

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN BASE A COMPETENCIAS**

**ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE
AUDITORÍA**

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR:
XAVIER LLOPART PÉREZ

**DIRIGIDA POR:
DR. RAFAEL REDONDO DURÁN
UNIVERSIDAD DE BARCELONA**

BARCELONA, 1997

acogidas por los obreros, fue debido a las protestas de éstos que el sistema llegó a ser investigado en los Estados Unidos en 1911 y finalmente prohibido el destino de fondos públicos para los estudios de tiempos y movimientos. Un comité de la Cámara de Diputados de ese país señaló, tras su estudio, que el taylorismo no tenía en cuenta factores de fatiga del trabajador, que los llevaba a hacer tareas cada vez más sencillas y mecánicas y que había conseguido un distanciamiento entre patronos y obreros.

Esta concepción fuertemente pragmática, utilitaria, mecanicista y económica del hombre fue criticada por Friedman⁵¹ y la destrucción de la individualidad por Myers⁵², pero la obra de Taylor ha tenido continuadores en Gantt⁵³, quien introdujo el sistema de tareas con prima y planteó los primeros conceptos en materia de responsabilidad social de la empresa, y Emerson⁵⁴ quien amplió el enfoque del individuo como unidad básica de análisis para centrarse en la estructura jerárquica de la empresa, enfoque que representa de manera más explícita Fayol y que comentaremos más adelante.

En resumen, se puede decir que Taylor fue el primero en considerar los recursos humanos y en aprovechar el potencial de las personas, pero al mismo tiempo convirtió a las personas en máquinas, condenándolas a realizar trabajos monótonos. A pesar de ello, de su obra podemos recoger

⁵¹ Friedman, G. (1973, 1945): *Où va le travail humain?*, Gallimard, París, página 12.

⁵² Myers, C.S. (1920): *Mind and work*, University of London Press, London.

⁵³ Gantt, H.L.. (1910): *Work, wages and profits*.

⁵⁴ Emerson, H. (1911): *Twelve principles of efficiency*.

los siguientes principios de su enfoque “científico” del management:

- a) búsqueda de la armonía, en lugar de la discordia, en la acción del grupo;
- b) logro de la cooperación entre las personas, en lugar del individualismo caótico, y
- c) desarrollo de todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de la empresa.

Según Viedma⁵⁵, Taylor no ignoró el factor humano, pero tampoco se centró excesivamente en él, y así dice: “aunque en sus trabajos parecía centrar su preocupación en aumentar la productividad a nivel de fábrica, clave del éxito de las empresas en la era de la revolución industrial, en la práctica siempre tuvo una orientación humanista y, aunque algo idealista, pensaba que se podían armonizar los intereses de los obreros, administradores y propietarios. Taylor nunca ignoró el hecho de que las relaciones entre los empresarios y los trabajadores forman, sin lugar a duda, el aspecto más importante del arte del management. (...) Su principal preocupación a lo largo de su vida fue la de aumentar la eficacia en la producción, no sólo para disminuir costes e incrementar beneficios, sino para que los trabajadores pudieran tener acceso a mayores salarios si conseguían mayores cotas de productividad”.

⁵⁵ Viedma, J.M. (1992): *La excelencia empresarial española*, McGraw-Hill, Madrid, página 28.

2.3.2. El acoplamiento del hombre a la máquina

Con el cuestionamiento del enfoque taylorista, la concepción “one best way” es abandonada por algunos científicos, principalmente psicólogos, que van a hacer hincapié en las diferencias individuales. Frente a la motivación puramente económica se encontrarán otras, pero la finalidad parece ser la misma: facilitar la tarea de los trabajadores para reducir los costos y aumentar la productividad.

En 1910 Hugo Münsterberg y sus colaboradores inician la investigación de las aplicaciones de la psicología a la industria. Para este autor se buscan tres objetivos principales⁵⁶:

- a) determinar a los individuos más aptos para un trabajo en función de sus cualidades mentales;
- b) conocer las condiciones que garanticen resultados satisfactorios del trabajo de los individuos y
- c) encontrar el modo de disponer aquello que contribuye a un ventajoso estado mental en beneficio del interés económico.

En definitiva, se está refiriendo al análisis de las condiciones en las que se puede encontrar el hombre, el trabajo y el rendimiento mejor posible. Junto con Cattell⁵⁷ señala la importancia de la aplicación de los tests a la selección de trabajadores, apunta la necesidad del estudio de la fatiga y

⁵⁶ Münsterberg, H. (1914): *Psicología de la actividad industrial. Ensayo de la psicología experimental aplicada*. Jorro, Madrid, página 19.

⁵⁷ Cattell, R.B. (1948): “Concept and Methods in the Measurement of Group Syntality”, *Psychological Review*, número 55, páginas 48-63.

la monotonía desde una perspectiva psicológica, el problema del ajuste de las condiciones tecnológicas a las psicológicas e inicia el campo de la orientación vocacional y el estudio de la publicidad.

Al mismo tiempo, como indica Peña Baztán⁵⁸, en el año 1913 se crea en Barcelona el Secretariado del Aprendizaje, centro orientado a aplicar los estudios antropológicos y psicométricos para la adecuación del hombre al trabajo, que sigue las teorías de Münsterberg.

En este contexto de investigación estalla la I Guerra Mundial, consagrando el desarrollo de la psicología industrial, mediante la aplicación de tests de capacidad intelectual y de ocupaciones en la vida civil a los reclutas, con el fin de seleccionar a los de mayor capacidad para su ascenso a la oficialidad y asignar adecuadamente las tareas militares en función de dichas ocupaciones. No obstante, a mediados de los años 20 se descubre que los tests no eran ni tan eficaces ni tan buenos predictores del rendimiento en el trabajo como se suponía, manifestándose la importancia de los datos de motivación y personalidad en dicho rendimiento.

2.3.3. El factor humano

Al mismo tiempo, en Gran Bretaña y, como en el caso de Münsterberg, a consecuencia de la I Guerra Mundial, la psicología industrial experimenta un fuerte desarrollo a partir de los estudios sobre la fatiga y la monotonía aplicados a los problemas de productividad de los obreros de las factorías dedicadas a la industria bélica, en situación de fuerte aumento en la

⁵⁸ Peña Baztán, E. (1985): *La psicología y la empresa*, Hispano Europea, Barcelona, página 58.

demanda.

En un primer momento, los estudios sobre la fatiga se abordaron desde un punto de vista fisiológico, pero pronto derivó hacia otro enfoque: la monotonía⁵⁹, entendiéndola como condición no fisiológica sino psicológica y subjetiva que, sin embargo, aparece en condiciones objetivas y al mismo tiempo depende de diferencias individuales. La monotonía medida por el grado de hastío guarda relación con:

a) el grado de mecanización de la tarea, esto es, aparece un menor grado de hastío en tareas totalmente automáticas que permiten dirigir la atención hacia otros temas y un mayor grado en las tareas semiautomáticas que requieren una cierta atención, pero no la suficiente para ocupar totalmente la capacidad mental;

b) las condiciones de trabajo, es decir, el hastío disminuye si la actividad cambia en el momento oportuno dentro del turno de trabajo, si se paga en función del rendimiento, si el trabajador percibe el trabajo como algo con contenido propio y no como tareas indefinidas e interminables, si se permite el trabajo en grupo y si se introducen períodos de descanso, y

c) ciertas características individuales, como el nivel de inteligencia, hacen que los obreros con nivel intelectual superior se hastien más fácilmente con los trabajos monótonos aún cuando su productividad sea superior a la media⁶⁰.

⁵⁹ Vernon, H.M. y Vernon, M.D. (1928): *Two studies of hours work*, HMSO, Londres, página 23.

⁶⁰ Wyatt, S. y Fraser, J.A. (1928): *The effects of monotony in work*. HMSO, Londres, página 42.

El enfoque del ajuste y del factor humano parte de postulados individuales, sin llegar a cuestionarse si los resultados de su trabajo están relacionados con algo que vaya más allá de las características psicológicas individuales, es decir, no entra a considerar la importancia de las relaciones en el trabajo, tema en el que insiste el movimiento de las Relaciones Humanas que veremos más adelante.

2.3.4. La organización racional

Como ya hemos señalado, el enfoque de Fayol⁶¹ se sitúa desde la cima de la jerarquía industrial, considerando la empresa como una totalidad y prestando atención a los problemas organizativos de la dirección. La cuestión central que trata de abordar es la identificación de las funciones básicas necesarias para realizar el fin general de la organización, analizando las categorías de actividad desde las más amplias hasta llegar a las tareas individuales. Estas tareas deben agruparse de tal manera que reúnan la máxima productividad y eficiencia al mínimo coste.

Las funciones de la empresa, así, se definen como técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Fayol se centra en los puntos que componen la función administrativa, a saber, previsión o planificación, organización, dirección, coordinación y control⁶², buscando los principios que vinculan entre sí estas cinco actividades.

⁶¹ Fayol, H. (1925): *Administration Industrielle et Générale*, Dunod, París, página 60.

⁶² Fayol, H. (1925): op. cit., página 75.

La empresa es, por tanto, una estructura formal e impersonal y el papel de los hombres en ella es instrumental. Define la autoridad como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer y determina que viene establecida de antemano, la dota de funciones que le dan sentido, por lo que los individuos que la ostentan ejercen la autoridad en la medida en la que desempeñan las funciones de la misma. De este modo, distingue los puestos de trabajo de los individuos que los ocupan. Por lo cual, la estructura es concebida verticalmente en función de las relaciones jerárquicas y horizontalmente en términos funcionales.

El adecuado funcionamiento de la empresa según Fayol exige el respeto de una serie de principios técnicos que, agrupados de forma resumida, son:

- a) los principios de administración, que suponen la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina y sus instrumentos, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés particular al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquización, el orden material y social, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa de los empleados y la unión del personal;
- b) los procedimientos administrativos, que incluyen el estudio general, el programa de acción o plan, el informe del subordinado al jefe, las reuniones de coordinación, el organigrama, la comunicación entre iguales y el cronometraje; y
- c) las capacidades, de las que Fayol dice que “la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los altos jefes es la

capacidad administrativa⁶³.

Sin despertar una reacción tan fuerte como la que animó Taylor, la metodología fayolista ha sido acusada de escoger el camino más rápido y fácil; el pragmatismo de la experiencia directa y no representativa, para obtener conclusiones aplicables inmediatamente, a pesar de los errores metodológicos que la llevan a la inconsistencia⁶⁴, de consistir en grupos de objetivos a cumplir, pero sin indicar cómo alcanzarlos y de partir de una visión parcial de la empresa que olvida aspectos importantes del comportamiento real: no contempla los aspectos informales, pero reales, que afectan a la dinámica y funcionamiento de la empresa y demuestra desconocer la realidad de la conducta humana y del grupo⁶⁵.

Tanto de Fayol como de Taylor se puede decir que hicieron el primer intento de estudio de las organizaciones buscando el aumento de la eficiencia, pero su afán por encontrar los principios universales los redujeron a una visión excesivamente mecanicista del ser humano, visión que evidentemente tuvo su influencia en la gestión de los recursos humanos de las empresas.

⁶³ Fayol, H. (1927): *L'éveil de l'esprit public*. Dunod, París, página 142.

⁶⁴ Kliksberg, B. (1978): *El pensamiento organizativo. Del taylorismo a la teoría de la organización*, (2 vol.), Paidós, Buenos Aires, página 33.

⁶⁵ Peiró, J.M. (1991): *Psicología de la Organización*, (2 vol), UNED, Madrid, página 12.

2.3.5. El estructuralismo

La Teoría de la Burocracia de Weber se presenta como el primer gran modelo teórico que estudia la organización desde un nivel global, ofreciendo una visión estructural de la misma. El impacto de esta teoría se deja sentir a partir de la I Guerra Mundial, momento en el que la organización burocrática se considera “fundamentalmente el ejercicio del control basado en el conocimiento. Este rasgo es lo que la hace específicamente racional”⁶⁶.

El término “burocracia” aparece en el contexto filosófico - político del siglo XVIII. Durante el XIX se estudiará en relación a otros conceptos, como la democracia y la estratificación social. Marx la sitúa, refiriéndose a ella como la organización característica de la administración estatal, dentro del contexto de la lucha de clases y la crisis del capitalismo; atribuyendo a los burócratas características como el parasitismo, incompetencia y avaricia de poder, por lo que el sistema burocrático carece de otro sentido que no sea el de mantener el poder de las clases dominantes. Sin embargo, Lenin y Trotsky intentaron encajarla en el esquema marxista y la aceptaron como un rasgo central del régimen soviético⁶⁷.

El estudio de la burocracia por parte de Weber debe analizarse desde la teoría de la dominación, de este mismo autor, en la que se establecen las condiciones según las cuales quienes detentan el poder justifican su legitimidad y, como ello no es suficiente, hace falta un cierto grado de organización administrativa que permita ejercerlo. Así, existen tres

⁶⁶ Weber, M. (1947): *The theory of social and economic organization*, The Free Press, Glencoe, página 311.

⁶⁷ Mouzelis, N.P. (1975): *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Península, Barcelona, página 71.

principios de legitimación, con la organización que les correspondería, que implican tres tipos de dominación:

Tipo de dominación	Legitimada por	Organización administrativa
carismática	características del líder	inestable e indeterminada
tradicional	status heredado por el líder	patrimonial/feudal
legal	leyes	burocracia

El ejercicio de control basado en el conocimiento, mencionado al comienzo de este epígrafe, se asienta, en primer lugar, en unas normas legales que se establecen por su racionalidad; en segundo lugar, la persona de autoridad, que ejerce este control, ocupa un cargo delimitado (en cuanto a funciones, derechos, obligaciones), por razón del cual detenta ese poder y, por último, el individuo que obedece a la ley, no a la voluntad de los jefes en cuanto a individuos. Esto caracteriza la organización burocrática.

Además, la organización de los cargos burocráticos sigue un principio jerárquico que los controla a todos; las conductas están reguladas y esas regulaciones deben ser conocidas por los miembros de la organización. Existe un sistema de promociones en función de la antigüedad o de los conocimientos, no por nepotismo, y los actos, decisiones, reglas se registran por escrito. El funcionario ideal cumple su tarea "sine ira et studio".

Técnicamente, la burocracia pura tiende a proporcionar la mayor eficacia, pero su utilización por Weber desde esta visión abstracta e ideal ha

atraído muchas críticas que, sobre todo, ponen de manifiesto las diferentes disfunciones que surgen del modelo a partir de la consideración de aspectos empíricos de su funcionamiento y de la estructura de diversas organizaciones burocráticas, aspectos que estudian los efectos no previstos en el modelo ideal. Sin embargo, las primeras críticas no llegaron hasta mucho tiempo después, desarrolladas por R. K. Merton⁶⁸, quien se refiere a la rigidez que se produce en la burocracia, a partir del aprendizaje disfuncional de los burócratas, reduciendo los mismos fines de la organización: el intento de racionalizar el funcionamiento de la organización burocrática hace que el control aumente para que sea posible prever cualquier comportamiento, pero esto reduce el volumen de las relaciones personales, se intensifican las reglas y hace aumentar el escalonamiento jerárquico. El comportamiento se hace también más rígido frente a las presiones exteriores y poco eficaz para resolver problemas, imposibilitando los fines de la propia organización.

Sin embargo, el estudio de la burocracia ha puesto de manifiesto la necesidad de considerar los aspectos estructurales que, aunque no agotan las dimensiones relevantes de la organización, tampoco la reducen a la consideración del factor humano o del factor tecnológico.

2.4. Enfoques humanistas

2.4.1. La escuela de las Relaciones Humanas

El planteamiento seguido por los autores que hemos ido citando hasta el

⁶⁸ Merton, R.K.. (1940): "Bureaucratic structure and personality", *Social Forces*, número 17, páginas 560-568.

momento se muestra insuficiente en su perspectiva individual, y las investigaciones desarrolladas comienzan a señalar la necesidad de considerar las dimensiones sociales del comportamiento humano. Es el despertar de la atención, cuidado del ser humano, sus necesidades y expectativas en el ámbito laboral, reconociéndose su importancia, la necesidad de atender sus deseos y sentimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa.

A partir de 1924, y a lo largo de casi dos décadas, se realizan una serie de experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en los que el principal objetivo era el examen de las condiciones de trabajo, concretamente la iluminación, en su relación con la producción. Las conclusiones a estos experimentos se encuentran en la obra de Mayo⁶⁹, autor que se considera como el iniciador de una nueva era en la psicología industrial.

Lo más sorprendente de esta prueba desarrollada es que la productividad del grupo experimental (o grupo al que se sometía a las condiciones del proceso) era más alta independientemente de que la iluminación fuera más intensa que la del grupo control (o grupo al que no se sometía a tales condiciones, para luego comparar sus resultados con los del grupo experimental). Estos resultados mostraron idénticos efectos si se modificaban los períodos de descanso, la jornada laboral, los incentivos y los sistemas de retribución que no parecían explicar los cambios de productividad.

Fue necesario analizar otras variables del grupo para descubrir cuál era la causa de esta mayor productividad, llegándose a la conclusión de que

⁶⁹ Mayo, E. (1959): *Problemas humanos de una civilización industrial*, Galatea Nueva Visión, Buenos Aires.

eran las siguientes: sus componentes habían creado lazos de amistad entre ellos, se consideraban a sí mismos como un grupo eficiente, disfrutaban de condiciones de trabajo especiales y recibían un trato diferente al participar en el experimento de esa forma tan distinguida. Estos trabajadores habían mejorado su rendimiento en base a la actitud frente a su puesto de trabajo, frente a la organización y el grupo, lo cual implicaba un mayor nivel de satisfacción laboral y, por tanto, modificaba su rendimiento. En definitiva, como postula el principio de incertidumbre⁷⁰, la observación estaba influyendo en el resultado.

En conjunto estos estudios ponen de manifiesto una serie de cuestiones: existe una organización informal junto a la organización formal y son mutuamente dependientes; la conducta de un individuo y de un grupo depende de su forma de integración al conjunto social y a la estructura de la empresa en los niveles formal e informal y es necesario preparar a los jefes y directivos porque, según Mayo⁷¹, la parte principal de la industria es humana y social, no esencialmente económica, y la habilidad de gestión crucial para la empresa es el liderazgo. Los directivos y supervisores deben manifestarse sensibles a las necesidades sociales e intentar satisfacerlas para que los trabajadores colaboren efectivamente con la organización en lugar de trabajar contra ella. En resumen, se pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones sociales del comportamiento humano, la influencia de los grupos sobre el individuo y la necesidad de considerar las relaciones humanas en la organización.

⁷⁰ El principio de incertidumbre aparece en los años 20 en el contexto de la mecánica cuántica y, de una manera simplificada, puede enunciarse diciendo que cualquier medida de un sistema perturba al mismo y la amplitud de esa perturbación es indeterminada, por lo que la observación afecta al resultado de lo observado.

⁷¹ Mayo, E. (1945): "Social problems of an industrial civilization", Harvard School of Business, número 13, Boston.

El trabajo es una actividad social, en la cual los trabajadores forman parte de un grupo y no se integran como individuos de forma aislada, por lo que el entorno social ejerce una gran influencia sobre la productividad.

Uno de los autores que más influyó en el estudio del liderazgo, tema central de la psicología de las relaciones humanas, fue Kurt Lewin. Formuló la conocida teoría del campo de fuerzas, concepto tomado de la física, en la que se afirma que la conducta del sujeto depende de la personalidad del individuo, y se explica con base en la motivación o las necesidades y en el entorno en el que actúa. Por ello, si se conocen las exigencias del individuo y la intensidad de las fuerzas del ambiente, al que Lewin llama campo, así como su valencia (positiva o negativa), se podrá predecir el comportamiento del individuo en cualquier momento⁷². Distinguió entre fuerzas impuestas, que actúan desde el exterior de la persona y fuerzas propias, que reflejan directamente sus necesidades. A partir de aquí describe que el hecho de que un individuo participe en la determinación de una meta hace más probable que genere sus propias fuerzas para alcanzarla que cuando ha sido impuesta, en cuyo caso quien la haya fijado debe ejercer sobre el individuo una influencia constante, porque, de otro modo, los motivos de la persona no asociados con el logro de la meta serán los que determinen su comportamiento, que probablemente irá en otra dirección. Este aspecto explica las consecuencias positivas del liderazgo y la toma de decisiones participativas y consensuadas.

El enfoque de las relaciones humanas fue ampliamente criticado por diversos motivos: por su rechazo del dinero como motivador, su negación del individualismo y la dependencia moral que se suponía a los

⁷² Lewin, K. (1951): *Field theory in social science*, Harper and Row, New York.

trabajadores respecto de la dirección por prestar atención solamente al grupo, no al individuo, sin llegar a considerar la organización en su conjunto y, por último, por olvidar la importancia del poder. Sin embargo, las aportaciones de esta perspectiva a la teoría de los recursos humanos deben tenerse en cuenta debido a la importancia que se otorga a la influencia del grupo, a los elementos informales, al papel del liderazgo y a los factores tecnológicos.

Entre el enfoque burocrático y el de la escuela de las relaciones humanas encontramos las siguientes diferencias: lo que determina el comportamiento de los miembros en una burocracia son los aspectos formales y racionales, cuando para la escuela de relaciones humanas son los aspectos informales producidos en la interacción. En la primera el énfasis está en lo normativo, que regula la estructura y el proceso de la organización, mientras que para la segunda está en lo empírico, en elementos no racionales. La perspectiva de la burocracia es estructural y la de las relaciones humanas es psicologista. Estas diferencias de enfoque tienen su sentido ante el análisis y la comprensión del funcionamiento de las organizaciones y del papel que juega la gestión de los recursos humanos en ellas, que está en función precisamente del enfoque escogido por los gestores de la empresa.

2.4.2. La revolución tecnológica

Como en otras ocasiones a lo largo de la historia, la guerra tiene un impacto importante en el avance de la tecnología. Tras la II Guerra Mundial encontramos un importante desarrollo de la ingeniería, de la ergonomía, de las aplicaciones de la psicología a las empresas, de la informática, de la investigación operativa, de la teoría de la decisión, de la teoría de juegos..., todo ello impulsado por la industria bélica y la guerra.

Estos avances tienen una clara repercusión sobre los estudios del comportamiento en las empresas y la valoración de los recursos humanos, apuntando a la concepción de la organización como un sistema abierto y multidimensional en el que hay que tener en cuenta aspectos tecnológicos, humanos, sociales y estructurales.

Así, a partir de la II Guerra Mundial, las aproximaciones al estudio de las organizaciones insisten en el papel de los aspectos tecnológicos con el comportamiento laboral en las empresas a través de la planificación del trabajo, teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores, evitando la monotonía y facilitando las relaciones.

El enfoque sociotécnico ante esta revolución tecnológica ha propuesto tres modelos básicamente:

- a) los estudios de comportamiento en organizaciones industriales incorporando dimensiones técnicas y humanas;
- b) la psicología humanista frente a la despersonalización y
- c) la dimensión racional de la motivación,

tras los cuales encontramos el siguiente principio: el modo de gestionar la tecnología no debe basarse en el determinismo tecnológico, que supone adecuar el sistema social a la tecnología, sino en la elección tecnológica, es decir, en adecuar la tecnología al sistema social.

En Estados Unidos este énfasis se puso en el trabajo en cadenas de montaje, donde éste era repetitivo, simple y monótono. En el contexto del efecto de este trabajo en el comportamiento del trabajador, Walker y

Guest⁷³ señalan que la producción en cadena no debe ser considerada tanto “como un método de la ingeniería industrial cuanto como un código que gobierna el comportamiento y modo de vida dentro de la fábrica”, lo que lleva a determinar si debe el hombre adaptarse al entorno de las máquinas o si es posible modificarlo para que tenga en cuenta las necesidades humanas. A partir de las entrevistas con 180 trabajadores de una planta de montaje, establecen dichos autores que las características más desagradables para los empleados son el trabajo en cadena, la repetitividad y la falta de interés. Los motivos para seguir en sus puestos son la paga, superior a la de otros empleos, y la estabilidad en el empleo. Se quejaban también los trabajadores de la imposibilidad de mantener contactos sociales en la empresa y de las casi nulas posibilidades de promoción, todo lo cual influye sobre la motivación laboral, provocando un grado considerable de absentismo. Para incrementar el nivel de interés, los autores proponen técnicas de enriquecimiento del trabajo (“*job enrichment*”), que suponen básicamente un aumento del contenido y responsabilidades asignados a determinados puestos y de ampliación de tareas o “*job enlargement*”, que suponen lo contrario que la simplificación de las mismas; esto es, la dotación al puesto de un mayor número de tareas con el fin de que el trabajador tenga una visión menos fragmentada de su intervención en el proceso productivo, técnicas que se sitúan en la línea de las aportaciones de las escuelas de las relaciones humanas.

En 1947, en Inglaterra, se funda el Instituto Tavistock, donde se desarrollan investigaciones en el área de interacción entre el aspecto social y el tecnológico de las organizaciones, en lo que llaman “sistema sociotécnico”, con el objetivo de encontrar las variables relevantes en la

⁷³ Walker, C.R. y Guest, H. (1952): *The man on the assembling line*, Mass. Harvard University Press, Cambridge, página 2.

interacción de ambos aspectos para determinar el mejor ajuste posible entre ellos. Analiza el rediseño de puestos de trabajo, del proceso productivo y de toda la organización, de forma que se facilite la satisfacción de las necesidades de las personas: el sistema técnico debe estar diseñado en función del sistema sociológico. Esto deriva hacia nuevas formas de organización laboral (democracia industrial con la participación de gobiernos, sindicatos y patronales) y nuevas pautas de comportamiento (enriquecimiento y ampliación de tareas).

Uno de los estudios realizados por el Instituto, llevado a cabo por Trist y sus colaboradores en las minas de carbón de Durham, arroja conclusiones definitivas. En dichas minas los métodos de extracción, manuales y en grupo hasta entonces, habían sido cambiados por un nuevo sistema de automatización de las extracciones, pero que exigía trabajar individualmente y fraccionando las tareas. El cambio había provocado, paradójicamente, numerosos conflictos y un importante descenso del rendimiento a pesar de la facilidad de las tareas que suponía el avance tecnológico.

Los problemas remitieron cuando se encontró un sistema "mixto" de extracción, con el que se halló la manera de emplear la nueva tecnología, al mismo tiempo que se mantenían los grupos de extracción. El grupo de Trist concluyó, a partir de este estudio, que el impacto de la tecnología sobre el comportamiento está mediatizado por la organización laboral que se establezca: ante un mismo sistema técnico pueden encontrarse distintos sistemas sociales de trabajo. Como ellos mismos concluyen, "a diferencia de los sistemas mecánicos (...) los sistemas sociotécnicos poseen la cualidad de la equifinalidad; pueden encontrar un estado estable a partir de condiciones iniciales diferentes a través de diversos

caminos⁷⁴, porque la empresa, independientemente de la tecnología, tiene unas propiedades sociales y psicológicas. Esto nos lleva a la consideración de las organizaciones como sistemas abiertos y al grupo de trabajo como el nivel más eficaz de estos sistemas.

A partir de resultados experimentales, Sayles⁷⁵ va más allá afirmando que la tecnología no sólo afecta a las relaciones entre los grupos de trabajo, sino que modela las relaciones dentro del grupo y con ello su propia estructura. La tecnología influye en los conflictos, si bien no suele provocar su inicio, que suele generarse por motivos económicos.

En cuanto a la relación entre la tecnología y la organización de la empresa, Woodward⁷⁶ observa que los métodos técnicos son los que determinan, principalmente, la estructura organizacional y establecen el tono de las relaciones humanas dentro de la empresa, de tal modo, que existen formas concretas de organización apropiadas para cada situación tecnológica.

En resumen, los estudios realizados para determinar la influencia de la tecnología sobre la organización ponen de manifiesto las relaciones con los grupos de trabajo, las características de las tareas, la motivación y la organización formal de la empresa. Además ponen seriamente en crisis el principio "*one best way*" al demostrar que no hay una única mejor manera

⁷⁴ Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. y Pollock, S.B. (1963): *Organizational choice*, Tavistock Publications, London, página 6.

⁷⁵ Sayles, L.R. (1958): *The behavior of industrial work groups: prediction and control*, John Wiley & Sons, New York, página 60.

⁷⁶ Woodward, J. (1965): *Industrial organization: theory and practice*, University Press, Oxford, página 4.

de implantar la tecnología⁷⁷.

2.4.3. El humanismo

Antes de entrar a considerar los enfoques humanistas, debemos abrir un paréntesis para comentar, siguiendo al profesor Caparrós⁷⁸, los dos grandes modelos que la psicología propone para comprender el comportamiento humano y que consideramos importante para explicar la aparición de esta corriente:

a) el conductismo, que considera que el objeto de la psicología es la conducta, por lo que se excluye de la investigación todo contenido o acto de la conciencia y se incluyen sólo los movimientos espacio - temporales, reduciéndose al principio estímulo - respuesta. Su método acepta únicamente las técnicas empíricas que aporten datos objetivos;

b) el psicoanálisis que, tras un largo y complicado proceso de desarrollo que incluye la hipnosis como fuente de investigación principal, pretende ir más allá de los datos observados empíricamente, por lo que su objeto de estudio es lo que sucede en el organismo entre el estímulo y la respuesta, y los datos internos que escapan al análisis objetivo. En cuanto al método se basa en asociaciones libres y en interpretación, esto es, en la inferencia.

⁷⁷ Tenemos respecto a este tema un ejemplo reciente en la empresa automovilística Volvo y en sus sistemas de gestión y organización de la producción.

⁷⁸ Caparrós, A. (1976): *Historia de la psicología* (2 volúmenes), Círculo Editor Universitario, Barcelona, página 129.

La psicología humanista ha venido a ser una "tercera vía" alternativa al conductismo y al psicoanálisis, que durante años no ha merecido ser tenida en consideración como orientación independiente en los manuales y tratados de psicología, pero que siempre se ha considerado básica en el área de la psicología aplicada a la empresa, como las técnicas de Análisis Transaccional de Rogers⁷⁹. Los humanistas consideran al hombre como un ser capaz de autoafirmarse de manera creativa, autónomo, consciente y capaz de tomar decisiones, y consideran que la organización formal convencional no permite el desarrollo personal de los individuos como tales. Los representantes de este enfoque se esfuerzan por encontrar nuevos modelos de organización a partir de una concepción humanista del ser humano como tal, con motivaciones humanas en la autorrealización, el proceso de "devenir" y la creatividad.

Uno de sus representantes más conocidos, Maslow, elabora una teoría de las necesidades humanas en la que distingue cinco tipos diferentes⁸⁰: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización, relacionadas entre sí y ordenadas en una jerarquía. Las necesidades satisfechas dejan de ser motivadoras en activo, pero hacen surgir la siguiente necesidad que funciona como un motivador que monopolizará la conciencia, hasta que se satisface pasando el impulso de la motivación a la siguiente necesidad en la pirámide.

McGregor da un paso más proponiendo un nuevo modelo de organización contrapuesto al tradicional, ya que en éste las necesidades

⁷⁹ Rogers, C. (1956): "Implications of recent advances in the prediction and control of behavior", *Teachers College Record*, Cambridge, página 316.

⁸⁰ Maslow, A. (1954): *Motivation and personality*, Harper and Row, New York, página 345.

fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas, por lo que no funcionan como motivadoras. "La dirección y el control son métodos inútiles para motivar a la gente (...) cuyas necesidades de estima y de autorrealización son predominantes"⁸¹. Lo que caracteriza a la empresa tradicional (en lo que McGregor llama la teoría X) es que:

- a) la administración es responsable de organizar la empresa para obtener resultados económicos;
- b) la administración se esfuerza en controlar a las personas y modificar su comportamiento para adecuarlo a las necesidades de las empresa y
- c) las personas son pasivas o incluso contrarias a las necesidades de la organización si no fuera por la intervención activa de la administración.

Es decir, el hombre es indolente por naturaleza y trabaja lo menos posible, carece de ambición y prefiere ser dirigido, está centrado en sí mismo y es indiferente a las necesidades de la empresa, se resiste al cambio por naturaleza y, finalmente, es estúpido y víctima propiciatoria para la demagogia.

Frente a este modelo McGregor propone la teoría Y, que se podría sintetizar en:

- a) la administración es responsable de organizar la empresa para obtener resultados económicos y

⁸¹ McGregor, D. (1979, ed. 3): *El aspecto humano de las empresas*, Diana, México, página 291.

b) las personas no son por naturaleza refractarias a las necesidades de la empresa, sino que reaccionan así debido a su experiencia en ella y mantienen en estado latente su motivación, su potencial de desarrollo y su disposición para dirigirse a las metas de la organización.

La misión de la administración es adecuar las condiciones de la empresa para que las personas puedan alcanzar sus metas, dirigiendo al mismo tiempo sus objetivos a las metas de la empresa con el efecto sinérgico que esto tiene. Se trata de cambiar la gestión por control por una gestión por objetivos. Como iniciativas a aplicar por parte de la gerencia propone la descentralización, la delegación, el enriquecimiento del puesto de trabajo, la dirección participativa y la autoevaluación del desempeño, todas ellas clave en la actual gestión de los recursos humanos.

Enlazando con el tema de la gestión, Likert⁸² desarrolló su principio integrativo de relaciones “suportivas” o de apoyo, según el cual los miembros de una organización deben, teniendo en cuenta sus valores y expectativas, contemplar el trabajo como de apoyo y contribuir a la creación y mantenimiento de su sentido de valor personal e importancia. Afirma que los directivos de empresas altamente productivas y eficientes ejercen una supervisión que toma en consideración a los supervisados y consiguen un clima cooperativo y muy motivado hacia la organización. La motivación no se fundamenta únicamente en el dinero, sino en el deseo de estatus, reconocimiento, seguridad, crecimiento personal, etcétera, convirtiendo a las organizaciones en sistemas cooperativos en los que se dan actitudes positivas hacia los demás, cuya base fundamental se

⁸² Likert, R. (1961): *New patterns of management*, McGraw Hill, New York, página 48.

encuentra en el trabajo en equipo y en la dirección participativa.

Herzberg⁸³ propugna el enriquecimiento del trabajo como medio para mejorar la efectividad organizativa, argumentando que dicha mejora deriva del trabajo en sí mismo como fuente de motivación. Introduce dos categorías de necesidades diferenciadas:

a) las que, en caso de no ser satisfechas son motivo de insatisfacción, pero si son satisfechas no son un factor de motivación, a las que llama factores de higiene, y que son las relaciones de trabajo, las condiciones de trabajo, el ambiente de trabajo y la remuneración. Todas ellas se consideran muy pronto como ventajas conseguidas y la satisfacción que producen no puede ser más que temporal y, en segundo lugar,

b) las que no pueden ser creadas por el responsable jerárquico y si se satisfacen pueden ser causa de motivación en el trabajo, a las que llama factores motivadores, y que son el nivel de interés del trabajo, los retos que suponga, la posibilidad de realización personal, de reconocimiento de la calidad del trabajo y la posibilidad de aumentar las propias responsabilidades. Todas ellas son de naturaleza intrínseca e intangible y, por tanto, difíciles de satisfacer.

De este planteamiento se pueden derivar dos consecuencias: que los trabajos poco interesantes por naturaleza ofrecen dificultades para encontrar elementos de motivación y que el verdadero interés en el trabajo es interno al individuo.

⁸³ Herzberg, F. (1966): Work and the nature of man, T. YCrowell, Co., New York..

Siguiendo con este enfoque, Argyris⁸⁴ parte de la base de que las personas tienden a conseguir objetivos y a autorrealizarse, mientras que las empresas crean situaciones de control externo, liderazgo muy directivo y planificación detallada que implican una actividad laboral muy poco enriquecedora para las personas. Esto lleva necesariamente al conflicto entre el individuo y la organización, más grave cuanto más se descende en la pirámide jerárquica que, a causa de la frustración que sienten las personas orientadas a la autorrealización, acaba por aumentar los índices de absentismo y rotación, el bajo compromiso y otras reacciones en esta línea como respuesta.

Argyris propone, básicamente, la reducción de niveles jerárquicos, la disminución del control y el incremento de la comunicación y la participación, si bien reconoce que es imprescindible contar con un personal responsable que se interese por la organización. Su análisis de la organización y su diseño enfatiza la necesidad de introducir elementos de integración e involucración a fin de que los individuos sientan que tienen un alto grado de autocontrol en el establecimiento de sus objetivos y en la elección de los caminos que definen el logro de esos fines.

En la misma línea Bennis⁸⁵, quien piensa que cada época desarrolla un modelo organizativo adecuado a ella, señala que en la segunda mitad del siglo XX la burocracia ya no resulta adaptativa debido a los cambios, rápidos e imprevisibles, el crecimiento de las empresas y el mayor nivel de formación de sus recursos humanos, introduciendo una nueva manera

⁸⁴ Argyris, C. (1979): *El individuo dentro de la organización*, Herder, Barcelona, página 30.

⁸⁵ Bennis, W.G.: "Organizations of the future". En Bass, B.M. y Deep, S.D. (1970): *Current perspectives for managing organizations*, Prentice Hall, Londres, páginas 527-546.

de considerar al hombre dentro de la organización y una nueva manera de entenderla. Las organizaciones burocráticas se rigen por la costumbre y las nuevas organizaciones se centran en la solución de problemas.

El modelo humanista ha adolecido de basarse en supuestos filosóficos y de presentar defectos metodológicos; su básica jerarquía de necesidades dista mucho de estar probada y su idea de unir las necesidades de autorrealización de las personas con la eficacia de la organización tiene unos limitados efectos prácticos. Ha sido un movimiento claramente idealista, pero que realiza varias aportaciones fundamentales y decisivas en la gestión del ser humano en la empresa: se subraya la importancia de la integración e involucración del personal y se destaca la idea básica de que los directivos están obligados a mejorar, de forma continua y deliberada, la calidad de vida en el trabajo como medio para obtener una mayor motivación como objetivo intermedio que permita alcanzar la meta final que es la mejora de los resultados. Los modelos del equilibrio, que veremos a continuación, pretenden hacer un análisis más riguroso de la interacción entre las necesidades del individuo y de la organización.

2.5. Enfoques del cambio

2.5.1. Los modelos del equilibrio

Este enfoque considera a la organización como un sistema decisor complejo que debe satisfacer las expectativas de sus recursos humanos, para que así éstos contribuyan a la consecución de los fines organizacionales. Ante todo, la organización es un sistema de actividades coordinadas y dirigidas a conseguir fines colectivos, lo que requiere que el proceso de toma de decisiones sea el fenómeno más característico de

la misma⁸⁶.

Por otra parte, se afirma que la supervivencia de la organización depende de mantener el equilibrio entre el sistema y los factores externos, lo que a su vez depende del mismo equilibrio interno del sistema. El equilibrio interno depende de que los miembros de una empresa cooperen en la consecución de los fines de ésta; como esto depende de los deseos personales, se puede decir que la organización depende de los motivos de los individuos y de los incentivos que los satisfacen⁸⁷. Por tanto, para que la organización alcance sus fines - que son externos, impersonales, objetivos - ha de ser eficaz; para satisfacer los motivos de sus miembros - que son internos, personales, subjetivos - ha de ser eficiente.

En 1977, March y Simon elaboraron el modelo general de la participación del empleado para intentar determinar las variables que predicen el comportamiento de los individuos dentro de la organización, basándose en que si aumenta el balance de las compensaciones sobre las contribuciones disminuye la tendencia del individuo a dejarla⁸⁸. Este balance está en función de, en primer lugar, la satisfacción que obtienen las personas en el trabajo y, en segundo lugar, de las alternativas externas a la organización consideradas desde el punto de vista de sus miembros. Por otra parte, la organización intenta integrar a los individuos que la componen en su plan de conjunto y restringe su capacidad de

⁸⁶ Simon, H.A. (1971): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar, Madrid, capítulo 23.

⁸⁷ Barnard, Ch.I. (1968): "The functions of the executives", *Harvard University Press*, Cambridge, Mass, página 83.

⁸⁸ March J.G y Simon, H.A. (1977): *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, página 102.

decisión para poder coordinar las actuaciones de todos los miembros a través de mecanismos como la división del trabajo, la estandarización, la jerarquización, el sistema de comunicación, la formación y el adoctrinamiento, por lo que las decisiones a tomar están limitadas por el marco de estos mecanismos.

Si se considera la empresa como una unidad de toma de decisiones, es posible considerarla también como un sistema de comunicación que las hace posibles. Desde esta perspectiva los diversos centros decisores y los canales y redes de comunicación que establecen las conexiones entre ellos cobran una mayor importancia, así como la dimensión formal, normativa y estructural de la organización.

2.5.2. La perspectiva sistémica

Tanto los enfoques humanistas como las teorías del equilibrio incorporan el concepto de sistema formulado por la Teoría de Sistemas enunciada por primera vez por Von Bertalanffy⁸⁹ en el contexto de las ciencias biológicas.

Para Miller⁹⁰ un sistema es un conjunto de unidades que interactúan entre sí. Estas unidades están ligadas y su suma es mayor que la suma de cada medida de éstas. La estructura del sistema, entonces, es el ordenamiento de sus subsistemas y componentes en un momento dado. El proceso es cualquier cambio de materia, energía e información.

⁸⁹ Von Bertalanffy, L. (1956): "General systems theory", *General Systems. Yearbook of the society for the Advancement of the General Systems Theory I*, páginas 1-10.

⁹⁰ Miller, J.G. (1978): *Living systems*, McGraw Hill, New York, página 16.

Boulding⁹¹, por su parte, distingue nueve niveles de sistemas:

- a) las estructuras estáticas, como la ordenación de los planetas;
- b) los sistemas dinámicos simples, como las máquinas;
- c) los sistemas cibernéticos, como los reostatos, que presentan feedback;
- d) los sistemas abiertos, como la célula, que presentan estructuras autopetuentes;
- e) los sistemas sociales - genéticos, como las plantas, que tienen subsistemas diferenciados;
- f) los sistemas animales, que tienen movilidad y subsistemas especializados para procesar información;
- g) el sistema humano, que tiene autoconciencia y utiliza los símbolos;
- h) los sistemas sociales, dentro de los cuales los humanos son subsistemas y, por último,
- i) los sistemas trascendentales, que recogen lo que todavía está por descubrir.

⁹¹ Boulding, K.E. (1956): "General Systems Theory: The skeleton of science", *General Systems. Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory I*, páginas 11-17.

La Teoría General de Sistemas pretende crear una ciencia de los universales de la organización y considera ésta como un sistema de variables y partes mutuamente dependientes. El estudio de la organización debe centrarse, según esta teoría en sus partes estratégicas, la naturaleza de su dependencia mutua, los procesos que las interrelacionan y permiten su mutua adaptación y los fines de esos sistemas. La Teoría General de Sistemas está, por tanto, interesada sobre todo en los problemas de relación, de estructura y de interdependencia. Ya antes se habían definido como sistemas sociotécnicos, sistemas humanos, como sistemas de decisión. A partir de ahora estas contribuciones serán sistematizadas.

Las organizaciones, así, se consideran como sistemas abiertos, frente al concepto de sistema cerrado de la física, que supone considerar estructuras independientes de lo externo, que se mantienen gracias al flujo de energía que atraviesa sus límites. Esta energía importada permite contrarrestar la entropía hacia la que de manera natural se mueven los sistemas, por lo que las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, se caracterizan por su entropía negativa.

El problema que ofrece el sistema cerrado para interpretar las organizaciones es, básicamente, la no consideración del ambiente como fuente de influencia en el sistema, por lo que se da una importancia excesiva a su funcionamiento interno y se niega la equifinalidad, ya que, en un sistema cerrado, sólo hay un modo de obtener un resultado determinado.

Las características que definen los sistemas abiertos son:

- a) la importación de energía del ambiente externo (input);

- b) la transformación de la energía para crear un producto o procesar materiales (proceso);
- c) la exportación de un producto a su entorno (output);
- d) el producto exportado proporciona la fuente de energía para repetir el ciclo;
- e) este ciclo lo es de entropía negativa, esencial para la supervivencia del sistema;
- f) los inputs son además informativos, proporcionando a la estructura información de feedback del ambiente;
- g) la razón entre intercambio de energía y las relaciones entre las partes permanece igual, pero la acción contra la entropía puede llevarse a través del crecimiento y la expansión (homeostasis dinámica);
- h) existe un movimiento hacia la diferenciación y elaboración en forma de funciones especializadas;
- i) la diferenciación queda neutralizada por la coordinación -adición de varios recursos para asegurar la articulación funcional de tareas y roles- e integración -a través de normas y valores compartidos- y, finalmente,
- j) existe la posibilidad de alcanzar el mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y por caminos distintos (principio de equifinalidad).

Si las organizaciones se consideran como sistemas sociales, encontraremos, además de las características de los sistemas abiertos, las siguientes:

- a) no presentan límites físicos;
- b) su estructura es más de eventos que de partes físicas;
- c) son sistemas ideados artificialmente;
- d) los lazos que unen a sus miembros son psicológicos;
- e) las actividades de sus miembros son pautadas, complementarias o interdependientes respecto a algún output, lo que los convierte en un sistema de roles y de toma de decisiones;
- f) son subsistemas de sociedades y, por último,
- g) cuentan con redes de comunicación.

Schein⁹² resume este enfoque considerando la empresa como un sistema abierto, de múltiples funciones, formada por diversos subsistemas -roles, grupos, comunicación, centros de toma de decisiones- que dependen mutuamente entre sí, que existe en un medio ambiente dinámico con quien establece múltiples lazos que hacen difícil especificar sus fronteras, por lo que es mejor hablar de procesos de importación, conversión y exportación.

⁹² Schein, E. (1982): *Psicología de la organización*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, página 156.

La Teoría General de Sistemas no insiste en la importancia del hombre, reduciéndolo a un sujeto procesador de inputs para obtener outputs y parece olvidar su papel como sujeto autoconsciente, a pesar de encontrarse en el nivel octavo de la jerarquía de Boulding⁹³. El hombre, como ser capaz de utilizar el lenguaje y de atribuirle significado, es quien controla la organización a través del significado que se otorga a los acontecimientos al categorizarlos (como veremos más adelante en la cultura empresarial) y a través de la comunicación y la influencia social que ésta puede tener.

Por otra parte, la psicología de las organizaciones ha tenido muy en cuenta los comportamientos de los individuos en cuanto acciones con sentido, pero los modelos elaborados en la década de los 70 también ponen el énfasis en la necesidad de considerar las diferencias individuales en cuanto a inteligencia, aptitudes, habilidades, intereses, personalidad y expectativas, hasta considerar que la conducta racional depende de mecanismos que permitan controlar y contrarrestar la incertidumbre inherente al mundo⁹⁴. Sin embargo, nuestro objeto es contemplar la gestión de los recursos humanos a nivel global y no individual, porque la conducta organizacional no es una suma de las conductas de sus miembros. Esto significa que los actos de la organización son los que realizan personas movidas por fines organizacionales, no personales, que están en función de sus roles.

⁹³ Boulding, K.E. (1956): op. cit., página 32.

⁹⁴ Naylor, J.C., Pritchard, R.D. e Ilgen, D.R. (1980): "A theory of behavior in organizations", *Academic Press*, New York, página 13.

2.5.3 El poder

Hasta los años 70 no se llega a una interpretación de los fines de la organización como coaliciones de poder, entendiendo esto tanto como una técnica para conseguir los fines colectivos como una dominación para justificar la desigualdad a través de razones de eficiencia y racionalidad.

La concepción técnica del poder insiste en su función de control para coordinar los comportamientos de los componentes de la organización para lograr los fines de ésta. En este marco es posible la delegación del poder y la búsqueda de diseños que permitan la participación de los miembros de la misma, si bien quienes lo detentan pueden utilizarlo en favor de sus propios intereses. En este caso debemos tener en cuenta la segunda concepción del poder, que justifica situaciones de desigualdad y desequilibrio en cuanto a poder a través de la justificación de la eficiencia o la racionalidad, con lo que se puede sostener que el poder como técnica es un modo de mantenerlo como dominación a través de justificaciones de tipo ideológico - racional. En cualquier caso el poder debe analizarse como un fenómeno político que encaja en la consideración de las organizaciones como coaliciones, entendiéndolas como realidades en las que participan individuos y grupos que persiguen diferentes intereses.

Los aspectos que contribuyen a conferir poder a esas coaliciones son la autoridad formal, el control sobre los recursos críticos, el acceso a la información relevante y la capacidad de reducir el grado de incertidumbre organizacional. Así se puede decir que las decisiones no son las mejores posibles, sino las viables en función del juego de presiones que se da en la toma de decisiones, por lo que se consigue con ellas una resolución solamente parcial de los conflictos. La formulación de objetivos para

apoyar una opción determinada cumple una función de justificación y no están en función de criterios de racionalidad.

Sin embargo, esto no ocurre en todas las decisiones que se toman; también existen procedimientos de legitimación e institucionalización del poder, que establecen las reglas del juego como equilibrio entre coaliciones y hacen posible una cierta estabilidad que delimitan el campo de toma de decisiones a aquellas que no resulten peligrosas.

2.5.4. El desarrollo organizacional y el cambio

El término Desarrollo Organizacional se acuñó en los años 60, pero tal como sostiene Burke⁹⁵, es mejor hablar de evolución que de nacimiento del Desarrollo Organizacional ya que éste recoge la herencia de numerosos investigadores desde la II Guerra Mundial, como los mencionados Lewin, McGregor, Trist y la escuela de Tavistock, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris, Bennis... Como veremos, sigue la línea humanista, tercera vía, que pretendió ser alternativa a las dos grandes corrientes de pensamiento en psicología: conductismo y psicoanálisis.

Como argumenta Bennis, la organización debe ser considerada como un sistema abierto, interdependiente y en constante evolución. A partir de este punto se busca el cambio organizativo, partiendo de las áreas problemáticas de la empresa e intentando dar respuesta a los cambios del entorno y de la propia organización. Se pretende una mayor satisfacción en el trabajo y una mayor creatividad, actuando a tres niveles (estructural, tecnológico y humano) e implantando un proceso de reciclaje

⁹⁵ Burke, W. W. (1988): *Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilminton, página 60.

permanente a través de la retroalimentación entre sistemas y subsistemas.

El Desarrollo Organizacional tiene unas raíces teóricas, de entre las que se pueden mencionar diez especialmente destacadas, separándolas, siguiendo a Burke, en tres categorías: enfoque individual, enfoque del grupo y enfoque del sistema total al cambio.

La perspectiva individual contiene teorías sobre la motivación humana: las de la necesidad, ya apuntadas, de Maslow (1954) y Herzberg (1959) y las de la expectativa de Lawler (1973) y Vroom (1964). Las teorías de la expectativa se basan en que las personas asocian su comportamiento, en primer lugar, a determinados resultados, lo que se llama expectativa de actuación - resultado, que tienen valores diferentes para cada individuo y, en segundo lugar, a determinadas probabilidades de éxito, lo que se llama expectativa de esfuerzo - actuación. Las personas se sienten altamente motivadas en función de estas expectativas.

Dentro de la perspectiva individual encontramos también la teoría de la satisfacción de Hackman y Oldham⁹⁶, que se basa tanto en la teoría de la necesidad como en la de la expectativa, ya que, para estos autores, la satisfacción por el trabajo está en función del grado de importancia que el trabajador experimenta del trabajo en sí, de los resultados que obtiene, la responsabilidad que experimenta y del conocimiento de estos resultados o feed - back de su actuación.

⁹⁶ Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1975): "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, número 60, páginas 159-170.

Skinner⁹⁷, representante de la escuela conductista por sus estudios sobre el condicionamiento operante, considera que la clave está en el control a través de recompensas positivas o negativas, o premios y castigos, ya que las personas hacen aquello que les proporciona una recompensa y evitan aquello que supone un castigo. El refuerzo positivo da forma al comportamiento y lo controla mejor que el refuerzo negativo, debido a que con este último se aprende lo que no se debe hacer en lugar de lo que se debe hacer. Las implicaciones más inmediatas en la aplicación de esta teoría en la empresa son la asignación de premios a ciertas actividades, lo que se conoce como incentivos, y la reducción de los sistemas de control porque actúan como un refuerzo negativo.

En la perspectiva de grupo en primer lugar tenemos que volver a citar a Lewin, cuya teoría del campo de fuerzas hemos mencionado anteriormente, que supone considerar a la empresa como un sistema social, con muchos subsistemas, primordialmente grupos, cuyo comportamiento depende, sobre todo, de si sus necesidades están de acuerdo con las instrucciones que la empresa determine, provocado por el grado de entrega a ésta, de las normas a las que se someten las personas y el grado de conformidad a éstas, de la forma en que se ejerce el poder y de que el proceso de la toma de decisiones implique a las personas para conseguir su compromiso. Hemos de volver a citar, también a Argyris, cuyas teorías comienzan siguiendo a McGregor y luego centran su atención en las diferencias de comportamiento de las personas según lo que dicen, lo que llama teoría en uso, y lo que realmente hacen, a la que llama teoría de acción, que tendrá un peso importante, como veremos, en la valoración de las competencias.

⁹⁷ Skinner, B.F. (1948): *Walden two*, McMillan, New York.

La teoría del inconsciente de grupo, de Bion⁹⁸, concepto claramente freudiano, postula que existe un inconsciente colectivo mayor a la suma de los inconscientes individuales. Cualquier grupo se comporta, así, como si fueran dos grupos: uno que se ocupa de las acciones racionales del grupo (logros, tareas específicas) que sabe cuáles son los procesos para llevar a cabo el objetivo del grupo, llamado grupo de trabajo, y otro, al que llama grupo del supuesto básico, que cuida de las actividades que brotan del inconsciente, que es irracional y que actúa como si determinadas cosas fueran inevitables. Los grupos de supuesto básico pueden presentar diversas formas que Bion describe detalladamente, en las que, en vista de la complejidad y prolijidad características de las argumentaciones psicoanalíticas, no nos detendremos, añadiendo simplemente que su teoría es útil para el diagnóstico de los problemas internos de los grupos.

En cuanto a la perspectiva del sistema total, otra vez debemos mencionar a Likert. Habíamos comentado sus investigaciones en relación a la dirección participativa. Otra idea que aporta es la de los pivotes de enlace para fomentar la toma de decisiones en grupo: cada gerente es miembro de dos grupos a la vez; en uno de ellos es el líder y en el otro sigue a un jefe, por lo que pasa a ser un elemento clave en la cadena de mando, manifestando su importancia sobre todo en la comunicación y resolución de conflictos. Si esta idea se analiza mediante un organigrama las casillas quedarán superpuestas en el lugar que ocupa cada uno de los gerentes, en lugar de estar unidas por líneas, de ahí el nombre de "pivotes de enlace". Se puede decir, por tanto, que Likert considera que hay una mejor manera, "*one best way*", en lo que respecta a la dirección.

⁹⁸ Bion, W.R. (1961): *Experiences in groups*, Basic Books, New York, página 29.

Por contra, Lawrence y Lorch⁹⁹, en su teoría de la contingencia, vienen a afirmar que todo depende del modo de estructurar una empresa y la forma de dirigirla depende, sobre todo, de la complejidad y estabilidad del entorno en el que ésta se mueva. Los elementos de esta teoría son los siguientes:

- a) la diferenciación, el reparto de las tareas para hacer todo lo que se tenga que hacer, cuyo grado depende de la certidumbre de la meta, el tipo de estructura, la comunicación y el tiempo que se necesita para obtener feed-back;
- b) la integración, el modo de coordinar las actividades separadas por la diferenciación, que será más compleja cuanto más diferenciada esté la organización, y
- c) la relación entre gerencia y empleado, donde la motivación individual y la supervisión son básicas.

La última teoría que mencionaremos es psicoanalítica, la de Levinson¹⁰⁰, que considera que la organización resume la estructura familiar básica correspondiente a la cultura determinada. Considera básicamente que el diagnóstico organizacional sirve para conocer la personalidad de la empresa (que también podríamos llamar cultura, tal como la entendemos en el próximo epígrafe), que ésta puede disfrutar de buena o mala salud y que establece contratos psicológicos con los empleados, que se caracterizan por la dependencia de los empleadores, del mismo modo

⁹⁹ Lawrence, P.R y Lorch, J.W. (1969): *Developing organizations: Diagnosis and action*, Addison-Wesley, Reading, Mass, página 71.

¹⁰⁰ Levinson, H. (1972^a): *Organizational diagnosis*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, página 22.

que los hijos dependen de sus padres.

El movimiento del Desarrollo Organizacional aboga por la implantación de programas diseñados para mejorar la efectividad con la que las organizaciones funcionan y responden al cambio, con especial atención a cómo las personas desarrollan su trabajo e interactúan entre ellas. La gestión del cambio y el desarrollo de equipo han sido cuestiones clave en los programas de Desarrollo Organizacional.

2.5.5. La cultura organizacional

La escuela de las relaciones humanas, al poner el énfasis en los aspectos informales de la organización, es quien puede considerarse como la precursora del desarrollo actual del concepto de cultura empresarial. El término aparece a finales de los años 70 ligado al desempeño de las empresas, o “*performance*” por utilizar un término anglosajón. El creciente interés que en este momento despierta el éxito de las empresas japonesas da lugar a trabajos como el de Ouchi, quien define la cultura empresarial como “la filosofía de una empresa que orienta la política respecto a empleados y clientes”¹⁰¹. En este trabajo, en cuyo título podemos ver un claro enlace con la teoría de McGregor, se atribuye el cada vez mayor éxito de la empresa japonesa a su diferente cultura empresarial.

Según Armstrong¹⁰², el culto a la cultura proviene de estudios empíricos,

¹⁰¹ Ouchi, W.G. (1983): *Teoría Z*, Orbis, Barcelona, página 63.

¹⁰² Armstrong, M. (1988): *Human Resource Management*. IPM, Kogan Page, London, página 37.

con poca solidez teórica en ocasiones, de los ingredientes del éxito empresarial. Peters y Waterman¹⁰³ relacionan directamente el éxito de una empresa con su cultura. La obra de Athos¹⁰⁴ señala la importancia de la cultura y sus vínculos con la gestión de los recursos humanos, evidenciando el papel fundamental que jugaba la cultura organizacional de la empresas japonesas en su éxito empresarial, tratándose de valores compartidos por la dirección y los trabajadores y enfatizándose el interés común en la excelencia corporativa.

Las definiciones que se han dado del concepto de cultura empresarial son variadas. Según Schein, cultura es un “modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas”¹⁰⁵. Para Ansoff, es un “conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico”¹⁰⁶. De manera menos formal, Deal y Kennedy la definen como “la manera de la

¹⁰³ Peters y Waterman, (1982): *En busca de la excelencia*, Deusto, Bilbao, página 94.

¹⁰⁴ Athos, S. (1984): *El Arte de la Gestión Japonesa*, Paidós, Barcelona, página 60.

¹⁰⁵ Schein, E.H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona, página 177.

¹⁰⁶ Ansoff, H.I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao, página 53.

que hacemos las cosas aquí”¹⁰⁷ y, por último, para Puchol la cultura empresarial es el “conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa y que caracterizan o dan una imagen externa de ésta ante sus clientes, proveedores y entorno”¹⁰⁸.

Resumiendo, la cultura empresarial, corporativa u organizacional puede ser considerada como una fuente de energía que lleva a la empresa en una determinada dirección, que incide sobre la eficacia organizativa, que orienta la política de la organización y que influye sobre la definición de las situaciones, la manera de afrontar los problemas, la toma de decisiones, la socialización de las personas que la componen, su satisfacción, su forma de relacionarse y su conducta. La relación de influencia mutua que se establece entre cultura e individuo la convierte en un elemento extremadamente dinámico que hace complejo tanto su estudio como su gestión.

Desde la vertiente práctica, los problemas a que hace frente la organización pueden resumirse en económicos, tecnológicos, de mercado y de recursos humanos, pero es necesario tener en cuenta un elemento que hace referencia a algo que va más allá, es decir, a los aspectos culturales. Como hemos visto, cualquier definición de cultura organizacional se refiere a “algo” compartido por el conjunto de personas que forman la organización, si bien es más difícil explicar los procesos que perciben para llegar a compartir esas “creencias”.

¹⁰⁷ Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1985): *Culturas corporativas*, Addison-Wesley Iberoamericana, México, página 5.

¹⁰⁸ Puchol, L.. (1993): *Dirección y gestión de recursos humanos*, Esic, Madrid, página 57.

Dentro de la consideración de cultura desde el punto de vista de la antropología, se encuentran dos enfoques principales:

- a) el adaptacionista, que considera la cultura como algo que se puede observar directamente de los miembros de una comunidad: patrones de conducta, lenguaje, uso de los objetos materiales; y
- b) el idealista, que la considera como lo compartido en las mentes de los miembros de una comunidad: creencias, valores e ideas comunes.

Al mismo tiempo, y referido a las organizaciones empresariales, se han definido niveles, entre los que Peiró¹⁰⁹ distingue los siguientes:

- a) nivel observable: en el que se encuentran los productos de la cultura, como el lenguaje, ritos, normas, costumbres, mitos, leyendas, espacio físico, recompensas, etcétera;
- b) nivel apreciativo y valorativo: que interpreta lo observable y encuentra elementos como los valores, las expectativas, la filosofía, las prioridades, los significados, etcétera, y
- c) nivel fundante: que está constituido por las creencias básicas.

Entre estos diferentes niveles se pueden dar discrepancias, es decir, contradicciones entre los contenidos de los mismos, que acostumbran a dar lugar a diferencias entre culturas oficiales y culturas reales y a

¹⁰⁹ Peiró Silla, J.M. (1991): op. cit., página 218.

producir disfuncionalidades organizativas de modo similar al que ocurre en las civilizaciones con las “dobles morales”. Se podrían comentar algunos ejemplos al efecto que permitiesen definir más correctamente estas ideas.

Siguiendo a Peiró, se pueden definir otras dimensiones de la cultura, como es su grado de universalidad, es decir, lo extendida que está en la organización, y su impacto, es decir, hasta qué punto incide sobre los resultados de la empresa, dimensiones que tendrán influencia en la aportación de la cultura corporativa al éxito de la organización.

La afirmación de que la cultura condiciona al individuo y éste moldea la cultura ha convertido la gestión del cambio de la cultura empresarial en el paradigma de la adaptación de la empresa de finales del siglo XX al entorno turbulento en el que se mueve. La complejidad de su gestión es objeto actualmente de numerosos trabajos.

2.6. Consideración final

Los inicios de la psicología industrial se centraron en una perspectiva basada en la óptica de la ingeniería, que buscaba adecuar el hombre al trabajo. Más adelante se descubrió la importancia del ser humano en el mundo empresarial y se buscó la forma de adaptar el trabajo de las personas, dejando de lado otros factores que no fuesen humanistas.

Posteriormente, se considera a la organización como un sistema abierto en el que influyen tanto los recursos económicos, tecnológicos y prescripciones de tipo político y legal como la voluntad de trabajo, actitudes y jerarquía de valores de cada uno de los miembros.

En este sentido, la tendencia es que las organizaciones se deben adaptar de forma constante al entorno y a las necesidades de satisfacción laboral y realización personal de los individuos que prestan sus servicios en ella. En este sentido aparecen movimientos como el de la Calidad de Vida Laboral, a partir del enfoque sociotécnico, impulsado por Davis y Cherns¹¹⁰ o el de Humanización del Trabajo, impulsado desde Europa a partir del mismo enfoque.

En los años 80 surgen otras aportaciones en el campo de la organización y la psicología industrial, contribuyendo a configurar las bases de la gestión de los recursos humanos al aportar visiones nuevas y renovadoras.

Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y en la razón, frente a modelos de poder basados en la coerción del individuo y en la amenaza. Nuevas visiones del trabajo y su efectividad en la que se fomenta la interacción de los individuos y el trabajo en grupos autónomos potenciando la creatividad de los individuos. El énfasis puesto en la gestión y configuración de la cultura de la organización, entendida como el ingrediente básico y causa última del éxito en una empresa.

Todos estos movimientos han ido configurando la gestión de las personas en las organizaciones, creando una mayor concienciación sobre la importancia del factor humano. El auge que ha adquirido la función de los recursos humanos se debe a la influencia conseguida por estos autores y estas escuelas en la configuración del pensamiento actual de la dirección de las empresas; aunque en muchas de ellas, sobre todo pequeñas y familiares, esta situación no se haya consolidado en el momento

¹¹⁰ Davis, L.E. y Cherns, A.B. (1975): "The Quality of Working Life", *The Free Press*, McMillan Publishers, New York, página 11.

presente.

Es por esta razón por la que creemos fundamental haber establecido este marco teórico. Como bien dice el profesor Peiró, es siempre importante la clarificación de las grandes teorías generales que son la base a partir de la cual se desarrollan unas determinadas ideas que sirven de punto de partida para el estudio de modelos específicos y de lo que está sucediendo en la práctica.

En definitiva, este es nuestro propósito, que vamos a exponer en un capítulo siguiente y tratará de analizar la gestión de los recursos humanos teniendo en cuenta una teoría específica, que se fundamenta en algunas de estas escuelas, y que es el sistema de gestión de los recursos humanos en base a competencias, para pasar, posteriormente, a su análisis en un sector de la actividad empresarial concreto.

Segunda parte

CAPÍTULO 3. LAS COMPETENCIAS

3.1. Definición del término y estado del arte	117
3.2. Definición de competencia	137
3.3. Perfiles de competencias	140
3.3.1. Inventarios de competencias universales	144
3.3.2. Determinación de competencias “ad hoc”	186
3.3.2.1. Identificación de las ocupaciones	186
3.3.2.2. Definición de los criterios	187
3.3.2.3. Recogida de los datos	190
3.3.2.4. Análisis de los datos	197
3.3.2.5. Validación del perfil de competencias	199
3.4. Metodología para la implantación de un sistema de gestión en competencias	200

CAPÍTULO 4. APLICACIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

4.1. Introducción	218
4.2. Movilidad: selección, traslado y promoción	223
4.2.1. Perspectiva actual de la gestión de la movilidad	223
4.2.2. Gestión de la movilidad en base a competencias	232
4.3. Formación y desarrollo	248
4.3.1. Perspectiva actual de la gestión de la formación	249
4.3.2. Gestión de la formación en base a competencias	252
4.4. Compensación	256
4.4.1. Perspectiva actual de la gestión de la compensación	257
4.4.2. Gestión de la compensación en base a competencias	280

CAPÍTULO 3. LAS COMPETENCIAS

3.1. Definición del término y estado del arte	117
3.2. Definición de competencia	137
3.3. Perfiles de competencias	140
3.3.1. Inventarios de competencias universales	144
3.3.2. Determinación de competencias “ad hoc”	186
3.3.2.1. Identificación de las ocupaciones	186
3.3.2.2. Definición de los criterios	187
3.3.2.3. Recogida de los datos	190
3.3.2.4. Análisis de los datos	197
3.3.2.5. Validación del perfil de competencias	199
3.4. Metodología para la implantación de un sistema de gestión en competencias	200

3. LAS COMPETENCIAS

3.1. Definición del término y estado del arte

Inicialmente, creemos importante establecer el significado del concepto competencia tal como lo hemos adoptado en el marco de este trabajo de investigación. Esta definición pasa por el análisis semántico que nos permita clarificar el contenido de lo que a partir de aquí vamos a desarrollar.

La palabra *competencia* tiene su origen etimológico en el término latino *competens*, que significa “lo que va con” y “lo que se adapta a” como sentidos más específicos.

Según el Collins Dictionary el vocablo *competence*, que aparece como sinónimo de *competency*, significa “capacidad”, “competencia” y deriva del adjetivo *competent*, definiéndolo como “competente”, “capaz”, “ser competente para hacer algo”, “tener un conocimiento suficiente de una materia”.

Según el Oxford Advanced Learner's Dictionary este término significa “capacidad y autoridad legal” y el vocablo *competent* se define como “tener la necesaria capacidad, autoridad, habilidad, conocimiento, etcétera” o como “bastante bueno pero no excelente”.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el vocablo *competencia* como:

- 1) Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa.

2) Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.

3) Aptitud e idoneidad.

4) Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

5) Acción o efecto de competir, competición deportiva.

El adjetivo *competente* se define como “la persona a quien compete o incumbe una cosa” y como “apto, idóneo”. Nosotros adoptamos la tercera definición como la que más se adapta a la definición del término, tal como lo vamos a desarrollar.

Según el Diccionario Ideológico de Casares, el vocablo *competencia* adopta las siguientes definiciones:

1) Discusión o contienda entre dos o más sujetos.

2) Aptitud, idoneidad.

3) Conjunto de conocimientos que autorizan a uno a entender en determinada materia.

4) Jurisdicción o potestad de un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

Deriva del adjetivo *competente* en su acepción de “apto, idóneo, entendido, docto en alguna materia, dícese de la persona a quien compete o incumbe una cosa”.

Establece, asimismo, los sinónimos de *rivalidad*, “oposición entre dos o más personas que aspiran a obtener una misma cosa” e *incumbencia* definido como “obligación y cargo de hacer una cosa”.

La primera acepción del término competencia en el Diccionario Ideológico de Casares hace referencia al significado de *rivalidad* o, en otro sentido, el utilizado en economía que se refiere a la situación que se produce en un mercado en el que actúan dos o más empresas produciendo y comercializando un mismo producto.

La cuarta acepción, en su sentido *forense*, perteneciente al *foro*, “lugar donde los tribunales oyen y substancian los problemas, por extensión de plaza donde se trataban en Roma los negocios públicos”, se refiere a un significado que poco tiene que ver con el sentido que vamos a adoptar.

Nosotros tomamos los significados que corresponden a la segunda y tercera definición establecidas más arriba, es decir, “aptitud, idoneidad”, que correspondería a las competencias o características personales y habilidades de una persona como veremos más adelante, y en su acepción del “conjunto de conocimientos que autorizan a uno a entender en determinada materia”, que correspondería a las competencias técnicas de las que hablaremos en las próximas páginas.

El origen del concepto competencia tal como se aplica actualmente en recursos humanos se puede encontrar en un artículo de McClelland (“Testing for competence rather than intelligence”¹¹¹) donde se argumenta que los tests tradicionales, especialmente los de inteligencia e incluso el

¹¹¹ McClelland, D.C. (1973): “Testing for competence rather than for intelligence”, *American Psychologist*, número 28, páginas 1-14.

mismo concepto de inteligencia, no predicen el éxito profesional y, además, están sesgados respecto a las minorías, las mujeres y las personas de los estratos socioculturales más bajos.

Según McClelland la relación entre inteligencia y éxito profesional se da únicamente a través de la clase social, ya que el nivel sociocultural y escolar contamina positivamente la medida de la inteligencia, es decir, la inteligencia está en función de la educación que ha recibido cada persona, la cual determina, posteriormente, el acceso a ocupaciones más valoradas socialmente y, por tanto, asociadas al éxito.

A partir de esta premisa McClelland propone otra metodología, e incluso otro objeto de valoración para predecir el éxito profesional. El objeto de valoración no será la inteligencia, sino las competencias, que supone derivadas del análisis sobre el terreno de las actividades ligadas a un desempeño elevado en un puesto de trabajo y que, por tanto, serán predictoras del éxito profesional sin sesgos sociales. El método de valoración es la verificación, también sobre el terreno, de la presencia o ausencia de las mencionadas competencias.

A partir de aquí empieza a desarrollarse una línea de investigaciones que podemos decir culmina en un trabajo de Boyatzis¹¹², quien integra los datos de las investigaciones posteriores al referido primer trabajo de McClelland en este tema y define el concepto de competencia como "una característica personal latente en la que puede haber una motivación, rasgo, habilidad, aspecto de su autoimagen o rol social, o bien un cuerpo de conocimientos, que dicha persona usa".

¹¹² Boyatzis, R.E. (1982): *The Competent Manager: a model for effective managers*. John Wiley & Sons, New York.

La competencia, más adelante, se define como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”¹¹³. Además, este autor distingue las competencias diferenciadoras que son las que señalan a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana y las competencias umbral o esenciales que son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada en un puesto de trabajo.

Las competencias se valoran a través de lo que denomina entrevista focalizada¹¹⁴ desarrollada por el propio McClelland¹¹⁵ y basada en la Entrevista de Incidentes Críticos de Flanagan¹¹⁶, que, a partir del relato de los tres mayores éxitos y de los tres mayores fracasos del entrevistado y del posterior análisis del contenido de éstos, trata de distinguir las características que llevan al éxito a las personas. Es importante remarcar que el trabajo de Boyatzis se orienta a puestos directivos.

Tanto el concepto como el método de valoración han sido decididamente

¹¹³ Boyatzis, R.E. (1982): op. cit., página 21.

¹¹⁴ La traducción no es literal, el nombre original es *Behavior Event Interview*. Hemos optado por la denominación de “Entrevista Focalizada” porque ya se han publicado artículos en castellano en los que se ha utilizado esta denominación. Vid. Riba, J.C. y Alemany, C.R. (1993): “La entrevista focalizada, una nueva técnica para la Selección de Personal”, *Capital Humano*, número 61, páginas 26-30.

¹¹⁵ McClelland, D.C. (1976): *A guide to job competence assessment*, McBer, Boston, página 9.

¹¹⁶ Flanagan, J.C. (1954): “The critical incident technique”, *Psychological Bulletin*, número 51, páginas 327-358.

criticados por Barrett y Depinet¹¹⁷, especialistas en psicología que consideran que McClelland y sus colaboradores carecen de pruebas definitivas para demostrar que la valoración de las competencias pueda sustituir a los tests tradicionales, ya que tanto el nuevo concepto como su valoración carecen de toda validación empírica, y que los defensores del nuevo método tampoco han podido demostrar que las competencias predigan el éxito en el trabajo, a diferencia de los tests, cuya validez predictiva ha sido demostrada en numerosos estudios recientes.

Así, estos autores consideran claramente inconsistente tanto el concepto de competencia como su método de valoración. Primero inician su crítica por la ausencia de definición del concepto desde 1973, fecha, como hemos visto, del primer trabajo de McClelland, hasta 1982, año de la publicación del libro de Boyatzis. Segundo por las contradicciones en las que incurre este último entre lo poco que cada persona puede saber de sus propias competencias, según sus propias palabras puede ser "incapaz de articularlas o describirlas"¹¹⁸ y el modo propuesto para detectarlas, a saber, a través de entrevistas realizadas a las mismas personas que supone ignorantes. En tercer lugar, insisten en el consenso de opinión entre la comunidad científica ante la falta de validez de los métodos de valoración de competencias que proponen tanto Boyatzis como McClelland y sus colaboradores y la falta de consistencia del mismo concepto de competencia. Finalizan por lo que consideran el fracaso de McClelland y sus colaboradores, entre los que incluyen a Boyatzis, en sus intentos de demostrar que el modelo de competencias predice mejor el

¹¹⁷ Barrett, G.V. y Depinet, R.L. (1991): "A reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence", *American Psychologist*, número 46, 10, páginas 1012-1024.

¹¹⁸ Boyatzis, R.E. (1982): op. cit., página 21.

éxito profesional de lo que lo hacen los tests clásicos¹¹⁹.

Este debate científico, independientemente del interés que puede suscitar, se lleva a cabo en el área de la psicología. Es cierto que la función de recursos humanos está tradicionalmente relacionada con esta disciplina, pero también es objeto de estudio de otras áreas relacionadas con la organización de empresas, más aún si lo que se pretende, como en nuestro caso, es analizar las organizaciones empresariales desde un punto de vista global.

Así, con validez científica o sin ella, el concepto de competencia ha comenzado a formar parte de hecho en la gestión de los recursos humanos y se ha ido desligando, si bien no del área de la psicología, sí de los primeros constructos conceptuales propuestos por McClelland y sus seguidores e incluso de su contexto tan referido a la cultura empresarial dominante en los Estados Unidos, como iremos viendo.

Más recientemente, siguiendo en los Estados Unidos, se ha publicado un trabajo¹²⁰ que acaba de completar la propuesta genérica que parte de McClelland y que intenta dar respuesta a las críticas de Barrett y Depinet. Se trata, en resumen, de la descripción del método de valoración de competencias, de la elaboración de un “diccionario de competencias”

¹¹⁹ Barrett y Depinet mencionan, junto a los tests clásicos, los Assessment Centers, literalmente “centros de valoración”, metodología mediante la cual se puede valorar la adecuación de una persona a un puesto de trabajo a través tanto de tests tradicionales como de verificaciones en la línea de las propuestas por McClelland en 1973. La validez de este método en cuanto a la predicción del desempeño profesional ha sido repetidamente demostrada. Sin embargo, la línea seguida por los Assessment Centers, básicamente limitada a selección de personal, se ha desarrollado independientemente de la línea seguida por los estudios de competencias.

¹²⁰ Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): *Competence at work. Model for superior performance*, John Wiley & Sons, New York.

universales a partir de entrevistas de incidentes críticos, sobre 200 puestos de trabajo en los que se distinguen competencias relacionadas con desempeños superiores y del desarrollo de las aplicaciones del método de competencias a la gestión de los recursos humanos.

En este trabajo la competencia es definida, de modo muy similar al de Boyatzis, como “una característica personal latente que mantiene una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación”¹²¹. A través de esta definición los autores quieren señalar que las competencias forman parte de la personalidad profunda de las personas y pueden predecir su comportamiento en diversas situaciones y tareas y, además, predicen el desempeño de estas personas comparándolo con el de otras.

Así, de modo similar al que propone Boyatzis, se definen cinco tipos de características competenciales:

- motivaciones, necesidades subyacentes o una forma de pensar que conducen, dirigen y seleccionan el comportamiento hacia determinadas acciones y metas y alejan de otras o, siguiendo otras interpretaciones, pensamientos recurrentes que dirigen el comportamiento de los individuos,
- rasgos, una predisposición general a actuar o reaccionar de una modo determinado. Son características y respuestas a situaciones concretas, como el autocontrol, el tiempo de reacción, etcétera,
- autoconcepto o actitudes, valores, autoimagen de la persona, percepción que un individuo tiene de su propia identidad,

¹²¹ Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): op. cit., página 9.

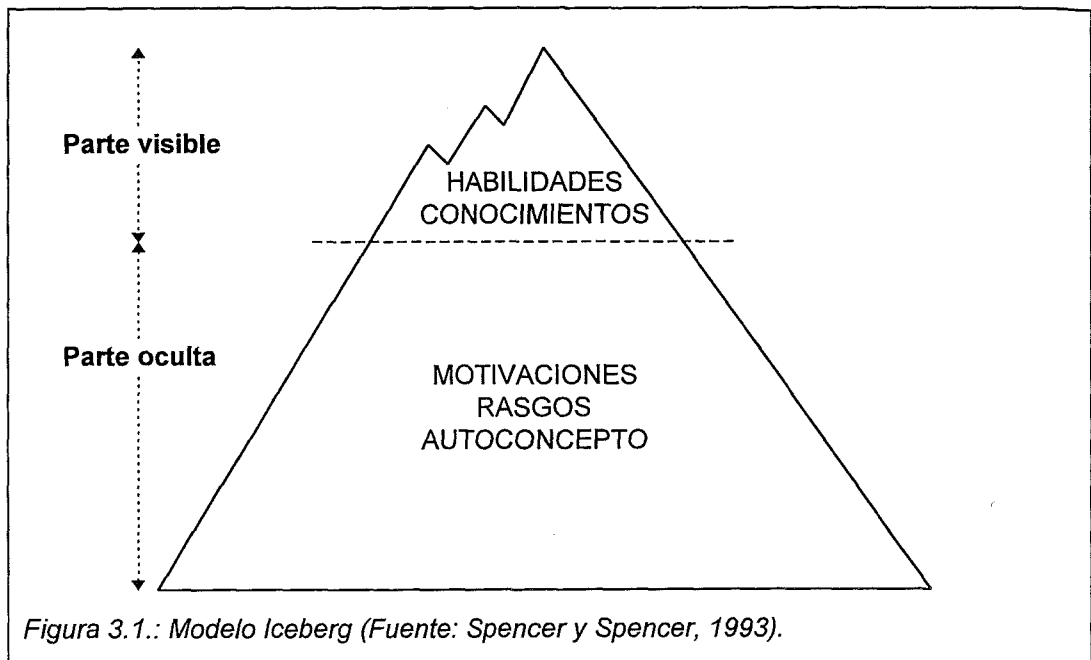
- conocimientos o información de la que dispone una persona en determinadas áreas, tanto técnica o interpersonales y, finalmente,
- habilidades o capacidades para realizar una tarea física o mental o aptitudes que demuestra un individuo a través del comportamiento.

Los conocimientos y habilidades, según los autores, formarían parte de las características visibles de una persona y serían fáciles de desarrollar, pero las competencias relacionadas con el autoconcepto, los rasgos y las motivaciones, no estarían tan a la vista y serían mucho más difíciles de impulsar. Para explicarlo acuden a una analogía con un iceberg (figura 3.1.): parte de las competencias están sumergidas y otra parte son visibles. Precisamente son las sumergidas, las competencias básicas, es decir, las relacionadas con el autoconcepto, los rasgos y las motivaciones, las que son capaces de predecir las habilidades, las cuales, a su vez, predicen los resultados¹²².

Finalmente, Dalziel¹²³ define la gestión en base a competencias como un método que permite a las organizaciones revalorizar, a través de su personal, todos los recursos que poseen. Las competencias se consideran como un sello cultural. El éxito de las organizaciones futuras no se deberá tanto a un liderazgo visionario, ejercido a todos los niveles, como a la gran importancia concedida a los comportamientos individuales y su adaptación a cualquier situación.

¹²² Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): op. cit., página 12.

¹²³ Dalziel, M. y Mitrani, A. (1992): *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Deusto, Bilbao, página 10.



Podemos hablar de un enfoque europeo, más reciente en el tiempo¹²⁴, de la gestión de las competencias, liderado por Francia, donde existe incluso una ley¹²⁵ que regula lo que se denomina “balance de competencias”. Este balance supone una evaluación de las competencias que poseen las personas para que éstas puedan gestionar su propia carrera profesional y determinar sus propias necesidades de formación.

La diferencia entre un balance de competencias y una evaluación de

¹²⁴ Vid. Le Boterf, G. (1994, 9): *De la compétence*, Les Editions des Organizations, París. Afirma este autor que el concepto de competencia entendido como saber, saber - hacer, saber - ser, se remonta en Francia a la década de los 60. Al no citar referencias específicas para apoyar esta afirmación, seguiremos considerando a McClelland como el artífice del concepto.

¹²⁵ A esta ley, de 31 de diciembre de 1991, que obliga a las empresas a realizar cada cinco años el balance de las competencias de los empleados a petición de éstos, Lévy-Leboyer, C. (1993) dedica su obra *Le bilan de compétences* que comentaremos más adelante.

potencial no está en la metodología que se sigue, sino en el destino que se da a cada uno, tal como resumimos en el siguiente cuadro (figura 3.2.).

	<i>Balace de competencias</i>	<i>Evaluación del potencial</i>
<i>Se realiza</i>	a petición del interesado	a petición de la empresa
<i>Objetivo</i>	ayudar al interesado a situarse en el mundo laboral, dándole los elementos que necesita para planificar su futuro	conocer el potencial de los recursos humanos de cara a gestionar la movilidad de manera prospectiva
<i>Se comunica</i>	siempre y únicamente al interesado	no necesariamente

Figura 3.2. Diferencias entre balance de competencia y evaluación de potencial (Fuente: elaboración propia).

El enfoque de la escuela francesa es más genérico: las competencias ya no son conocimientos, habilidades o rasgos de personalidad, sino que son el conjunto de estos tres aspectos.

Así, Mandon¹²⁶ entiende que alguien es competente si sabe movilizar conocimientos y cualidades para enfrentarse a un problema determinado, es decir, son las competencias las que determinan los conocimientos y las cualidades puestas en juego.

Otra definición las describe como los conjuntos de conocimientos, de capacidades de actuación y de comportamientos estructurados en función de un objetivo y dentro de una situación dada¹²⁷.

¹²⁶ Mandon, N. (1990): "Un exemple de description des activités et des compétences professionnelles: l'emploi-type secrétaire de vente", *Les analyses du travail*, CEREQ, marzo, páginas 32-39.

¹²⁷ Gilbert P. y Parlier M. (1992): "Compétence: du "mot valise" au concept opératoire", *Actualité de la Formation Permanente*, 116, páginas 45-52.

Las competencias no pueden ser sólo “saberes” porque son atributos del sujeto¹²⁸, pero se pueden dividir en tres tipos de casos en función del resultado de la actividad a la que se practiquen. Así se definen:

- competencias técnicas, si los criterios de éxito pueden conocerse a priori,
- competencias tácticas, si los criterios de éxito se definen al mismo tiempo que se produce la actividad y
- competencias éticas o estéticas, si los criterios de éxito se definen a posteriori.

Le Boterf define el concepto de competencia como “un saber actuar, responsable y validado, que permite saber movilizar, integrar y transferir recursos, es decir, conocimientos y capacidades, dentro de un contexto profesional”¹²⁹.

La competencia de Le Boterf no preexiste, sino que se despliega en el trabajo; es contingente a la situación, no universal; implica responsabilidad, por lo que el sentido competente igual a poseedor de autoridad también se cumple y, por último, exige compromiso.

Las competencias, así, están contextualizadas siempre y deben comunicarse e intercambiarse para ser consideradas como tales: los

¹²⁸ Stroobants, M. (1993): *Savoir-faire et compétences au travail*, Éditions de l'Université de Bruxelles, página 18.

¹²⁹ Le Boterf, G. (1994): op. cit., página 33.

saberes junto a los saberes - hacer no se convierten en competencias dentro de las personas, sino en el momento que se ponen de manifiesto y que pueden ser juzgados. La situación comunicacional crea, para Le Boterf, la competencia.

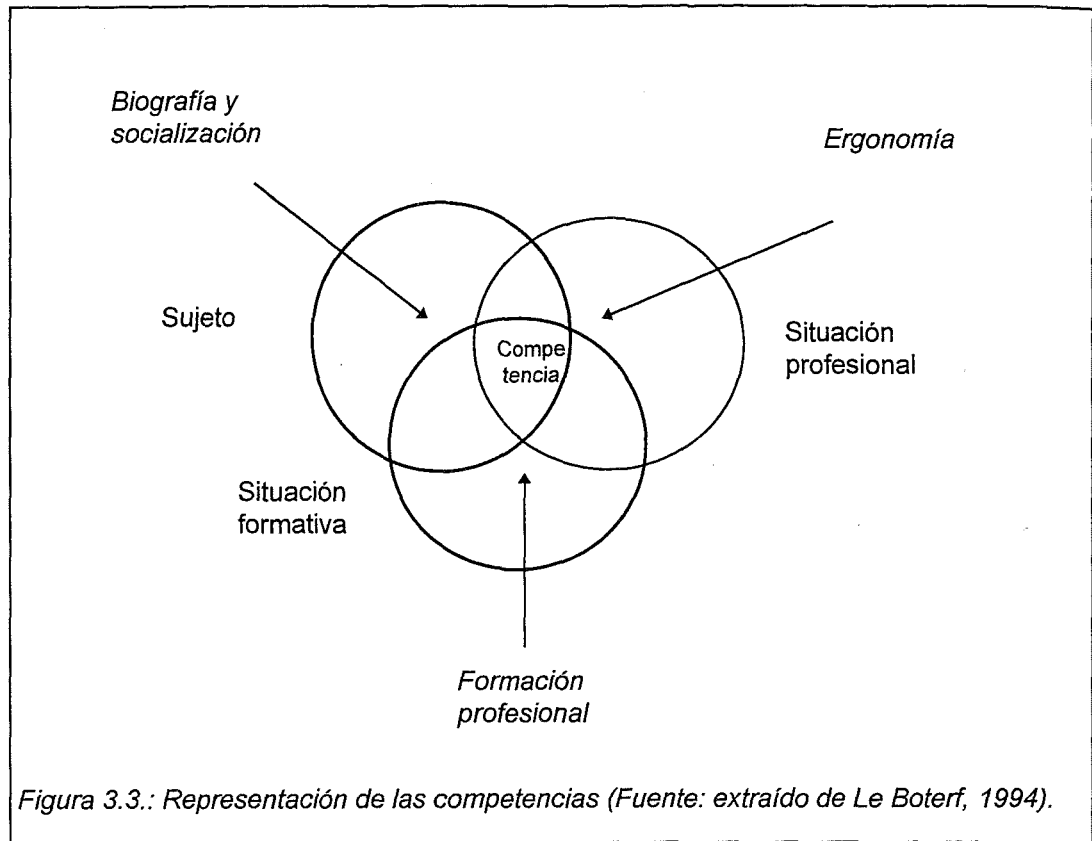
El esquema que, para Le Boterf, define la competencia sería el que aparece en la gráfico siguiente (figura 3.3.).

Más recientemente, Lévy-Leboyer aporta una definición más práctica al considerar las competencias como "repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en determinada situación"¹³⁰. Son características individuales ligadas a la misión de cada ocupación a través de los requerimientos de ésta, teniendo en cuenta que dichos requerimientos están constituidos por diferentes aptitudes, cualidades personales, conocimientos teóricos y "saber hacer" sobre el terreno.

Estas aptitudes, cualidades, conocimientos no son por sí mismos competencias, porque una competencia no sólo es el conocimiento a nivel teórico de la misma, sino también un dominio que lleve a quien la posee a actuar de una manera automática, del mismo modo que un conductor actúa al volante de un vehículo de manera automática, sin necesidad de pensar en todos los movimientos que hace. Se establece, así, la definición de competencia como un "conjunto de conductas organizadas en el seno de una estructura mental, también organizada y estable, y movilizable ante la demanda"¹³¹.

¹³⁰ Lévy-Leboyer, C. (1996): *Le bilan de compétences*, Les Éditions d'Organisation, Paris, página 42.

¹³¹ Lévy-Leboyer, C. (1996): op. cit., página 27.



Este autor francés no rechaza los tests ni el concepto de inteligencia, bien al contrario, considera esta última una competencia prioritaria y universal, básica en el proceso de aprendizaje y, por tanto, básica para adquirir nuevas competencias, como veremos a continuación.

El primer paso para que una persona pueda desarrollar una competencia concreta es contar con las aptitudes y los rasgos de personalidad necesarios y con un marco de experiencias formadoras. Al situarnos en el actual entorno empresarial de cambio constante, es tan importante tener competencias concretas asociadas con la misión de la ocupación presente como tener la capacidad de adquirir otras nuevas a medida que el entorno va cambiando, y con él las ocupaciones, y exigiendo su renovación. La inteligencia es, en este contexto, una condición previa a la capacidad de aprendizaje y, por tanto, un requisito, quizá el único, universal.

El aprendizaje de las competencias no se hace desde la perspectiva de las diferencias individuales, sino desde las conductas que permiten cumplir de manera eficaz las misiones de las ocupaciones.

El esquema de la competencia, siguiendo con Lévy-Leboyer¹³², sería como el que aparece en el cuadro siguiente (figura 3.4.).

Los autores franceses¹³³ consideran que el actual sentido de la expresión "puesto de trabajo" no puede entenderse desde la perspectiva de las competencias ni tan sólo desde la presente situación. Los puestos de trabajo deben ser más flexibles y menos definidos en base a tareas, para que sus ocupantes puedan ser valorados, reclutados, formados, etcétera en base a competencias.

Adoptamos, siguiendo este razonamiento, la utilización del término *ocupación*, tal como proponen los artífices del diseño de la gestión de los recursos humanos con base en competencias para la empresa Unión Fenosa¹³⁴, como un conjunto de funciones y tareas que un empleado puede desarrollar, distinguiéndola de *puesto de trabajo*, por la sensación de propiedad que se asocia a éste último término, así como la estaticidad que comporta. *Ocupación* quiere asociarse a dinamismo y no basarse en funciones, sino en flujos de trabajo.

¹³² Lévy-Leboyer, C. (1996): op. cit., página 53.

¹³³ Le Boterf, G. (1994) y Lévy-Leboyer, C. (1996)

¹³⁴ Aguilera, F.J. y Reyes, J.C. "Gestión dinámica de los recursos humanos". En Ordoñez, M. (1996): *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, página 202.

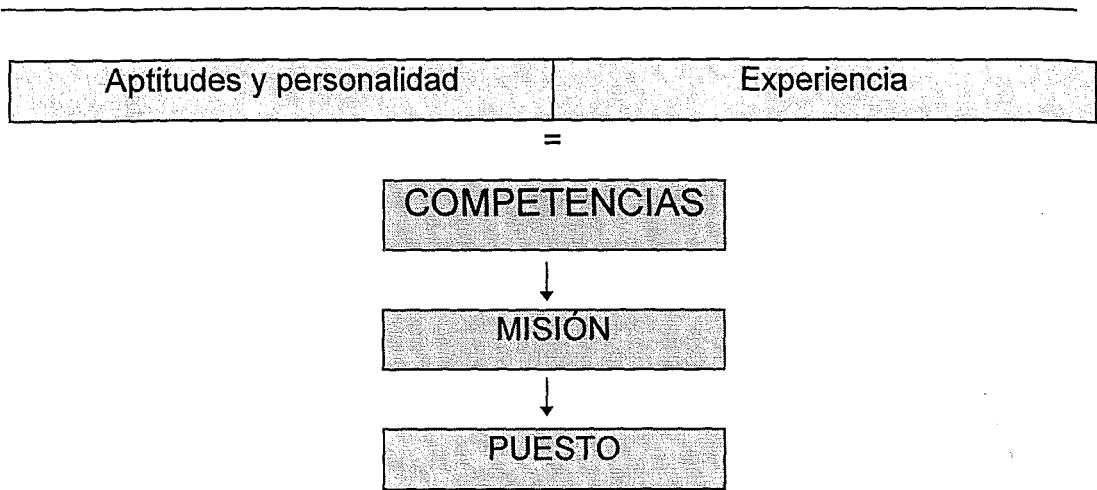


Figura 3.4.: Esquema de la competencia (Fuente: Lévy-Leboyer, 1996).

Para finalizar con la exposición de corrientes europeas, el británico Woodruffe¹³⁵ define competencia (*competency*) como el conjunto de patrones de comportamiento que una persona necesita para desempeñar un puesto de trabajo de manera que lleve a cabo las funciones y tareas correspondientes con competencia (*competence*).

Esta definición nos lleva a comentar la diferencia que los mismos autores establecen entre los términos *competency* y *competence*. El primero significa competencia tal como la estamos entendiendo aquí, es decir, aquello que la persona aporta al puesto. El segundo se refiere a los estándares que exige el puesto de trabajo u ocupación.

Para Woodruffe la gestión por competencias viene a dar una solución a los problemas que plantean los programas de cambio organizacional a gran escala, en los cuales están implicados los comportamientos de las personas, y establece un vínculo entre el éxito del negocio y las

¹³⁵ Woodruffe, C. "What is meant by a competency?". En Boam, R. y Sparrow, P. (1992): *Designing and achieving competency*, McGraw-Hill International, Londres, página 17.