICH, D.; LOSEY, M. R. y LAKE, G. (2002). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- VALLE CABRERA, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- VALLE CABRERA, R. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- VALLS, A. (1997). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- VIDICH, A. J. y LYMAN, S. M. (1994). «Qualitative Methods: Their history in sociology and anthropology». En DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (eds.) (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- VILLORIA, M. y DEL PINO, E. (2001). *Manual de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- VROOM, V. H. y DECI, E. L. (1990). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- VROOM, V. H. y JAGO, A. G. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- WHEELWRIGHT, S. C. y CLARK, K. B. (1992). *Revolutionizing product development. Quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. Nueva York: Free Press.
- WHETTEN, D. A. y CAMERON, K. S. (1991). *Developing management skills*. Nueva York: Harper Collins.
- WHIDDETT, S. y HOLLYFORDE, S. (1999). *The competencies handbook*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- WHIDDETT, S. y HOLLYFORDE, S. (2003). *A practical guide to competencies: How to enhance individual and organisational performance*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.

- WILLIAMS, R. S. (2003). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. Madrid: Thomson.
- WINTERTON, J. y WINTERTON, R. (1999). *Developing managerial competence*. Londres: Routledge.
- WOMACK, J. R.; JONES, D. T. y ROOS, D. (1994). *La máquina que cambió el mundo*. Madrid: McGraw-Hill.
- WOOD, R. y PAYNE, T. (1998). *Competency based recruitment and selection. A practical guide*. Chichester: John Wiley & Sons.
- WRIGHT, A. (2004). *Reward management in context*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- WRIGHT, P. (1996). *Managerial leadership*. Londres: Routledge.
- YATE, M. J. (1991). *Esta vez contrate el mejor*. Barcelona: Vergara.
- YIN, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Londres: Sage.
- ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, L. y BERRY, L. (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

La competitividad sostenible de las organizaciones en la actualidad depende en gran medida del nivel de compromiso de sus competidores. Esta afirmación encierra en sí una de las claves del éxito de las empresas en el futuro. Tal como se plantea a lo largo del siguiente libro, el compromiso es un factor para la aportación de valor a la competitividad sostenible en las organizaciones. Esto se explica por cuanto el entorno de actuación de las empresas, y en general de todas las organizaciones, presenta un nivel creciente de complejidad y eficiencia que se ve agravado en épocas de turbulencias. La exigencia de una creciente competitividad es un proceso que no parece que remita ni que se pueda resolver simplemente aportando más recursos. Los diversos cambios producidos en el concierto internacional presagian cambios sociales y económicos que suponen nuevas formas de actuar y de relacionarse entre las personas, y, sobre todo, nuevas formas de operar en el mundo empresarial.