

**LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA  
EMPRESA ESPAÑOLA**



2006

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Objetivos y finalidad del estudio. Metodología de trabajo</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2. Metodología</b> .....	<b>10</b>
<b>2. EVOLUCIÓN DE LOS CONCEPTOS DE RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. Los conceptos de rendimiento y productividad</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2. Factores de productividad</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.1. Factores externos</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.2. De producto</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.3. Proceso</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.4. De capacidad e inventarios</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.5. Fuerza de trabajo y de calidad</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.6. La calidad</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3. Modelos de Productividad</b> .....	<b>18</b>
<b>2.4. Factores Comportamentales Organizativos e Individuales que inciden en el rendimiento y la productividad</b> .....	<b>21</b>
<b>2.5. Modelos genéricos para la Gestión del Rendimiento</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.1. Modelo de Bowsher de la mejora Permanente</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5.2. Modelo de Mohrman</b> .....	<b>27</b>
<b>2.6. Productividad y empleo</b> .....	<b>28</b>
<b>3. LA MEDIDA OBJETIVA DEL RENDIMIENTO. MODELOS DE ESTUDIO</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1. Niveles de Rendimiento</b> .....	<b>32</b>
<b>3.2. Tipos de indicadores</b> .....	<b>35</b>
<b>3.3. HPT (“Human Rendimiento Technology” o “Tecnología de Rendimiento Humano”)</b> .....	<b>38</b>
<b>3.4. Modelos de rendimiento</b> .....	<b>42</b>
<b>3.5. Modelo de Ingeniería de la Conducta de Thomas Gilbert</b> .....	<b>44</b>
<b>3.6. El modelo de Proceso de Mejora del Rendimiento (PIP) de Joe Harless</b> .....	<b>46</b>

3.7. Modelo del “Scanner Organizacional” de Donald Tosti .....	48
3.8. Modelo de los “espacios blancos” de Geary Rummler .....	54
<b>4. EL RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD EN LA</b>	
<b>EMPRESA ESPAÑOLA.....</b>	<b>57</b>
4.1. ¿Cómo repercute en el empleo el crecimiento de la productividad?.....	57
4.2. Relación entre empleo y productividad .....	58
4.3. Empleo y productividad a lo largo del ciclo económico .....	60
4.4. Productividad en la empresa española.....	63
4.5. Relación entre la implantación de TIC y la productividad en España .....	66
4.6. Clima y rendimiento .....	69
4.7. Ambigüedad causal y resultados de empresa.....	70
4.8. Empowerment y resultados.....	74
<b>5. FACTORES EXPLICATIVOS DEL RENDIMIENTO EN LA</b>	
<b>EMPRESA ESPAÑOLA.....</b>	<b>79</b>
5.1. Determinación de la muestra .....	79
5.2. Diseño muestral.....	80
5.3. El análisis de los datos .....	84
5.4. Tipo de cuestionario.....	86
5.5. Descripción de los resultados obtenidos e interpretación.....	92
5.5.1. El rendimiento en las en las empresas .....	92
5.5.2. Rendimiento y empleados .....	93
5.5.3. Rendimiento y zonas de productividad .....	94
5.5.4. Rendimiento y tipo de empresa .....	95
5.5.5. Rendimiento y sectores industriales.....	96
5.5.6. Variables del rendimiento y empresas.....	97
5.5.7. Variables del rendimiento y empleados.....	98
5.5.8. Variables del rendimiento y regiones productivas .....	99
5.5.9. Variables del rendimiento y facturación .....	100
5.5.10. Variables del rendimiento y tipo de sectores.....	101
5.5.11. Variables del rendimiento y sectores .....	102

5.5.12. Presencia de sistemas de evaluación del desempeño en las empresas .....	103
5.5.13. Evaluación de grupos profesionales en la empresa y categorías cuantitativas .....	103
5.5.14. Evaluación de grupos profesionales en la empresa y sectores.....	104
5.5.15. Objetivos y variables cuantitativas .....	105
5.5.16. Objetivos y sectores .....	106
5.5.17. Retroalimentación y variables cuantitativas.....	107
5.5.18. Retroalimentación y sectores.....	108
5.5.19. Recursos y sectores .....	109
5.5.20. Recursos y variables cuantitativas .....	110
5.5.21. Líderes y variables cuantitativas.....	111
5.5.22. Líderes y sectores.....	112
5.5.23. Salario y sectores .....	113
5.5.24. Incentivos, resultados y variables cuantitativas .....	114
5.5.25. Incentivos, resultados y sectores .....	115
5.5.26. Tipo de formación y variables cuantitativas .....	116
5.5.27. Tipo de formación y sectores .....	117
5.5.28. Evaluación de la formación y variables cuantitativas.....	118
5.5.29. Evaluación de la formación y sectores.....	119
5.5.30. Capacidades y variables cuantitativas.....	120
5.5.31. Capacidades y sectores.....	121
5.5.32. Permanencia en el puesto y variables cuantitativas .....	122
5.5.33. Permanencia en el puesto y sectores .....	123
5.5.34. Clima y sectores .....	124
5.5.35. Desarrollo del personal y variables cuantitativas.....	125
5.5.36. Desarrollo del personal y sectores.....	126
<b>6. VALORES Y CONDUCTAS OPERATIVAS EN EL TRABAJO .....</b>	<b>127</b>
6.1. ¿Qué son los valores y las actitudes?.....	128
6.2. Importancia de los valores en la conducta de los líderes.....	131
6.3. Tipos de valores en la empresa .....	131
6.3.1. Valores personales .....	131

6.3.2. Valores interpersonales.....	132
6.3.3. Valores de empresa.....	133
6.4. Niveles de maduración de los valores en la organización.....	134
6.5. Mecanismo de actuación de los valores.....	136
6.6. Metodología de medida.....	138
6.7. Un modelo de rendimiento fundamentado en valores .....	141
6.8. Repercusiones del modelo de valores y rendimiento para futuras investigaciones .....	144
7. RESUMEN, CONCLUSIONES E IMPLICACIONES .....	146
BIBLIOGRAFIA .....	152

## **1. INTRODUCCION**

### **Origen del trabajo. Finalidad**

La preocupación por el rendimiento en el trabajo ha sido y es el caballo de batalla de todas las organizaciones empresariales y de otras índoles, esto unido al beneficio constituye dos de los conceptos más utilizados entre los términos económicos. Así como el segundo entronca directamente con las materias contables, el primero participa mucho más de otro tipo de disciplinas empresariales además de las económicas ya que se trata de un concepto relacional es decir que considera muchas más variables influyentes para la elaboración de su resultado final.

Entre las variables influyentes referidas están las que forman parte de la organización o modos de trabajar y las comportamentales, como el tipo de liderazgo y el desempeño en el trabajo en sus múltiples modalidades.

Cuando se estudia la relación que los distintos tipos de comportamiento en la organización tienen con el rendimiento, aparecen una serie de variables que entroncan directamente con conceptos de la jerga de los Recursos Humanos. Tradicionalmente en nuestro país el intento de buscar explicaciones causales o achacar el rendimiento a variables reconocibles que se consideran algo subjetivas, no es contemplado con gratitud debido a la dificultad de deducción del concepto de rendimiento. Todos sabemos, por ejemplo, la dificultad que entraña el intentar achacar al tipo de liderazgo un rendimiento concreto y el establecer porcentajes de ponderación entre esta variable y otras afines como la preparación del personal, la experiencia o el tipo de comunicación.

Si bien cuando se trata de establecer relaciones causales entre variables difícilmente acotables o medibles y otras de carácter final resulta algo complicado, sin embargo en los últimos años se han venido desarrollando una serie de modelos que nos ayudan a entender mejor este tipo de relaciones y a controlarlas.

La productividad es otro de los conceptos, como el rentabilidad, muy relacionados con el de rendimiento donde operan otros intermedios como son los de eficacia y eficiencia. Aunque el concepto productividad se utilice más en contextos fabriles, sin embargo lo vemos más reducido en su riqueza de matices en comparación con el de rendimiento. El primero casi siempre se refiere a variables con posibilidad de contar como por ejemplo: ha habido en esta fábrica un aumento de la productividad del 15% respecto al año anterior. No obstante, al referirnos al de rendimiento presumimos el de productividad añadiéndole el de coste de la acción lo que nos introduce en un concepto que relaciona lo que se consigue con el cómo se consigue.

El origen pues de este trabajo estriba en realizar una contribución a esta realidad desde la perspectiva del empresariado español buscando crear un modelo operativo que sea útil tanto para el diagnóstico como para la ejecución de labores correctivas tendentes a la consecución de una mejora constante del rendimiento. Deseamos, con el mismo, ser capaces de mejorar el rendimiento de la empresa focalizando nuestra atención esta vez en las variables organizativo-comportamentales y proveer a las organizaciones de ciertos planes de acción conducentes a alcanzar la excelencia en el trabajo.

### **Factores de rendimiento. Origen y desarrollo.**

Los especialistas en rendimiento<sup>1</sup> de hoy día han tenido que incluir una serie de factores determinantes del rendimiento que hace 30 ó 40 años no se incluían como son los derivados del concepto de cultura, competencias y estilos de liderazgo entre otros. La propia evolución de la organización y su contexto ha pasado por diferentes vicisitudes que han hecho cambiar y dar importancia al término rendimiento pasando de ser un concepto semejante al de productividad a constituirse en una tecnología también llamada HPT (Human Performance Technology). La razón reside en que la sociedad trabajadora cada vez se está transformando más en una sociedad del conocimiento y se centralizan los factores que repercuten en el rendimiento en el individuo mismo, así aparecen una serie de términos como el de competencias, cultura,

---

<sup>1</sup> Escuela americana que se agrupa en el llamado ISPI (International Society for Performance Improvement) y cuyo legado reside en el estudio de los factores de rendimiento en las organizaciones. ([www.ispi.org](http://www.ispi.org)).

satisfacción laboral, objetivos o habilidades entre otros que, como se ve, pertenecen a la interacción del empleado con su trabajo.

La contribución con modelos de rendimiento donde se especifican variables más amplias y nuevas que las tradicionales es hoy día un hecho, consiguiéndose resultados multiplicativos como consecuencia de los programas de acción implantados. Estos programas cubren una amplia gama de servicios tanto de diagnóstico como de transformación tratando de ponderar en sus análisis causales los diferentes parámetros de la organización como la organización, la tecnología o los sistemas de Recursos Humanos por poner algunos ejemplos. Lo esencial de estos enfoques es su tratamiento holístico o sistémico, tratamiento que permite comprender y adelantarse a las diferentes problemáticas de la organización.

Aunque todavía existen muchas preguntas sin una respuesta eficaz, nos vamos acercando cada vez más a las soluciones más rentables para la empresa en relación con el rendimiento incidiendo más en el cómo que en el cuánto. Entre los temas que suscitan más interés actual en consonancia con los tiempos que vivimos están la instalación y la perseverancia de los valores en la organización. Este tema entronca directamente con la constitución de una cultura fuerte. El presentar la ineludible conexión de los valores en el trabajo y un mayor rendimiento se intuye, lo difícil reside en demostrarlo. A través de este trabajo profundizaremos en estas cuestiones tratando de abrir nuevos cauces a este tipo de inquietudes que son importantes ya que afectan tanto a la Selección del Personal como a la Formación y el Desarrollo en la empresa entre otras materias.

En relación con el tema que nos ocupa, conviene desde un principio marcar los límites del concepto de rendimiento que aparecerá a lo largo de este trabajo. Creemos que la respuesta a las siguientes preguntas aclarará esta cuestión:

- ¿Existen criterios universales sobre el rendimiento y la productividad?
- ¿Qué tipo de definiciones operativas existen acerca del rendimiento?
- ¿Cuáles son los principales factores del rendimiento?



- ¿Cómo medir el rendimiento?
- ¿Cuál es la contribución ponderal de los diferentes factores del rendimiento para ciertas situaciones?
- ¿Qué influencia tiene el rendimiento sobre la plantilla de trabajadores y por lo tanto sobre el empleo?

Preguntas como estas podrán clarificarnos mejor los diferentes planteamientos y soluciones dadas sobre en relación con el rendimiento.

### **Plan de la obra.**

A lo largo de este trabajo y en sus capítulos respectivos pretendemos exponer los siguientes contenidos:

En una primera parte se concretarán los objetivos y los diferentes procedimientos de trabajo que se han seguido en este estudio, ello corresponde al Capítulo 1.

En el Capítulo 2 trataremos de describir los diferentes enfoques de los conceptos de rendimiento y de productividad conceptos vitales de nuestro trabajo.

A continuación, y como aparece obligado, describiremos el estado de la cuestión sobre el rendimiento y su desarrollo en el Capítulo 3.

En el Capítulo 4 expondremos cuál es la situación en España referente a los estudios sobre la productividad y sus causas.

El Capítulo 5 lo emplearemos en la realización propiamente de nuestro estudio donde se describiremos los resultados de la encuesta que pasamos a un número grande de empresas españolas para explorar su realidad.

El Capítulo 6 lo dedicaremos a exponer un modelo de actuación nuevo dentro de la conocida escuela de la Consultoría del Rendimiento.

Finalmente emplearemos un último apartado para resumir nuestro trabajo y poder marcar las nuevas o posibles vías de investigación en el futuro.

### **1.1. Objetivos y finalidad del estudio. Metodología de trabajo**

En este apartado se expondrá y dará sentido la conveniencia de realizar este tipo de estudios en nuestro país a la hora de poder dar sentido y explicación a la falta adecuada de rendimiento en nuestras empresas ya que, no en vano, España se encuentra un 30% más abajo de la productividad alcanzada en Estados Unidos<sup>2</sup>.

El origen y la inquietud primitiva para realizar un estudio de este tipo se puede resumir en informaciones como las que siguen tomadas del Servicio de Documentos de Economía de la entidad bancaria de la Caixa<sup>3</sup>:

*“La evolución de la productividad va a determinar el bienestar económico futuro y, por tanto, la pobre evolución de la productividad de la economía española, entre las peores de Europa, es un hecho alarmante que requiere la máxima atención de toda la sociedad”.*

Contando con este tipo de declaraciones, estamos concienciados de la necesidad de establecer parámetros causales claros que expliquen la falta de rendimiento y productividad en las organizaciones empresariales españolas con la intención de controlar a nuestro favor las situaciones de pobreza productiva encontradas.

Los objetivos que contemplamos en nuestro estudio son los siguientes:

- Delimitar el concepto de rendimiento y de productividad, conceptos a veces difíciles de precisar según los contextos.

---

<sup>2</sup> Diario El País del 20/07/06

<sup>3</sup> Editado por su gabinete de Prensa (2006).

- Determinar las carencias de rendimiento en empresas españolas achacables a causas concretas procedentes de las áreas del comportamiento, la organización y el liderazgo por sectores industriales y tipos de empresa.
- Proponer esbozos de programas de actuación concreta según las carencias investigadas.
- Exponer un modelo operativo que permita analizar de manera los problemas del rendimiento de la empresa con la posibilidad de marcar el desarrollo de herramientas de consultoría tanto de diagnóstico como de intervención facilitando un tipo de empleo mejor o haciéndolo crecer.

Mediante estos cuatro grandes objetivos pretendemos dar respuesta a muchas de las inquietudes de los especialistas en Recursos Humanos preocupados por numerosas inquietudes que terminan siempre en problemas de rendimiento.

El hincapié que las empresas hacen hoy en tratar de medir los progresos hacia el rendimiento, es palmario. Hoy en día cada vez más, los esfuerzos auditores se dirigen a poder constatar la eficacia de los programas de actuación medidos muchas veces a través del ROI (retorno de la inversión).

Estas son las principales razones que aconsejan un estudio de este tipo.

## **1.2. Metodología**

Nuestro trabajo de investigación sobre la Gestión del Rendimiento en la Empresa Española se ha realizado por medio de entrevistas telefónicas.

Como se verá en el tercer capítulo, expondremos uno de los modelos más generalistas y prolíficos que se han desarrollado en Consultoría del Rendimiento, modelo (Gilbert) en el que se fundamentará el cuestionario telefónico que se le pasó a las empresas. Según este modelo los problemas asociados a la falta de rendimiento en la empresa pueden jerarquizarse, alcanzándose una alta probabilidad de que las causas reales se deban a una serie de factores que el modelo ha tipificado y jerarquizado.

Por el momento, nos contentaremos en decir que existen dos grandes tipos de factores que condicionan el rendimiento, por una parte los correspondientes a la propia organización y por otra los individuales propios de cada profesional estando subordinados los segundos a los primeros o lo que es lo mismo, si se encuentran desarrollados los factores individuales pero no los organizativos, entonces existirá una alta probabilidad de que no existe un rendimiento adecuado en el puesto de trabajo.

Siguiendo ese modelo, se elaboraron cuestiones con modalidades de respuesta múltiple que permitían contabilizar y graduar las respuestas obtenidas. Las preguntas pretendían arrojar luz suficiente sobre las causas a la falta de rendimiento. La siguiente tabla agrupa según causas la falta de rendimiento:

<b>Factores referidos a la organización</b>	<b>1. Información</b>	<b>2 Recursos</b>	<b>3 Incentivos</b>
<b>Preguntas</b>	Dos preguntas	Dos preguntas	Dos preguntas
<b>Factores referidos al individuo</b>	<b>4 Conocimiento</b>	<b>5 Capacidad</b>	<b>6 Motivos</b>
<b>Preguntas</b>	Dos preguntas	Dos preguntas	Dos preguntas

Además al cuestionario se le añadieron algunas preguntas complementarias.

Por medio de las preguntas del cuestionario pretendió sacar información suficiente acerca de los factores explicativos que condicionan el rendimiento desde una perspectiva generalista y al asociar estas variables con otras dependientes como tamaño de empresa, tipo de servicios o producto, tiempo de existencia en el mercado, territorio o región en la que operan, tamaño por número de empleados etc., podremos hacernos una buena idea el peso relativo de estos factores.

El cuestionario, en definitiva se dirigió a personas cuyo conocimiento de la organización nos asegurara una información útil sobre los factores que nos interesaban. En el capítulo que sigue iniciamos nuestra exposición con las explicaciones referidas a los conceptos de rendimiento y productividad y su evolución como base o fundamento de este trabajo.

## **2. EVOLUCIÓN DE LOS CONCEPTOS DE RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD**

### **2.1. Los conceptos de rendimiento y productividad**

Como anteriormente hemos dicho los conceptos de rendimiento y productividad se asemejan y en muchos contextos diferentes autores los utilizan como sinónimos.

Aclaremos en primer lugar estos dos conceptos. Por una parte, nos referimos al rendimiento como *“la distancia que existe entre los resultados teóricos ideales en una determinada actividad en forma de indicadores pronosticados y los realmente obtenidos en unas condiciones dadas”*, es como se ve una simple relación que describe datos y refleja la existencia por otra parte la presencia de alguna causa o problema que explique esta deficiencia.

Por otra parte cuando hablamos de productividad nos referimos a la *“relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra”*.

El primer concepto es más un concepto de relación simple o matemático y el segundo económico y operativo. El primero establece si la situación es buena o mala y el segundo cuantifica cuanto buena o mala es. También el primero es un concepto final o no de una actividad y el segundo que suele serlo, engloba los procesos y los recursos implicados.

El concepto de rendimiento lo podemos utilizar siempre que interese apreciar la distancia entre una situación ideal y otra real en cualquier contexto si es que disponemos de indicadores útiles, ya que crear un sistema eficaz de medida del rendimiento muchas veces no resulta fácil. Cuando tratamos de medir la productividad haciendo uso de indicadores económicos o productivos también resulta dificultoso en ocasiones debido fundamentalmente al no poder aislar variables que se asocian a una

determinada actividad o proceso productivo. Así por ejemplo podemos utilizar la capacidad de aceleración de un coche para ver su rendimiento y si tarda en alcanzar 100 Km /h más segundos que lo que se establece en las especificaciones, podemos concluir que su rendimiento es bajo. Igualmente podemos tratar de medir la productividad como una relación entre la producción (trabajo realizado) y lo que cuesta esa producción a través de algún indicador económico, así por ejemplo la productividad referida a un trabajador experimentado puede ser superior al 30% que la de otro más inexperto y suponiendo que los dos cobren igual por hora trabajada obviamente la productividad del primero es superior al 30% del segundo.

Como afirmábamos la medida de estos parámetros no es sencilla en múltiples ocasiones. Los expertos en estas materias necesitan habilitar metodologías adecuadas para tratar de resolver este tipo de problemas. Se necesita hacer un esfuerzo de imaginación para tratar de elaborar indicadores útiles al respecto.

Para la medir el rendimiento de una determinada tarea hay que conseguir ligar el proceso de las diferentes actividades de las que compone la tarea con los resultados o “outputs” finales. Este empeño resulta sencillo en tareas en las que se emplean recursos conocidos como costes de los materiales o coste por desgaste de máquinas implicadas, salario hora/persona, coste energético u otros muchos factores que afecten al proceso y cuya medida no resulta difícil para ponerla en relación con resultados finales medidos en material productivo, ventas u operaciones realizadas. En general los resultados finales son más fáciles de medir que los que están implicados en los recursos para obtenerlos. La dificultad extrema de este tipo de medidas se refiere a tareas cuyo proceso es más aleatorio o menos definido como cuando se busca medir el rendimiento en acciones formativas, de liderazgo, el cambio de hábitos de compra en el consumidor o el cambio en las opiniones políticas, ya que este tipo de actividades se acercan más a lo que consideramos comportamiento y éste depende de muchas más variables. En estos casos los expertos recurren a utilizar grandes números de casos intentando utilizar varias variables para estudiar las tendencias. En los últimos años hemos avanzado bastante en la propuesta de indicadores válidos dentro de los Recursos Humanos como las Auditorias Laborales.

La cosa se complica muchas veces por el propio concepto de rendimiento ya que no olvidemos que se trata de comparar una situación real con otra ideal. El cómo abordar el cálculo de la efectividad de un trabajador para conseguir resultados ideales se ha tratado ya desde hace tiempo, utilizando técnicas de medida de tiempos por ejemplo, pero muchas veces resulta complicado, sobre todo cuando se trata de actividades nuevas sobre las que no hay ningún registro histórico. Sobre este tema se insistirá en el próximo capítulo.

La medida de la productividad y la producción resulta mucho más fácil e intuitiva. La producción se asemeja a lo que hemos considerado resultados finales es por lo tanto un concepto más manejable en muchos puestos y se utiliza más en variables macro como el número de piezas fabricadas en una fábrica o el número de expedientes resueltos en un departamento de atención al cliente. Conociendo la producción y los costes implicados en la misma su relación nos dará la productividad.

Así pues la productividad se puede hacer crecer aumentando el numerador (la producción) o disminuyendo el denominador (los costes de producción) o haciendo ambas cosas al unísono. El concepto productividad, es un concepto útil que establece el nivel de aprovechamiento de las actividades y que se puede utilizar como un indicador de comparación con actividades semejantes y que se utiliza como un indicador final. El concepto de rendimiento es más operativo ya que se puede establecer en cualquier parte de un proceso al final de una actividad como output medido de la misma y por lo tanto nos aclara más acerca de las causas que impiden una productividad mayor. Por ejemplo la disminución de la producción del número de automóviles en una fábrica con el mismo número de empleados, puede obedecer a numerosas causas como cambios en los procesos de fabricación, pedidos de clientes, mala coyuntura económica o inadecuación de la capacitación de los trabajadores. Es a través de indicadores de rendimiento por áreas de resultados donde se podrán encontrar una o varias causas, así si se descubre una alta rotación de personal cuando otro tipo de variables que afectan a la producción han permanecido constante, la causa de la falta de producción podría ser achacada a una falta de motivación en el trabajo. De esta forma el concepto de

rendimiento nos acerca más a la solución ya que una vez averiguada la causa habría que intervenir sobre ella.

Como se puede apreciar hasta aquí el concepto de productividad ha evolucionado menos que el de rendimiento en unos tiempos en los que la manera de concebir el trabajo es cambiante se debe poner más ímpetu en cómo se obtiene los resultados que en el qué tipo de resultados se están obteniendo.

En realidad el concepto de productividad aparece por primera vez en un artículo de Quensay en el año de 1776 en Inglaterra, tiempos en los que nacía la economía como ciencia (con el libro de Adam Smith “La riqueza de las naciones”). Tiempo después, como segunda ocasión aparece el concepto en 1883, LITTKE definió productividad como “la facultad de producir es igual al de deseo de producción”, refiriéndose en facultad de producir a la capacidad instalada o tamaño de la planta o fábrica.

En 1950, La Organización de Cooperación Económica Europea, define productividad como: “El cociente que obtiene al dividir la producción por uno de los factores de la producción o varios en cuanto a recursos empleados”.

El concepto de “rendimiento organizativo” es mucho más moderno y data de unos 40 años atrás por mediación del ISPI al tratar como veremos en el siguiente capítulo, de obtener criterios organizativos de medida para poder asociar causas de decremento entre situaciones reales e ideales.

En la actualidad la WORLD CONFEDERATION OF PRODUCTIVITY SCIENCE (WCPS) ha definido la productividad como algo más integral y de mayor trascendencia considerando la implicación de un número mayor de variables.

*"La productividad es más que ciencia, tecnología y técnicas administrativas, siendo una filosofía y actitud de la mente que depende de la fuerte motivación de las personas hacia un esfuerzo para alcanzar la calidad y la competitividad"*



## **2.2. Factores de productividad**

En general se pueden clasificar las variables que afectan a la productividad en los siguientes factores: factores externos, de producto, de proceso, de capacidad e inventarios, de fuerza de trabajo y de calidad.

### **2.2.1. Factores externos**

Incluyen la regulación del gobierno, competencia y demanda, están fuera del control de la empresa, estos factores pueden afectar tanto al volumen de la salida como a la distribución de las entradas.

Reglamentación del Gobierno. La legislación obrera, las leyes proteccionistas y las reglamentaciones fiscales inciden directamente o indirectamente sobre la productividad.

La reglamentación para proporcionar equilibrio entre el progreso industrial y las metas sociales deseadas, como un medio ambiente más limpio y lugares de trabajo más seguros no se consideran contraproducentes. Cualquier intento de reglamentar áreas diferentes de estas resulta generalmente conflictivo y confuso.

### **2.2.2. De producto**

Es un factor que puede influir grandemente en la productividad, usualmente se reconoce que la investigación y desarrollo conducen a nuevas tecnologías las cuales mejoran la productividad.

Investigación y Desarrollo.

No todos están de acuerdo en que los gastos de investigación y desarrollo repercuten necesariamente en la productividad, se dice que la mayor parte de la investigación y desarrollo esta enfocada al desarrollo de productos y a resolver problemas de ambiente más que al mejoramiento de la productividad. Sin embargo, es innegable que la

inversión en este tema genera cambios importantes en la tecnología misma que repercute directamente en la productividad.

Por otro lado demasiada innovación del producto puede disminuir la innovación del proceso y conducir a una baja de la productividad. La diversidad de producto puede conducir a una mayor productividad a través de un aumento en las ventas, pero puede también reducir la productividad al enfocarse en el proceso y olvidarse de las operaciones.

### ***2.2.3. Proceso***

Estos factores incluyen flujo del proceso, automatización, equipo y selección de tipos de proceso. Si el tipo de proceso no se selecciona adecuadamente de acuerdo al producto y al mercado, pueden resultar deficiencias. Dentro de un proceso dado existen muchas formas de organizar el flujo de información, el material y los clientes. Estos flujos se pueden mejorar con nuevos equipos de análisis de flujos de procesos, con incrementos en la productividad.

### ***2.2.4. De capacidad e inventarios***

La capacidad en exceso, es con frecuencia, un factor que contribuye a reducir la productividad, la capacidad casi nunca puede ajustarse a la demanda, pero la planeación cuidadosa de la capacidad puede reducir tanto la capacidad en exceso como la capacidad insuficiente.

El inventario puede ser un impedimento o una ayuda para la productividad de una empresa. Muy poco inventario puede conducir a la pérdida de ventas, volumen reducido y productividad mas baja; demasiado inventario producirá costos mas elevados de capital y menor productividad. La solución a este problema, para empresas con manufactura repetitiva son los sistemas de inventarios justo a tiempo.

### **2.2.5. *Fuerza de trabajo y de calidad***

La fuerza de trabajo es tal vez el más importante de todos, está asociado a un gran número de sufactores: selección y ubicación, capacitación, diseño del trabajo, supervisión, estructura organizacional, remuneraciones, objetivos y sindicatos.

El sindicato.

¿Han sido responsables los sindicatos de la disminución de la productividad? Aun cuando hace falta mayor evidencia científica para contestar a esta pregunta, una muestra de 782 ejecutivos de diversas empresas, tomada por el Wall Street Journal, reveló la influencia negativa de los sindicatos sobre diversos factores incluyendo a la productividad; el sindicalismo no se opone abiertamente al incremento de la productividad, pero considera a su vez que a un incremento de la misma corresponde un incremento de salarios.

### **2.2.6. *La calidad***

Con respecto a la calidad, se sabe que una baja calidad conduce a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los estimulantes más poderosos tanto para la calidad como para la productividad.

### **2.3. Modelos de Productividad**

En los tiempos actuales, la productividad está derivando hacia derroteros relacionados con los valores intangibles cuya primera aparición en las contabilidades, datan ya de una década. En los modelos clásicos o más mecanicistas de productividad en entornos fabriles o industriales, se consideraban según la unidad operacional y su rango (puesto de trabajo, departamento, división o empresa), un amplio marco de variables con sus interacciones como las expuestas en el apartado anterior. La base de estos modelos estriba en la posibilidad de la medida de elementos contables directamente y por lo tanto objetivos.

Los sistemas de Gestión del Conocimiento como un nuevo modelo operativo para gestionar la empresa son oportunos hoy día más que nunca cuando gran parte del trabajo que realizan las empresas es un trabajo de naturaleza mental. El Capital Intelectual de una empresa define su potencial creativo y su capacidad para acometer nuevos proyectos. Los diferentes modelos de productividad basados en elementos fundamentalmente tangibles, están dando paso a otros donde se consideran otros como además del Capital Intelectual (nivel de conocimientos del personal) ya aludido, el Capital Relacional (conocimiento producido y almacenado en la empresa), la Sostenibilidad (capacidad para el mantenimiento de la empresa sin consumo de los recursos futuros y respeto al ambiente) o la Imagen Corporativa (percepción de la excelencia como entidad), que deriva de otro concepto más amplio como el de Responsabilidad Social Corporativa (actitudes éticas ante los interlocutores de la empresa).

El caso del Capital Intelectual es uno de los conceptos que últimamente se vienen barajando más en la literatura empresarial cuando se trata de valorar una empresa y ser capaces de cuantificar las posibilidades productivas de la misma. Según la definición de Pérez-Carballo<sup>4</sup>, *“El Capital Intelectual es el conjunto conocimientos, habilidades, procesos e información que posee la empresa y su personal, relativos a la tecnología, a los mercados y a su situación interna que bien gestionados mejoran su posición competitiva, generan rentas futuras y se transforman en valor”*.

En relación con la productividad ha habido intentos de valoración de empresas por métodos financieros tratando de evaluar a la empresa de hoy y futura en función de la pérdida o ganancia de las variables intangibles barajadas como la imagen de marca, patentes, bases de clientes etc. De esta forma se han venido utilizando:

- *Método Diferencial de beneficios*: se trata de comparar los beneficios obtenidos en presencia de un valor intangible y compararlo con el que se obtendría de compararlo con el obtenido en su ausencia y una vez obtenida la diferencia se utiliza como baremo para valorar el resto de la empresa.

---

<sup>4</sup> Pérez-Carballo Veiga, J. Del valor de la empresa a la creación de valor. Biblioteca Cívitas Economía y Empresa. Madrid 2001

- *Método del exceso de beneficios*: se estima el coste que supone la adquisición de un bien intangible y se estudia el retorno de la inversión atribuyendo la diferencia a la acción de dicho valor intangible.

La principal crítica que se le puede hacer a estos métodos consiste en que es muy difícil hacer una asignación de variables directamente imputables a ciertos factores y sólo resulta una aproximación u orientación.

Desde un punto de vista de la aproximación que supone los modelos de análisis no financieros se han venido desarrollando otra aproximación que cuenta con indicadores o ratios comparativos que nos indican una mayor o menor proyección de la producción y de la productividad futura . Entre los más conocidos contamos con:

- *El Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan 1992)*: trata de un conjunto de indicadores de naturaleza estratégica que permite rápidamente a la dirección darse cuenta de la marcha del negocio y ser capaces de localizar una serie de factores de posible corrección. Los factores o áreas que se analizan corresponden a las perspectivas financieras, procesos, clientes y formación. El modelo trata de implicar a las cuatro áreas entre sí y derivar unas de otras de tal manera que proporcionan una visión global de la empresa y de su futuro también en relación con la productividad.
- *El Navegador de Skandia (1995)*: fue en la compañía sueca de seguros Skandia donde se inició el intento de valorar los activos intangibles procedentes de su capital intelectual que les sirvieran para poder medir su situación futura frente al pasado, que se refleja más a través de la contabilidad tradicional.

Las partidas en las que se refleja esta nueva manera de concebir la contabilidad son las siguientes: **Capital Humano** que recoge las capacidades individuales, conocimientos destrezas y experiencias de los empleados, **Capital Estructural** o conjunto de conocimientos que permanecen en la empresa al final de la jornada laboral. Éste último se compone de: *Capital Proceso* o inversión de la empresa en

herramientas o metodologías de trabajo, *Capital Innovación* o resultados creativos en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual etc., *Capital Clientela* o la relación que se establece con clientes medido a través de índices de satisfacción.

- *El Monitor de Activos Intangibles (Sveivy, 1997)*: este pionero o estudioso del Capital Intelectual *propone* en su modelo de estudio de intangibles las tres categorías siguientes: **Componente Externo** que incluye las relaciones con clientes y proveedores, marcas registradas o imagen corporativa, **Componente Interno** que incluye las patentes, proyectos futuros iniciados así como la organización administrativa e informática de la empresa y **Componente Individual** recoge la formación de los empleados y las posibilidades de crear nuevos tangibles o intangibles.

Como se puede apreciar la gestión de intangibles empieza a constituirse como un cuerpo de conocimientos valioso para las empresas, no en vano ya desde hace tiempo se viene considerando como valoración bursátil.

A continuación describiremos, focalizándonos en nuestro estudio, las variables referidas al comportamiento organizativo y el individual que podrían explicar la falta de rendimiento en las empresas.

#### **2.4. Factores Comportamentales Organizativos e Individuales que inciden en el rendimiento y la productividad**

Cuando nos enfrentamos a tratar de determinar las causas que provocan la falta de rendimiento en la empresa desde un punto de vista conductual, casi siempre aparecen dos en el ranking según los directivos que son las capacidades del personal y su formación deficiente por una parte y la inadecuación de los trabajadores a los puestos. Si bien el achacar estas responsabilidades a estos dos factores es muy socorrido, sin embargo desde un punto de vista sistémico deja bastante que desear. El primer factor

afecta a la formación y a los programas de desarrollo y el segundo a la selección de personal.

Si un directivo se enfrenta a la falta de rendimiento de sus empleados, es normal escuchar que se debe a variables relacionadas con el conocimiento de ellos y que por lo tanto no inciden en sus capacidades de dirección. La realidad va por otros derroteros como se pondrá de manifiesto en el próximo capítulo. Existen varias razones para adoptar esta postura, entre ellas que se resumirían en las siguientes frases: *“la formación tal o cuál está de moda”*, *“todos pasan por este curso”*, *“es bueno ser pionero en algo”* o *“hay que dar esta formación ya que si no me pueden quitar el presupuesto”*. La gran crítica que se le puede hacer a este tipo de actitudes es la falta de medida del impacto de la formación sobre los resultados y por lo tanto su retorno de la inversión.

Según J. Bowsher<sup>5</sup>, antiguo director de Recursos Humanos de IBM existe una clara diferencia de orientación de las empresas a la hora de enfocar sus programas formativos desde una concepción clásica o una moderna centrada en el rendimiento.

El siguiente cuadro compara estas dos diferentes concepciones:

---

<sup>5</sup> Bowsher Jack E. Cómo incrementar al máximo el rendimiento del personal. Un modelo de sistemas para la maestría. CERASA Madrid 1998.

## COMPARACION DE SISTEMAS DE FORMACION

### ENFOQUE DE RENDIMIENTO

- Objetivos descritos en forma de resultados a partir de necesidades reales.
- El contenido formativo se infiere de los objetivos reales.
- Se enseña lo que se necesita.
- Las personas formadas pueden practicar lo enseñado.
- El instructor es un coacher.
- Se diagnostica frecuentemente para ver avances y se trabaja en las dificultades reales de cada uno.
- Se practica hasta alcanzar el óptimo rendimiento.

### ENFOQUE CLASICO

- Objetivos generales obtenidos a partir de métodos intuitivos.
- Los contenidos los extrae un especialista.
- Todos aprenden lo mismo.
- Se tienen pocas ocasiones de practicar lo aprendido.
- Se pueden aprender cosas irrelevantes.
- El instructor utiliza la modalidad seminario.
- Cuando se diagnostica el aprendizaje se hace en comparación con los demás.
- La formación dura hasta que el evento formativo termina

Como se puede apreciar la concepción más moderna se centra en los resultados. Muy en relación con esta concepción de la formación están los diseños de carrera profesional que aportan un alto grado de motivación estando, por tanto, en las miras del rendimiento. La contribución directa del trabajo de un profesional al rendimiento de la empresa por el mero hecho de ser ascendido resulta harto difícil de demostrar aunque de forma intuitiva parece evidente que las empresas aspiran a ello y por eso ascienden a sus empleados.

La adecuación de las personas a los puestos de trabajo donde deben casar sus capacidades con los requerimientos del puesto, es un problema estratégico que repercute sobre el rendimiento de una forma directa tanto presente como futuro y no se dirá suficientemente lo que se debe afinar en ello.

Finalmente, desde un punto de vista individual también los sistemas remunerativos y de incentivación en los puestos de trabajo, está la clave de la falta de rendimiento que se viene observando en las empresas. Variables como la calidad de vida, la satisfacción en el trabajo o la percepción de valores similares en el trabajador a los que se prodigan



en la empresa, también tienen una connotación a la hora de relacionar estas variables con los buenos resultados.

### **2.5. Modelos genéricos para la Gestión del Rendimiento**

Según la tratadista en “Consultoría del Rendimiento” Judith Hale<sup>6</sup> del ISPI debería existir la mayor coincidencia posible y alineamiento entre estos tres tipos de sistemas: la organización, el trabajo o tarea y el trabajador. Describimos a continuación estos tres estamentos.

- *La Organización:* entendemos aquí cualquier unidad como empresa, departamento o grupo de trabajo que influyen en la eficiencia del trabajo por medio de los valores y cultura de los líderes, sus sistemas de información su reputación corporativa o de sus capacidad financiera.
- *El Trabajo o Tarea:* aquí entrarían variables como la precisión de la dirección para definir objetivos, el diseño de los procedimientos de trabajo, la tecnología adecuada que se usa, las relaciones de trabajo, el nivel de información usado, lo razonables de las expectativas de trabajo, etc.
- *El trabajador:* tanto las capacidades del empleado como su nivel de conocimientos y su reciclaje adecuado al diseño de cada puesto, puede constituir una serie de variables que deben estar en consonancia con los requerimientos y responsabilidades del puesto.

La coherencia entre estos tres sistemas y que no sean contradictorios, hace que las empresas sean capaces de arrostrar y alinear mejor sus resultados.

Contando con la perspectiva que vamos desgranando, a continuación vamos a describir dos modelos de acción que han tenido bastante predicamento en nuestros días siempre referidos a la organización y al comportamiento del individuo.

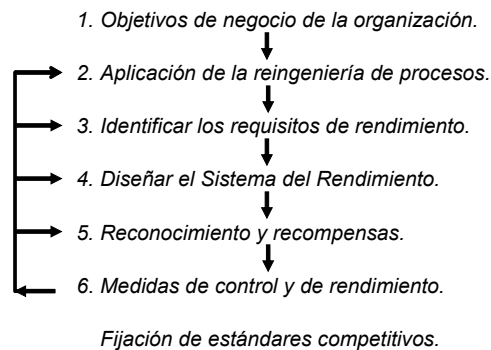
---

<sup>6</sup> Hale J. Guía completa para lograr el éxito como consultor del rendimiento. CERASA Madrid 1998

### 2.5.1. Modelo de Bowsher de la mejora Permanente

En este modelo lo que impera son la definición de los objetivos y la capacidad de unificar los procesos de trabajo y la organización con una definición de puestos considerados claves para el negocio derivándose de un buen rendimiento las correspondientes recompensas. El modelo incluye una adaptación constante por medio de la formación.

Las fases del modelo son las siguientes:



A continuación se describen brevemente cada una de estas fases:

#### 1. *Objetivos de negocio de la organización.*

Esta fase es por la que se empieza cualquier proyecto empresarial. El énfasis aquí radica en tratar de convertir los objetivos en resultados ya que estos serán la verdadera medida del sistema.

#### 2. *Aplicación de la reingeniería de procesos.*

Se propone realizar este tipo de estudios ya que a la hora de concebir el rendimiento la forma natural de trabajar es la que debería imperar y son los procesos la clave de esta tarea. Emplear un tiempo suficiente en analizar procesos claves de la organización resulta esencial.

3. *Identificar los requisitos de rendimiento.*

Supone esforzarse en delimitar cuáles serían los resultados óptimos a conseguir en primera instancia, contando con la historia y propósitos de la organización.

4. *Diseñar el sistema de rendimiento. Puestos clave.*

Esto significa que será necesario crear una serie de metodologías y procedimientos con las que se pueda contar ulteriormente que permitan la identificación de elementos útiles para la medida y mejora del rendimiento fundamentados en la existencia de puestos clave desde el punto de vista de la contribución al negocio. Para ello este autor propone los siguientes soportes:

- Desarrollo personal y formación centrada en las necesidades reales del puesto con referencia al rendimiento.
  - ❖ Curricula de cursos para puestos clave.
  - ❖ Estrategias para impartición de la formación.
- Recursos para el puesto de trabajo.
- Sistemas electrónicos de apoyo al rendimiento.

5. *Reconocimiento y recompensas.*

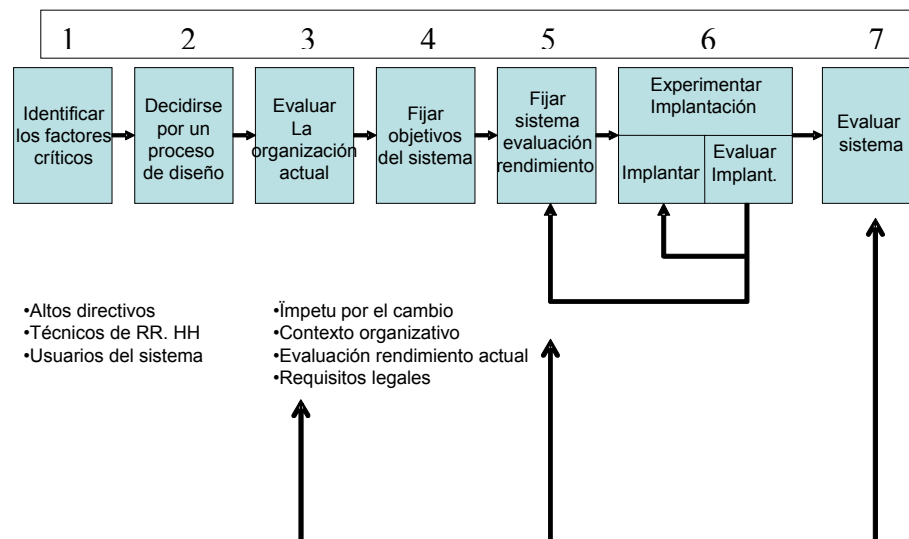
Parece que el mantenimiento de altas cotas de rendimiento radica también en el mantenimiento de la motivación y el interés. Una organización centrada en el rendimiento, debería poseer sistemas de reconocimiento e incentivos acordes con los resultados obtenidos.

6. *Sistemas de control de resultados y desempeños.*

Lo que significa volver a medir la realidad para compararla con valores ideales de rendimiento y comunicar y corregir las desviaciones. Se pueden utilizar métodos de benchmarking para fijar los índices estándares a conseguir.

### 2.5.2. Modelo de Mohrman<sup>7</sup>

En el esquema que propone este autor, se parte de la identificación de los objetivos y resultados generales de la organización para tratar de elaborar un método que sea capaz de constatar la progresiva marcha en pro de los objetivos de la organización contando con la totalidad de sus recursos. Lo esencial para que este método funcione, estriba en articular una estrecha colaboración entre todos los estamentos de la organización de tal suerte que el usuario sea al mismo tiempo su diseñador, sobre todo contando con la especial participación de los mandos intermedios. El siguiente gráfico resume las fases propuestas.



**1.** Cuando hablamos de **Identificar los factores críticos**, nos referimos a definir la misión, visión y valores de la compañía lo que significa sentar las bases de para la consecución de los resultados finales de la organización de tal manera que sean estos medibles. También, en este punto, se deberían considerar los procesos principales en el entorno de trabajo que explican y dan razón de ser al trabajo, la cultura y los valores

7 Mohrman, A. M. (1989) *Designing Performance Appraisals Systems* San Francisco, CA: Jossey-Bass

nuevos a determinar, la organización de puestos y el potencial de las personas con las que se cuenta.

**2. Decidirse por un proceso de diseño**, ello lleva consigo unificar y estudiar todas las variables y recursos a la hora de confeccionar un plan operativo que permita llevar a cabo la implantación de la gestión del rendimiento.

**3. Evaluar la organización actual**, supone elaborar un conjunto de procedimientos y medidas conducentes a ser capaces de medir los resultados de la organización actual como sistemas de auditoria u otras herramientas que permitan establecer el nivel actual de resultados de la organización de una forma genérica.

**4. Fijar objetivos del sistema**, se trata ahora de definir el nivel de resultados que se quieren obtener y ver, por lo tanto, cuál debe ser el estándar a conseguir.

**5. Fijar sistema de evaluación del rendimiento**, ahora se afina mediante indicadores la definición de resultados ideales o buenos rendimientos contando con los especialistas y conocedores de los puestos que sean necesarios.

**6. Experimentar la implantación**, se trata ahora de realizar las medidas necesarias sobre el campo real como comprobantes del rendimiento mediante la constatación de los objetivos conseguidos y sus dificultades se realiza en dos fases:

- Implantación del sistema.
- Evaluación de la implantación.

**7. Evaluar el sistema**, finalmente se trata de establecer un sistema de comprobación para el rendimiento que ya prácticamente se encontraría diseñado en fases anteriores corrigiendo las deficiencias encontradas.

## **2.6. Productividad y empleo**

La productividad en relación con el empleo ha constituido siempre un tema controvertido. La principal razón a esta situación se debe al propio concepto de

productividad si éste es restringido. Efectivamente, la productividad definida como una relación entre lo que se produce y los recursos utilizados para producirlo refleja que para una producción determinada si aumenta la productividad es porque los recursos se aprovechan mejor y uno de ellos puede ser el número de personas que trabajan que podría disminuir. Si nos quedamos en esta situación acotada así, no es difícil el deducir que a mayor productividad menor empleo. De esta forma no es raro pensar que programas que tienen que ver con la mejora de la productividad como ayudas en tecnología, formación o reingeniería de procesos se asocien con decremento en el empleo.

Esta visión anterior, frecuentemente resulta alicorta ya que la complejidad expuesta del propio concepto hace adivinar que la gran cantidad de variables implicadas en ella no se refieran tan sólo a aspectos económicos sino de otro tipo, así por ejemplo la buena formación en control de calidad puede hacer subir el número de pedidos en una empresa o crear una mejor imagen en el mercado que aumente las probabilidades de expansión o de aliarse con otras empresas.

La destrucción selectiva de empleo significa que las empresas menos productivas desaparecerán del mercado, sustituidas por otras nuevas más productivas, quizá en industrias, sectores y hasta lugares diferentes. Por ello, el análisis comparativo entre lo que se gana y lo que se pierde como consecuencia de la mayor productividad adquiere importancia crítica y sirve de base para la formulación de políticas de empleo responsables.

En todas las regiones del mundo se está produciendo una transferencia de empleo de la agricultura hacia sectores no agrícolas. En conjunto, el aumento del empleo ha sido particularmente espectacular en el sector de los servicios, que representa más de dos tercios del empleo en las economías desarrolladas y entre el 10 y el 80 por ciento (y sigue en ascenso) en las economías en desarrollo. Aunque los empleos de este sector no siempre responden al concepto de «trabajo decente» (considerado desde el punto de vista del desarrollo del personal), la productividad y el crecimiento del empleo han aumentado rápidamente en algunos de los servicios, lo que ha dado lugar a situaciones

que desde todos los puntos de vista pueden calificarse como beneficiosas para el conjunto de la economía.

No obstante, con el fin de encauzar el potencial de desarrollo de los cambios estructurales, las economías en desarrollo, en particular, deben proponer una estrategia con un doble objetivo, a saber, aumentar la productividad de los trabajadores en las industrias nicho dinámicas y, al mismo tiempo, hacer especial hincapié en los sectores de la economía donde se concentra la mayoría de la mano de obra. Esta orientación les permitiría disponer de los instrumentos necesarios para pasar de las actividades de baja productividad a otras más productivas. El aumento de la productividad en los sectores en auge, como el de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), es importante para el crecimiento económico, pero descuidar los segmentos de la economía con mayores concentraciones de mano de obra puede dar lugar a una desigualdad cada vez mayor. En este sentido, no debe dejarse de lado la economía informal, que puede representar un volumen considerable de empleo oculto en el sector de los servicios.

### 3. LA MEDIDA OBJETIVA DEL RENDIMIENTO. MODELOS DE ESTUDIO

En este capítulo trataremos de la idea básica de rendimiento humano en la empresa desde un punto de vista de su definición y medida hasta la descripción de los principales modelos que explicarían los factores del rendimiento humano.

Ya hemos apuntado la idea de que se entiende por rendimiento la diferencia entre los resultados ideales o teóricos y los reales. Existen autores como Brethower<sup>8</sup> que aplican al rendimiento la siguiente fórmula:

**Rendimiento** = Valor del resultado – Coste de actividades, procesos y recursos.

acercándose más al concepto de productividad que ya tuvimos ocasión de discutir.

De acuerdo con Gilbert (1978), debemos diferenciar el rendimiento del comportamiento y de las competencias. Los comportamientos o competencias pueden modificarse mediante, por ejemplo, procesos de aprendizaje sin necesariamente mejorar el rendimiento, pues ésta se mide en base a los resultados de aplicar dichas conductas o competencias.

Veamos un ejemplo proporcionado por Gilbert<sup>9</sup> en su clásica obra Competencia Humana (1978). Una persona después de ser examinada sobre técnica para tiro al plato siguiendo un proceso progresivo de aprendizaje, puede dar en conjunto una magnífica nota, otra cosa distinta es ratificar un alto número de platos alcanzados en la realidad. Cuando se examinan las causas reales se observa que realiza bien todo el proceso exceptuando el mantener firme el rifle al accionar el gatillo lo que evidentemente repercute inexorablemente en el resultado. En el caso de que no se le de la debida importancia a esta última tarea se corre el riesgo de adoptar una actitud de plenitud y dominio de tarea que no será ratificada en la realidad. Tratando de ligar los resultados finales con otro tipo de indicadores anteriores, se pueden asociar los resultados con

---

<sup>8</sup> Brethower, D. M. (1982) The total performance system. Industrial behaviour modification. NY Pergamon Press.

<sup>9</sup> Gilbert, T.F. (1978) Human Competence: engineering worthy performance. NY: McGraw-Hill Book Company



ciertas conductas que podrían resultar claves y actuar sobre ellas reduciendo el coste que supondría tocar varias de ellas a la vez.

Los modelos de rendimiento que se expondrán en este capítulo tratarán de buscar explicaciones a las mermas de rendimiento mediante el análisis causal de factores.

### **3.1. Niveles de Rendimiento**

W.E. Deming, uno de los precursores de la tecnología del rendimiento y creador de la metodología de Gestión de la Calidad Total (TQM), definió con claridad 5 niveles de rendimiento:

#### *Nivel 1: Hacer algo*

Muchas organizaciones e individuos se satisfacen con ver algún tipo de acción o de resultado, aunque no sea satisfactorio o tenga un efecto negativo por su costo o consecuencias.

#### *Nivel 2: Hacer algo bien*

En este nivel, agregamos el criterio de eficiencia, que centra la atención en la ejecución y los procesos. Si bien éste es un gran progreso con respecto al nivel anterior, no nos garantiza lograr resultados positivos por sí.

Otro de los precursores de la tecnología del desempeño, el experto en Management Peter Drucker define los riesgos de enfocar el rendimiento en esta forma de modo muy elocuente:

“En una organización no hay nada más costoso que hacer a la perfección cosas que no sirven para nada”

*Nivel 3: Hacer cosas que tienen valor*

En este nivel introducimos el criterio de eficacia, que centra la atención en los resultados. Si bien el criterio de eficacia establece un saludable énfasis en los propósitos o metas de la actividad, no es en sí suficiente para garantizar rendimiento.

Un ejemplo de este criterio es el uso de rebajas en los precios de automóviles introducido por General Motors para incrementar las ventas y su market share. Si bien esta estrategia generó ese resultado, lo hizo a expensas de tener rentabilidad negativa, lo que hizo caer el valor de mercado de la compañía y la obligó a abandonar la estrategia.

*Nivel 4: Hacer bien cosas que tengan valor*

En este nivel se hace énfasis en balancear la eficacia con eficiencia en el uso de recursos. Un ejemplo en este nivel es el de las empresas automotrices japonesas en Estados Unidos, que no sólo no necesitan bajar sus precios pues tienen costes más bajos, sino que pueden subirlos, porque la calidad de sus vehículos hace que tengan un promedio de 34% más de valor de reventa, lo que hace que los clientes prefieran pagar más como forma de proteger su inversión.

*Nivel 5: Hacer bien cosas que tengan valor en forma habitual*

La más antigua definición de calidad es probablemente la de Aristóteles: “La calidad no es un acto, sino un hábito”

Según este enfoque, un nuevo y más alto nivel de rendimiento se alcanza cuando la rendimient se convierte en parte habitual del sistema. Cuando esto ocurre, el coste de lograr el rendimiento se reduce, tanto para el ejecutante individual como para la organización, ya que se han incorporado las nuevas formas de ejecución al método de trabajo.

Para dar un ejemplo de este nivel de rendimiento, consideremos el rendimiento de un conductor novicio y de uno experimentado al manejar un corto tramo. Si bien ambos

pueden estar haciendo lo mismo, mientras que el conductor novicio se siente tenso y se agota por la concentración que le requiere coordinar múltiples operaciones concurrentes –como dirigir el volante, hacer cambios de marchas, usar los diferentes pedales y controlar el espejo retrovisor-, el conductor experimentado se siente relajado y seguro, sin experimentar cansancio debido a que realiza la mayoría de las operaciones en forma automática, inconsciente.

A pesar de los cinco niveles de Deming, se podría y debería, a la luz del conocimiento actual, añadir un sexto.

*Nivel 6: Hacer bien cosas que tengan valor en forma habitual y verificar que siguen teniendo valor.*

Peter Drucker, Peter Senge y Roger Kaufman han enfatizado la importancia de un sexto nivel de rendimiento, definido como mejora continua, innovación o capacidad de aprendizaje. Este nivel de rendimiento requiere una continua revisión y redefinición de las metas o resultados de las actividades individuales u organizacionales para garantizar que las mismas sigan agregando valor frente a los cambios en el contexto y las nuevas tendencias emergentes.

Advirtiéndolo que “Dios condena a cuarenta años de éxito a aquellas organizaciones que desea destruir”, Drucker analiza los ejemplos de General Motors, NCR y otras empresas exitosas que han perdido su liderazgo por no haber sido capaces de modificar sus “fórmulas de éxito”, contrastándolas con otras como 3M, que han hecho de una constante redefinición de su misión, visión y fórmulas la clave de su perdurabilidad. Fundada en la década de 1940 como una compañía minera (3M significaba entonces Minnesota Mining & Manufacturing), 3M desarrolló con éxito innovaciones en el campo de los productos ópticos, químicos y cuando ya era una empresa líder, cambió una vez más su rumbo creando productos como Scotch tape™, que revolucionaron el mercado.

Roger Kaufman sugiere formular regularmente la pregunta “si lo que hacemos es la solución, cuál es el problema” para revisar en forma continua el valor agregado de la

rendimiento y cambiar los métodos, procesos, productos y metas estratégicas de acuerdo con los cambios en las necesidades y problemas del contexto empresarial y social.

Peter Drucker recomienda a los ejecutivos preguntarse continuamente “cual es nuestro negocio”, desafiando el pensamiento conformista y complaciente que tiende a considerar esta pregunta contestada por los resultados del pasado y redireccionando la rendimiento hacia los resultados actuales y futuros.

### **3.2. Tipos de indicadores**

Hasta ahora hemos hablado y rendimiento como una diferencia de resultados y estos deberían proporcionados de forma matemática a través de indicadores.

Casi siempre que pensamos en indicadores lo hacemos desde el punto de vista de los resultados. Los indicadores son fáciles de obtener como expresión de outputs o productos de salida concretos en áreas funcionales de la empresa que trabajan con elementos y tareas muy definidas como sucede en los departamentos comerciales con las ventas o cuando consideramos la producción de una fábrica considerando el número de unidades producidas. Sin embargo en otras ocasiones existe una dificultad grande para medir el rendimiento con parámetros fidedignos y comparables como por ejemplo sucede en I+D ya que las repercusiones que posee un prototipo siempre resultan a posteriori y el número de prototipos por período de tiempo no es un definitivo indicador de la productividad creativa.

Si medimos el rendimiento final de un proceso de trabajo, departamento o empleado a través de sólo los resultados finales nos perdemos entonces la posibilidad de analizar las causas determinantes en el caso de decrementos productivos. Para resolver esta última controversia es necesario conectar las conductas operativas que llevan al éxito de una tarea con ciertos indicadores que nos anuncien su existencia. Pongamos un ejemplo: la eficacia en ventas de un comercial la medimos sin lugar a dudas por medio de indicadores de ventas (son resultados finales) como facturación por período y

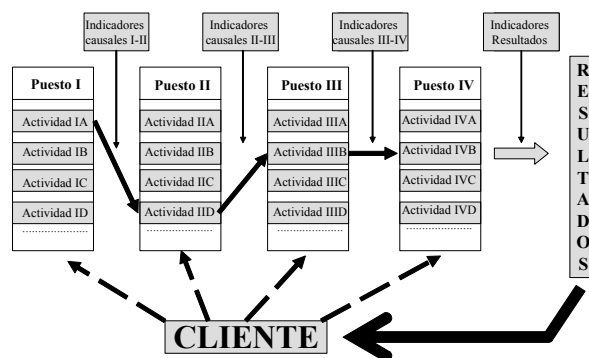
producto, cantidad de clientes nuevos, número de clientes fidelizados etc. Si analizamos más pormenorizadamente su trabajo, podemos observar las tareas previas a la consecución de sus resultados finales y ver que en la mayoría de éstas es posible también obtener otro tipo de indicadores que podemos llamar “causales”; ya que conducen a aumentar o disminuir los resultados finales como el número de clientes potenciales seleccionados en bases de datos disponibles, o el número de llamadas solicitando entrevista en un determinado período de tiempo. Un nivel bajo en cualquiera de estas tareas, que a su vez están encadenadas, reflejaría una merma de los resultados finales.

La gran ventaja que proporciona el analizar los puestos de trabajo por medio de procesos estriba en poder obtener diferentes tipos de indicadores causales y es, por medio de ellos, como se puede uno acercarse a la excelencia en los comportamientos y tareas en el trabajo.

El siguiente esquema explica estos extremos aplicado a cadenas de puestos:

**Resultados y procesos**

**Análisis de Procesos e Indicadores**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, los diferentes outputs de cada una de las actividades en cada puesto quedan reflejados por un serie de indicadores causales que es posible establecer y analizar por medio de números, y estos pueden ser de las siguientes categorías:

- Tiempo.
- Cantidad
- Calidad (errores, deshechos).
- Costes unitarios o de proceso.
- Facturación, ganancias o beneficio.
- Porcentajes.
- Grado de aceptación.

A continuación se describe por medio de un cuadro a modo de ejemplo, el análisis de un puesto cuya descripción se adelanta:

Se trata de un puesto de mantenimiento de servicio dentro de un negocio de máquinas que se alquilan, limpiadoras de piezas grasas de tipo mecánico por medio de un producto líquido reciclable y ecológico

Los posventas mantienen el servicio de máquinas, fidelizan clientes y resuelven incidencias. Entre las tareas e indicadores de su proceso de trabajo están:

Resultados cualitativos	Resultados cuantitativos	Indicadores causales	Conocimientos y conductas
<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Satisfacción de los clientes.</li> <li>∞ Rentabilidad de las rutas.</li> <li>∞ Oportunidad en descubrimiento de oportunidades.</li> <li>∞ Aprendizaje y adaptación a máquinas nuevas.</li> <li>∞ Imagen interna del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Porcentaje de clientes satisfechos. Número de renovaciones en contratos.</li> <li>∞ Coste medio por rutas o tipos de clientes.</li> <li>∞ Número de clientes y servicios nuevos.</li> <li>∞ Tiempo medio en formación eficaz por máquina.</li> <li>∞ Nº de reclamaciones justificadas/tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Tiempo medio empleado en entrevistas con propietarios.</li> <li>∞ Tiempo medio empleado en actividades unitarias (comidas, descansos...).</li> <li>∞ Tiempo medio por pruebas y explicación.</li> <li>∞ Número de cursos realizados.</li> <li>∞ Nº de confirmación de pedidos.</li> <li>∞ Tiempo medio empleado en la confirmación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Conoce profundamente las máquinas y sus utilidades para el cliente.</li> <li>∞ Planifica adecuadamente el manejo del tiempo para cada una de las actividades.</li> <li>∞ Preparación de máquinas.</li> <li>∞ Comunicación adecuada de utilidades</li> <li>∞ Muestra interés por las novedades y sus usos interesándose y preguntando.</li> <li>∞ Información adecuada de las peculiaridades de cada cliente.</li> </ul>

Esta tabla que resume las principales actividades del trabajador recoge igualmente los indicadores más significativos del puesto de trabajo. La lectura se hará de izquierda a derecha tratando de ligar los resultados que se quieren obtener con las conductas que se deben realizar.

A continuación se describe una manera genérica de proceder y pensar cuando se desea analizar las causas de la falta de rendimiento en las organizaciones. Nos referimos a la HPT (Human Rendimiento Technology).

### **3.3. HPT (“Human Rendimiento Technology” o “Tecnología de Rendimiento Humano”)**

Se ha intentado desde diferentes foros elaborar un modelo de actuación que huya de la mera intuición que, a veces, se prodiga demasiado entre los directivos y expertos en RR. Humanos y que basándose en el ensayo y error de aplicaciones similares se dan por válidas sin un análisis más profundo de la situación. En este sentido surge el Modelo Básico de Acción HPT.

Las características más resaltables de este modelo se podrían resumir así:

Sistémico, que quiere decir que las causas de la falta de resultados y rendimiento de las organizaciones obedecen frecuentemente a la interacción de diversos factores al unísono.

- Mensurable o que solo se justifica desde la medida y constatación objetiva la presencia o ausencia de ciertas causas que inciden en los resultados.
- Explicativa o que la causa o conjunto de causas que afectan al rendimiento se determinan con exactitud.
- Polivalente o que el modelo se puede aplicar a diferentes tamaños o subsistemas de la organización.

- Económica o que el análisis concienzudo del rendimiento nos lleva muchas veces a realizar programas menos costosos que no están centrados exclusivamente en la formación.

### *Problemáticas de actuación*

Cuando un directivo se enfrenta a un problema de rendimiento humano, aparece con frecuencia la tendencia a pensar en términos de deficiencias formativas más que a achacar el problema a la interacción del empleado con los diferentes subsistemas de la empresa.

Los expertos en HPT, consideran que el trabajador está influido en todo momento tanto por la organización como por las normas de trabajo. En la organización se consideran los flujos de información, la estructura y las políticas de actuación. En las normas de trabajo están los procedimientos, las metodologías, sistemas de trabajo y las acciones de los grupos. El entender la mutua interacción que existe entre estas variables es esencial para explicar deficiencias en el rendimiento humano no directamente imputables a la falta de formación o adiestramiento.

Se suele empezar tratando de encontrar causas explicativas dentro de la organización y las normas antes de centrarse en las personas y su capacitación o problemáticas personales. Considerar una jerarquía de variables que deberían estar presentes para que se diera la que le sigue en la escala, puede ser muy útil a la hora de analizar los principales problemas inherentes al rendimiento.

Una escala jerárquica valiosa puede ser considerar sucesivamente los siguientes aspectos:

- Visión y misión de la organización.
- Metas y objetivos.
- Incentivos y motivaciones generales.
- Estructura.



- Procedimientos.
- Documentación.
- Herramientas.
- Condiciones ambientales.
- Formación.
- Recursos humanos y operativos.

Se debería empezar analizando según esta jerarquía a la organización tratando de descubrir en qué escalón encontramos causas que expliquen la falta de rendimiento.

La manera de proceder en esta clase de programas es la de constatar hechos mediante medidas objetivas en cada uno de los escalones y posteriormente construir el proceso con detalle para estructurar un modelo explicativo más específico del rendimiento.

El modelo genérico HTP se fundamenta en la objetivación, medida y explicación de los resultados. Conviene distinguir entre resultados y rendimiento. Se entiende por resultados el “output” o salidas cuantificables o al menos constatables a partir de cualquier sistema de medida. Cuando se habla de rendimiento nos referimos a la cadena de causas que nos llevan a los resultados. Todo rendimiento es adecuado siempre y cuando haya poca distancia entre unos hipotéticos resultados adecuados y los resultados reales de las personas en la organización. Es necesario partir de la comparación de resultados ideales y reales para definir las conductas y condiciones organizativas facilitadoras o inhibidoras del rendimiento.

El modelo HPT sigue las siguientes pautas:

- Definición de las áreas de resultados de un subsistema, unidad de trabajo o puesto (estructuras, equipo determinado o trabajador individual concreto por ejemplo).
- Determinación de resultados ideales cualitativos en base a un análisis coyuntural.
- Elección de indicadores cuantitativos ideales que reflejen las áreas de resultados.
- Medida real de resultados y comparación con estándares ideales.
- Determinación de necesidades.

- Delimitación del proceso o procesos que conducen a los resultados anteriores.
- Determinación de actividades, valores o conductas que nos llevan a los resultados.
- Construcción de un micromodelo explicativo ajustado al caso.
- Fijación de causas explicativas.
- Elaboración de un plan de intervenciones con actuación directa sobre las causas, contando con estudio concreto de rentabilidad.
- Programa de habituación que estará en consonancia directa con un diseño de incentivos.
- Medida de resultados y constatación de la mejora del rendimiento y de su rentabilidad.
- La aplicación genérica del modelo es como hemos explicado pero conviene, según circunstancias, fabricar modelos más concretos.

El enfoque HPT es muy adecuado en entornos empresariales cada vez más exigentes donde la búsqueda de resultados inmediatos es manifiesta. Desde el punto de vista de la venta de consultoría, esta forma de trabajar provee argumentos suficientemente sólidos al vendedor ante la dirección de una organización constata directamente de manera cuantificable cuáles son las causas del deterioro del rendimiento y facilita en extremo la aplicación de programas transformadores.

Al mismo tiempo HPT permite combinar una gran cantidad de técnicas tanto de medida como de análisis del trabajo de tipo interventivo al estar la metodología abierta a cualquier tipo de análisis.

Por otra parte se encuentra limitada por las actitudes y posicionamientos de muchos directivos que no se paran a analizar con detenimiento cuáles son las verdaderas causas del deterioro o decrementos en el rendimiento.

La aplicación del modelo HPT (Human Performance Technology o Tecnología del Rendimiento Humano en castellano) necesita de una serie de prerrogativas y recursos adecuados para cumplir con su finalidad en la figura de las personas que pueden, en la empresa, tratar estos temas. Ser consultor del rendimiento ya sea externo o

perteneciente a la plantilla de la empresa, implica un esfuerzo por aunar características técnicas combinadas con una enorme capacidad para la comprensión de los negocios, en sus aspectos dinámicos y transformadores, además de una enorme facilidad organizadora de personas y de relación y trato humano.

### **3.4. Modelos de rendimiento**

Siguiendo la filosofía o forma de pensar propia de la HPT algunos profesionales implicados en el rendimiento de las organizaciones han venido elaborando en los últimos 40 años una gran cantidad e ideas novedosas de cómo se tiene que abordar el estudio del rendimiento en las organizaciones modernas.

Debemos al fundador del ISPI (International Society for Performance Improvement) Thomas Gilbert la idea básica de que era necesario a la hora de estudiar el rendimiento humano en las organizaciones, unificar las palabras ciencia con la obtención de resultados, fabricando herramientas como hace el tecnólogo que, a la postre, pretende alcanzar de manera prefijada rendimientos cada vez mayores. Cuando se unifican la palabra ciencia y utilidades aparece la siguiente igualdad:

$$\textit{Tecnología} = \textit{Ciencia} + \textit{Utilidad (Rendimiento)}$$

Según Gilbert, que tenía una clara vocación práctica como ingeniero que era, las características de la ciencia en relación con el rendimiento son:

- Clara atención hacia la mejora del rendimiento.
- Uso de un lenguaje adecuado entendido por todos.
- Una forma sencilla pero rigurosa de evaluar todas las contribuciones.
- Un método crítico de evaluación como la observación, no la intuición o los rumores.
- Confianza en las medidas directas, comparativas y económicas.

Stolovich y Keeps<sup>10</sup> resumen así los principales atributos de la mejora del rendimiento:

- Un planteamiento sistemático y sistémico del análisis del rendimiento.
- Una base en las teorías de procedencia científica y evidencia empírica.
- Apertura a todos los sistemas, métodos y medios.

El rendimiento en las organizaciones, está íntimamente relacionado con el aprendizaje y sus procesos. Efectivamente, en una sociedad donde los cambios son vertiginosos no es posible la adaptación de productos y servicios sin un aprendizaje organizacional que establezca procedimientos para un reciclaje constante. En este sentido Kochan y Useem<sup>11</sup> indican que la idea básica para construir un rendimiento paulatinamente exigente radica en “aprender cómo aprender” para ello consideran tres características de refuerzo mutuo:

*Primera:* se deben establecer en las empresas *fronteras permeables* ello consiste en descentralizar a las organizaciones y hacer que se trabaje más de manera lateral proporcionando recursos a todas las personas en proyectos temporales.

*Segunda:* las organizaciones deben poseer un sistema que permita a través de la tecnología y el conocimiento de la propia organización una adaptación constante a las nuevas situaciones.

*Tercera:* la organización aprenderá de la diversidad sin necesidad de valorarla captando la organización el potencial de aprendizaje e innovador de todos los participantes.

En las páginas siguientes se describirán sucesivamente los principales modelos que en relación con el rendimiento en las organizaciones se han difundido entre la comunidad empresarial y científica. El primero de ellos, modelo de Gilbert, tendrá una relación

---

<sup>10</sup> Stolovich, H D. Keeps, E. J. (1992) Handbook of Human performance Technology. San Francisco Bass Publishers

<sup>11</sup> Mochan, T. A. Useem, M. (1999) Transforming Organization. Oxford University Press. New York

muy directa con el estudio empírico que presentamos en el capítulo cinco, ya que nuestro cuestionario se fundamenta en él.

### **3.5. Modelo de Ingeniería de la Conducta de Thomas Gilbert**

Este autor, fundador del ISPI, desarrolló ya en 1978 en su obra “Competencia Humana: Ingeniería del Rendimiento”<sup>12</sup> un modelo que trataba buscar una interrelación sistémica entre los diferentes factores que pueden incidir en el rendimiento organizativo.

Fundamentándose en Skinner, con el cual trabajó asiduamente, estableció para los logros del trabajo y el mantenimiento de una conducta adecuada la siguiente cadena de acontecimientos: Estímulo-Respuesta-Consecuencias. La primera de las variables, el estímulo, supone todos aquellos elementos que marcan o indican el inicio de actividades o conductas de trabajo dirigidas hacia una finalidad concreta. La segunda se refiere a aquellos factores que son necesarios para realizar conductas operativas. Las consecuencias o tercera variable, conciernen a los resultados buenos o malos que sirven o no de incentivos para las personas que trabajan.

---

<sup>12</sup> Gilbert, T. (1978). Human Competence: Engineering worthy Performance: New Cork McGraw-Hill Book Company.

En el siguiente esquema se expone el modelo de Gilbert:

### MODELO DE INGENIERIA DE LA CONDUCTA DE GILBERT

ESTIMULO	RESPUESTA	CONSECUENCIAS
<b>ENTORNO: Información</b>	<b>ENTORNO: Recursos</b>	<b>ENTORNO: Incentivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descripción de lo esperado.</li> <li>▪ Directrices de cómo realizar el trabajo.</li> <li>▪ Información de retorno frecuente y relevante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramientas y recursos necesarios para la realización del trabajo.</li> <li>▪ Acceso a los líderes.</li> <li>▪ Procesos organizados de trabajo.</li> <li>▪ Personal suficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivos financieros suficientes relacionados con el rendimiento.</li> <li>▪ Incentivos no económicos.</li> <li>▪ Oportunidades de desarrollo profesional.</li> <li>▪ Consecuencias claras de un rendimiento suficiente.</li> </ul>
<b>INDIVIDUAL: Conocimiento</b>	<b>INDIVIDUAL: Capacidad</b>	<b>INDIVIDUAL: Motivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación sistemáticamente diseñada para adaptarse a los trabajadores ejemplares.</li> <li>▪ Oportunidades de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adecuación persona-puesto.</li> <li>▪ Procesos adecuados de selección.</li> <li>▪ Programación flexible para buscar una mejor optimización del trabajador en cada momento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento de la buena ejecución de los trabajadores.</li> <li>▪ Evaluación de las necesidades del empleado.</li> <li>▪ Contrataciones justas y adecuadas.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia (2006)*

Gilbert postula que, en contra de lo que habitualmente creen muchos gerentes respecto a las causas sobre la falta de rendimiento en las organizaciones, es el entorno el primero que delimita la facilidad para el rendimiento y aunque se den otras variables más dependientes del empleado como la formación adecuada por ejemplo si las primeras no ayudan nunca el rendimiento pobre será superado. Afirma además, que un individuo no se sentirá realmente motivado sin situar en niveles aceptables las variables anteriores.

Para la realización del análisis de causas de la falta de rendimiento, Gilbert desarrolló la herramienta PROBE que se fundamenta en realizar a los trabajadores una serie de preguntas dirigidas a explorar las seis casillas o variables comentadas. De esta forma, es posible localizar la causa más probable de la falta de rendimiento.

Al final, y después de pasado el tiempo, se puede aseverar que en las organizaciones se dan las siguientes máximas:

- Coloca a un persona que rinda bien en un mal sistema y predominará el sistema.

- Deja que las personas que rinden bien te guíen para conducir el cambio.
- Con harta frecuencia se suele identificar el rendimiento medio con el estándar en las organizaciones y eso da como resultado un sistema conformista.
- La resistencia a cualquier esfuerzo por provocar la mejora aumenta cuando el rendimiento individual ha experimentado ya un proceso de degeneración y deterioro.
- El rendimiento puede mejorar y permanecer en tal estado siempre y cuando exista apoyo por parte del sistema al entorno de la organización.
- La formación resulta muchas veces un falso y socorrido método para paliar la falta del rendimiento y frecuentemente está mal diseñada.
- La dirección debe aprender el valor clave que conlleva el uso de la información, las expectativas, la información de retorno sobre los resultados, los instrumentos, y el diseño de procesos e incentivos a la hora de mejorar el rendimiento.

### **3.6. El modelo de Proceso de Mejora del Rendimiento (PIP) de Joe Harless**

J. Harless es un continuador de la obra de Gilbert, para él la clave para la mejora del rendimiento estriba en concienzudo análisis de los procesos de trabajo que redunden en una mejora manifiesta terminando por realizar nuevos diseños que serán comprobados.

En su obra primordial de 1970 “Una onza de análisis”<sup>13</sup> describe los fundamentos de su modelo de rendimiento que consta de las siguientes finalidades:

- Establecer un proceso de mejora del rendimiento.
- Especificar los fines y logros que desea la organización.
- Hallar y diagnosticar las oportunidades de mejora del rendimiento ya existente.
- Especificar el nuevo rendimiento adicional.
- Seleccionar las intervenciones necesarias.
- Diseñar y prepara las intervenciones.
- Comprobar y evaluar las mismas.

---

<sup>13</sup> Harless, J. H. (1970). An ounce of analysis (is worth a pound of objectives). Newman, G. A: Guild V publications.

Entre las herramientas que construyó se incluyen fichas de trabajo, flujogramas etc.

Las fases de este modelo son las siguientes:

1. *Alineación de la organización*: se trata de revisar en un nivel estratégico cuáles son los objetivos finales y misión de la empresa para ver las mermas que se pueden producir y deducir los proyectos de mejora más pertinentes.
2. *Alineación de proyectos*: se trata ahora de decidir qué tipo de proyectos irán antes o después contando con los participantes y la premura de los mismos.
3. *Análisis preliminar*: dentro de cada proyecto será necesario establecer los criterios de resultados que se deberán conseguir marcando los niveles objetivos.
4. *Intervenciones*: para Harless las acciones de cambio radican en trabajar fundamentalmente en cuatro áreas: selección de personal, destrezas y conocimientos, organización/procesos y motivación e incentivos.

En la siguiente tabla se exponen los criterios y actividades a lograr:



INTERVENCION	ACTIVIDADES
SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificar los criterios de selección basándose en la descripción del rendimiento deseado.</li> <li>• Hacer recomendaciones destinadas a la selección.</li> <li>• Escribir descripciones de puestos de trabajo.</li> <li>• Preparar una evaluación del candidato y materiales de selección.</li> </ul>
DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los rendimientos adecuados de trabajadores excelentes.</li> <li>• Realizar inventario de conocimientos y competencias que poseen los mejores.</li> <li>• Detectar las necesidades formativas en la plantilla objeto de estudio.</li> <li>• Diseñar sistemas de entrenamiento “ad hoc” en base a instalar comportamientos adecuados.</li> <li>• Evaluar la marcha de la formación en base al rendimiento.</li> </ul>
DISEÑO ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño o rediseño de puestos de trabajo.</li> <li>• Cambios de políticas o procedimientos.</li> <li>• Cambios de estilos de mando.</li> <li>• Cambios en la manera de trabajar o estilos como trabajar en equipo etc.</li> </ul>
MOTIVACION E INCENTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño o modificación de los sistemas de recompensas.</li> <li>• Cambios en los sistemas de comunicación que informen sobre los sistemas de rendimiento.</li> <li>• Diseño de programas de reconocimiento.</li> </ul>

Para Harless cualquier problema de rendimiento comienza por su diagnóstico que no es más que la medida de la diferencia existente entre los resultados ideales y los reales. El esfuerzo en lograr indicadores de medida, es manifiesto en su obra además de tratar de comprender los procesos inherentes implicados. Gracias a la medida del rendimiento se evidencian problemas y analizando los procesos se pueden detectar las causas que originan esos problemas así, y como decía Einstein “definir bien un problema, significa haber ya recorrido casi la mitad de camino hacia la solución”. Posteriormente vienen las soluciones y su aplicación.

### 3.7. Modelo del “Scanner Organizacional” de Donald Tosti

Se le atribuye a este autor el esfuerzo realizado para intentar comprender y ligar todos los elementos que podrían intervenir dentro de una organización para poder explicar su

rendimiento. El modelo de Tosti<sup>14</sup> es estratégico y sistémico. Efectivamente, permite coordinar tres grandes sistemas en cualquier organización como son: organización, trabajo y personas. La correcta articulación y alineación de estos tres elementos proporcionan una situación equilibrada que facilita altos rendimientos en la empresa.

Los tres sistemas se influyen mutuamente y no se deben perder de vista porque cualquier cambio en uno de ellos repercutirá en los demás. En los tres sistemas aparecen los mismos elementos como proceso en marcha: entradas o directrices, condiciones o situaciones reales donde se produce el trabajo, proceso o cadena de actividades y diseño del trabajo, resultados outputs medibles y receptores o necesidades tanto de los empleados como de la empresa.

**Elementos en el Análisis del rendimiento**

<b>Entrada</b>		<b>Condiciones</b>	<b>Proceso</b>	<b>Resultados</b>	<b>Receptores</b>
<i>Estrategia</i> Misión/Visión Dirección estratégica. Necesidades Externas Ventaja competitiva	<b>ORGANIZACION</b>	<i>Estructura</i> Unidades de trabajo <i>Funciones</i> <i>Autoridad</i> en las decisiones	<i>Sistemas</i> Niveles de centralización <i>Coherencia</i> en operaciones <i>Vinculos</i> /interacciones	<i>Resultados de la organización</i> <i>Coherencia</i> de objetivos <i>Medidas</i> de éxito <i>Grado</i> de satisfacción	<i>Necesidades de la compañía</i>
<i>Demandas programa</i> Objetivos Previsión Carga de trabajo Expectativas de dirección	<b>TRABAJO</b>	<i>Entorno/Recursos</i> Equipo/ herramientas <i>Información</i> Servicios de apoyo Recursos Entorno Físico	<i>Métodos</i> Asignación de funciones <i>Procesos</i> Procedimientos Flujo de trabajo Duplicaciones Diferencias etc.	<i>Productos y Servicios</i> Niveles de productividad <i>Estándares/</i> <i>Criterios.</i> Mix de productos <i>Satisfacción</i> de clientes	<i>Necesidades de empleados</i>
<i>Cultura</i> Coherencia de valores de toda la organización Conformidad de valores	<b>PERSONAS</b>	<i>Valores /Prácticas</i> <i>Práctica</i> de gestión y liderazgo <i>Clima</i> <i>Normas</i> de equipo <i>Ética</i> <i>Comportamiento</i> individual	<i>Requisitos de rendimiento</i> <i>Técnicas</i> <i>Conocimientos</i> experiencia <i>Formación</i> <i>Selección</i> <i>Voluntad</i> de logro	<i>Información sobre resultado</i> <i>motivación</i> <i>Frecuencia</i> de control <i>recompensas</i> <i>Expectativas</i> <i>Satisfacción</i> de empleados	<i>Necesidades de empleados</i>

Fuente: Tosti, D. T and Jackson, S(1992)

<sup>14</sup> Tosti, D. T and Jackson, S. (1992). Alignment: how it works and why it matters. Training 31. 58-64

Todo el modelo de Tosti consiste en proceder a un análisis exhaustivo de la organización tanto de todas sus partes como de los procesos implicados siendo cualquiera de las casillas representadas en la tabla las palancas sobre las cuales se puede actuar.

Algunas de las preguntas importantes que es preciso responder con concreción para cada una de las palancas del modelo son:

*Preguntas Estratégicas.*

¿Es compatible el cambio con la misión y visión de la organización?

¿Apoya el cambio la línea estratégica de la organización?

¿Ayudará el cambio a la organización a conseguir o mantener una ventaja competitiva?

*Preguntas estructurales*

¿La actual división de la organización en unidades o funciones apoya el cambio propuesto?

¿Los trabajadores contarán con el poder y recursos necesarios para enfrentarse al cambio?

¿Se está organizado en forma de equipos de trabajo para acometer el cambio?

*Preguntas sobre los sistemas*

Los sistemas actuales, tales como los de información y recompensas ¿están centralizados o descentralizados, de manera que apoyen el cambio?

¿El grado de coherencia o variabilidad de las operaciones de una u otra área apoya el cambio?

¿Cuentan en la actualidad los sistemas de la organización con el grado de flexibilidad necesario para apoyar el cambio?

*Preguntas sobre los resultados*

Los objetivos de las unidades implicadas en el cambio, ¿son coherentes y compatibles con los requisitos del cambio?

¿Existen medidas en la organización mediante las cuales se puede determinar el éxito del cambio?

¿Contribuirá el cambio a mantener o incrementar el grado de satisfacción de los interesados?

*Preguntas sobre la cultura*

¿Es compatible el cambio con lo que el personal valora?, ¿son los valores coherentes en todos los grupos de la organización?

¿Hay conformidad entre lo que la organización establece como valores y el tipo de comportamiento que se reconoce y recompensa?

*Preguntas sobre el clima*

¿Apoyan el cambio las actuales prácticas de dirección y liderazgo?

¿Apoyan el cambio las actuales normas de los equipos sobre el comportamiento laboral?

¿Es compatible el cambio con las creencias éticas del personal?

*Preguntas sobre requisitos del rendimiento*

¿Poseen las personas que administrarán el cambio condiciones y conocimientos suficientes para ello?

¿Existen referencias sobre el puesto de trabajo para apoyar el cambio, si procede?

¿Está seguro el personal de que es preciso intentar el cambio y hacer que funcione?

*Preguntas sobre información de retorno/ Motivación*

¿Es la retroalimentación de resultados, en cuanto a forma, compatible con el cambio iniciado?

¿Se reconoce y premia al personal cuando éste actúa en la dirección del cambio?

¿Contribuye el cambio a incrementar la satisfacción de los empleados?

*Preguntas sobre los objetivos*

¿Son compatibles con el cambio las actuales asignaciones económicas o requisitos de tiempo para realizar el trabajo?

¿Es previsible la carga de trabajo con los requisitos de cambio?

¿La carga de trabajo global se podrá mantener, se podrá mantener ante el esfuerzo del cambio?

*Preguntas sobre el entorno/recursos*

¿Apoya el cambio el entorno físico actual?

¿Se cuenta con el personal y equipos suficientes?

¿Existe acceso a los recursos de la organización a la hora de acometer el cambio?

*Preguntas sobre métodos*

¿Es adecuada la actual asignación de tareas y funciones para asumir el cambio?

¿Apoyan el cambio los procedimientos y procesos de trabajo?

¿Existen duplicaciones en el trabajo que repercuten en decremento del rendimiento?

*Preguntas sobre productos o servicios*

¿Contribuirá el cambio a incrementar o mantener la satisfacción del cliente?

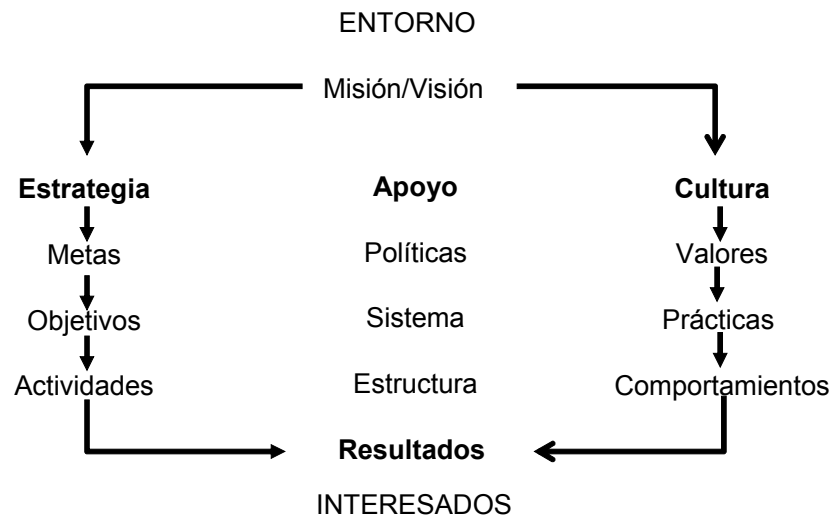
¿Bastan los actuales niveles de productividad para satisfacer los requisitos del cambio?

¿Son los estándares actuales compatibles o los criterios de trabajo con los que exige el cambio?

La organización deberá, por la respuesta adecuada a las anteriores preguntas, estar alineada en todas sus partes si se quiere lograr una optimización del rendimiento.

El siguiente esquema explica esta alineación:

### *Alineación de actividades*



Según se ha visto, los tres tipos de actividades: estrategia, cultura y apoyos deben ir de la mano al unísono para no provocar discordancias. Todo ello introduce en este autor una honda preocupación por poder administrar el cambio contando con las personas de la organización. Para resolver este problema cuenta Tosti con 10 preguntas esenciales que acompañan a todo cambio cultural:

1. Un objetivo claro y apremiante. *¿Qué hacemos y por qué lo hacemos?*
2. Apoyo de la alta dirección. *¿La estructura de poder claramente lo quiere?*
3. Grado de implicación en la organización. *¿Es para todo el mundo?*
4. Claridad operativa. *¿Saben todos lo que significa en la práctica?*
5. Signos de progreso. *¿Cómo sabremos cómo lo estamos haciendo?*
6. Conocimiento de la ejecución. *¿Cómo llegaremos allí?*
7. Apoyo. *¿Cómo mantendremos el cambio?*
8. Símbolos. *¿Cómo representaremos el cambio para los demás?*
9. Recompensas. *¿Qué obtengo a cambio por colaborar?*
10. Plan de evaluación. *¿Cómo sabremos que estamos obteniendo éxito?*

### 3.8. Modelo de los “espacios blancos” de Geary Rummler

Terminamos la breve exposición de los principales modelos sobre el rendimiento humano en el trabajo con la exposición que Rummler<sup>15</sup> nos proporciona sobre las causas que provocan los buenos o malos resultados en las organizaciones.

Para este autor existe una comparación con el funcionamiento de un motor de cómo los sistemas de una organización trabajan al unísono. Los resultados requeridos se establecen a nivel de la organización. Los procesos son los componentes del motor que deben sincronizarse para alcanzar los resultados. Los profesionales ponen en marcha los procesos. Si no existe un vínculo a nivel de trabajador con los requisitos y los objetivos de los procesos, no se puede garantizar el rendimiento óptimo.

En la siguiente tabla se pueden apreciar las diferentes interrelaciones de estos elementos:

<b>Niveles de Rendimiento</b>	<b>Necesidades de Rendimiento</b>		
	<b>Objetivos</b>	<b>Diseño</b>	<b>Gestión</b>
<i>Nivel de la organización</i>	Objetivos de la organización	Diseño de la organización	Gestión de la organización
<i>Nivel de procesos</i>	Objetivo de los procesos	Diseño de los procesos	Gestión de los procesos
<i>Nivel del trabajador</i>	Objetivos del puesto de trabajo	Diseño del puesto de trabajo	Gestión del puesto de trabajo

<sup>15</sup> Rummler, G. A and Brache, A. P. (1995). Improving Performance: How to manage the white space on the organization chart. San Francisco Jossey Bass.

Su sistema es sumamente deductivo ya que partiendo de los objetivos alineados se deben terminar gestionando a base de diseñarlos previamente en los tres niveles que se marcan.

Rummler describe en cinco fases y catorce pasos el proceso de mejora del rendimiento. A él no le interesa analizar el organigrama en si mismo, sino que busca analizar cómo el trabajo se produce realmente a través de los procesos naturales en acción. Estableciendo esos procesos y estudiando la cadena de inputs y outputs de los mismos y midiéndolos a través de indicadores, es cómo se da uno cuenta de las tareas deficientes y sus circunstancias (puede que ciertas tareas no sean necesarias y entonces de deberían eliminar).

Las cinco fases de análisis y los catorce pasos son los siguientes con sus consiguientes productos o resultados:

### **Fase I. Planificación de la mejora del rendimiento.**

1. Definir el proyecto.
2. Preparar un plan para el proyecto.

*Productos: Ficha de trabajo de definición del proyecto y su plan.*

### **Fase II. Mejora de la organización**

3. Definir el sistema de la organización.
4. Identificar oportunidades de mejora.
5. Especificar las acciones de mejora a nivel de la organización.
6. Identificar procesos claves.

*Productos: Mapa de relaciones, fichas de trabajo de análisis y mejora de la organización con acciones y procesos.*

### **Fase III. Mejora del proceso**

7. Definir el proceso.



8. Identificar en el proceso oportunidades de mejora.
9. Especificar las acciones de mejora a nivel de proceso.
10. Identificar el puesto de trabajo más afectado en el proceso.

*Productos: Mapas de proceso, fichas de análisis y mejora del proceso con acciones y puestos de trabajo.*

#### **Fase IV. Mejora del puesto de trabajo.**

11. Crear especificaciones del trabajo para apoyar los procesos mejorados.
12. Identificar las oportunidades e mejora del proceso y las diferencias existentes entre lo ideal y lo real.
13. Especificar las acciones de mejora a nivel de trabajo.

*Productos: Ficha de trabajo de modelo de trabajo, análisis del puesto y diseño del sistema de rendimiento.*

#### **Fase V. Gestión de procesos.**

14. ejecutar y evaluar las acciones de mejora en los tres niveles de rendimiento.

*Productos: Ficha de trabajo de planificación de acciones.*

Todo el trabajo de Rummler estriba en elaborar un modelo analítico coherente destinado a evaluar el estado, los procesos y los puestos de trabajo pero párale son necesarios sie factores que afectan, indudablemente, al rendimiento humano:

- Especificaciones sobre el rendimiento.
- Apoyo al trabajo.
- Consecuencias.
- Información de retorno.
- Técnicas y conocimiento.
- Capacidad individual.

#### **4. EL RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA**

##### **4.1. ¿Cómo repercute en el empleo el crecimiento de la productividad?**

Desde hace siglos, los economistas y el público en general tratan de dilucidar este interrogante. No hay duda de que el crecimiento rápido y sostenido de la productividad ha llevado a las naciones industrializadas avanzadas a sus actuales niveles de vida y, cualquiera que sea la perspectiva histórica, les ha permitido erradicar la pobreza de masas. No obstante, las mismas innovaciones tecnológicas e inversiones con gran concentración de capital que generan este crecimiento de la productividad suscitan constantemente el temor de que puedan provocar una destrucción masiva de empleo y muchas veces se ha considerado, y con razón, que ese peligro se ha hecho realidad. El crecimiento económico sigue estando acompañado del cambio estructural, que muchas veces entraña una magnitud considerable de «destrucción creativa»<sup>3</sup>, a medida que se pierden empleos antiguos en las industrias en declive y se crean otros nuevos en los sectores en expansión de la economía. Es un hecho histórico que las economías se adaptan a estos cambios, pero ello supone para los trabajadores unos costos que no se pueden ni se deben ignorar. Y la reducción de estos costos con el fin de facilitar la transición de los trabajadores debería ser precisamente el objetivo de las políticas económicas de los países desarrollados.

Los trabajadores temían antes ser reemplazados por máquinas, lo mismo que ahora se sienten amenazados por la informática. A comienzos del siglo XIX, coincidiendo con el nacimiento de la revolución industrial, un grupo de trabajadores ingleses (los «ludditas») emprendió una campaña para destruir las máquinas que amenazaban sus empleos y ponían en peligro su forma de vida. Aunque estas protestas no consiguieron frenar el ritmo de la industrialización, hicieron ver varios problemas relativos a los infortunios de los trabajadores. Las manifestaciones contra la revolución industrial no eran sólo una protesta contra la creciente mecanización, sino también contra el deterioro de los derechos de los trabajadores: descenso de los salarios mínimos, prohibición de los sindicatos y empeoramiento general de sus condiciones de trabajo. En el plano político, los ludditas de 1812 consiguieron que se entablara un debate

público sobre la dimensión negativa, no sólo positiva, de la revolución industrial. De la misma manera, las protestas actuales contra la globalización han promovido un debate abierto sobre los «ganadores y perdedores» del progreso tecnológico y el crecimiento de la productividad.

En nuestra sociedad globalizada, con las asimetrías que caracterizan a la globalización, no podemos ignorar las dos caras de los aumentos de la productividad ni olvidar el hecho de que éstos dan lugar con frecuencia a pérdidas de empleo. Desde 1995, se han perdido en todo el mundo 3 millones de empleos *al año* en el sector manufacturero, debido en gran parte al aumento de la productividad<sup>16</sup>. Para que los trabajadores se muestren menos reacios a estos cambios, debe conseguirse una distribución de los beneficios que conlleva el incremento de la productividad, de modo que la sociedad en su conjunto salga mejor parada y no haya una minoría privilegiada.

#### **4.2. Relación entre empleo y productividad**

El empleo, la productividad y la producción agregada están mutuamente relacionados entre sí: *Producción = Empleo*  $\square$  *Productividad*.

Esta ecuación significa, por ejemplo, que un nivel dado de producción puede conseguirse bien con productividad elevada y bajo empleo (en cuyo caso se dice que el crecimiento económico reposa sobre una baja intensidad de mano de obra) o, por el contrario, con una baja productividad y empleo elevado (o sea, gran intensidad de mano de obra).

Así pues, la pregunta «A medida que las empresas son más productivas, ¿necesitan menos trabajadores y, por lo tanto, se deshacen de ellos?» no tiene una respuesta clara. No obstante, cabe hacer cuatro observaciones generales. Primero, hay una serie de causas del aumento de la productividad que quizá no contribuyan ni en forma directa ni indirecta a reducir el nivel de empleo. La mejor calidad de los productos, la mayor

---

<sup>16</sup> Alliance Bernstein. 2003. *US weekly economic update*. Varios números. 2004. *US weekly economic update*. Varios números.

utilización de la capacidad, el uso más eficiente de los materiales y la mejor organización, formación y trato de los trabajadores son cambios que pueden aumentar la productividad sin provocar una disminución en el nivel de empleo. Segundo, un aumento de la productividad que permita lograr una parte mayor del mercado y, por lo tanto, genere empleo en la empresa o en el país puede dar lugar a una disminución del empleo en las empresas o países competidores. Se trata de un *efecto de desplazamiento* y debería tenerse en cuenta en todo análisis de los efectos netos del empleo. Los países temen siempre perder competitividad y cuotas de mercado, pues ello repercute en el empleo y la producción.

Tercero, el aumento de la productividad basado en la mecanización y la robotización puede reducir la demanda de mano de obra. En las empresas, el efecto neto en el empleo dependerá de la demanda del mercado; más en concreto, de *si la menor demanda de mano de obra por unidad de producción se ve compensada por un aumento de la demanda de mano de obra debido a un aumento de la producción*. Finalmente, la disminución de la demanda de mano de obra debido al aumento de la productividad puede verse compensada por el aumento de la demanda de mano de obra en el mismo sector o en otros distintos, como consecuencia de la creación de nuevos productos o de la expansión de los mercados. En los países desarrollados, por ejemplo, el descenso del empleo rural debido a la generalización del uso de maquinaria agrícola (la llamada «tractORIZACIÓN») y a otros avances se vio compensado por el aumento de la demanda de trabajadores en las manufacturas y servicios urbanos.

Así pues, aunque la mayor productividad puede dar lugar de inmediato al desplazamiento de la mano de obra en un sector, a más largo plazo el mercado puede compensarlo con aumentos en otro sector, en función de la evolución de la demanda de productos y del aumento de la producción. No obstante, quizá deba transcurrir cierto tiempo antes de que los mercados de trabajo se adapten a los cambios estructurales. En consecuencia, muchos de los recelos sobre la relación entre empleo y productividad están basados en generalizaciones referentes a las compensaciones que se producen con frecuencia, pero no siempre a corto plazo, entre estas dos variables en un sector dado.

Una evaluación más cabal de la relación entre empleo y crecimiento de la producción debe tener en cuenta no sólo el marco cronológico considerado, sino también las formas en que los mercados, partes interesadas e instituciones responden al crecimiento de la productividad. Estos «mecanismos de compensación» y su interrelación son fundamentales para comprender de qué forma el crecimiento de la productividad en un punto de la economía repercute en el empleo y el crecimiento de la producción en el plano agregado.

#### **4.3. Empleo y productividad a lo largo del ciclo económico**

En su mayor parte, tanto el crecimiento del empleo como el crecimiento de la productividad son pro cíclicos: aumentan durante los períodos de bonanza y disminuyen en épocas de recesión. No obstante, debido a los costos contraídos al ajustar su mano de obra, las empresas quizá no reaccionen inmediatamente a los ciclos económicos, lo que hace que el empleo, incluidos los despidos y nuevas contrataciones, acuse un cierto desfase. Con el fin de distribuir esos costos, los cambios en el empleo no fluctúan tanto como la producción.

Ese desfase hace que el crecimiento de la productividad responda hasta cierto punto en forma inversa al empleo: la productividad puede disminuir más que el empleo al comienzo de una recesión, mientras que puede aumentar más que la contratación cuando comience la recuperación. Una razón de este hecho es que durante las recuperaciones económicas los empleadores muchas veces vacilan en volver a contratar trabajadores mientras no están seguros de que se trata de un fenómeno duradero, y tratan de aprovechar lo más posible la mano de obra de que disponen. En este caso, la productividad aumenta, mientras que el empleo se estanca o incluso disminuye. Un ejemplo es el estancamiento en el mercado de trabajo de los Estados Unidos durante la reciente recuperación económica. Aunque la recesión fue de corta duración (de marzo a noviembre de 2001), el crecimiento del empleo continuó siendo débil durante toda la primera mitad de 2004, debido a que los empleadores, ante un futuro que consideraban incierto, se abstendrían de contratar empleados permanentes. Con distintas estrategias de reducción de costos, las compañías estadounidenses pudieron aumentar la producción

con un número de trabajadores igual o inferior, lo que hizo que la productividad aumentara considerablemente durante ese período.

Durante las recesiones puede producirse también un proceso de selección dentro del mercado que expulsa a las empresas improductivas y deja únicamente a las más eficientes, las que son capaces de producir más con los mismos, o incluso menos, recursos. Con el fin de aumentar su competitividad y consolidar su cuota de mercado, las empresas recortan y reorganizan su personal. La reestructuración de empresas, cuando es de este tipo, puede promover el crecimiento de la productividad general, aun El aumento de la productividad podría dar lugar a productos de costos más bajo que, a su vez, podrían traducirse en precios más bajos. Este descenso podría aumentar la demanda del producto (además de hacer posible un aumento del ingreso real de los consumidores). No obstante, en esta hipótesis optimista se supone que los precios de los productos responden a los aumentos de la productividad y que, a su vez, los consumidores responden a esa evolución de los precios aumentando la demanda. Supongamos, por ejemplo, que la respuesta de la demanda es débil en comparación con el descenso de los precios, demasiado débil para compensar el efecto de reducción de la mano de obra como consecuencia del aumento de la productividad. En ese caso, el empleo disminuiría. Aumento de los salarios El productor podría transferir parte del aumento de los beneficios de la mayor productividad en forma de salarios más elevados. A su vez, ello podría incrementar la capacidad adquisitiva y la demanda de bienes y servicios, no sólo en los sectores en que se ha aumentado la productividad, sino también en diferentes sectores de la economía, en donde, en consecuencia, se estimularía el crecimiento del empleo. Estos beneficios, sin embargo, suponen que los productores no acaparan todas las ganancias resultantes del crecimiento de la productividad en forma de mayores utilidades. Aumento de la inversión No es probable que todas las ganancias resultantes de una mayor productividad se distribuyan en forma de precios más bajos de los productos o de salarios más altos. Algunas de esas ganancias adoptarán la forma de mayores utilidades, que podrían reinvertirse y crear más oportunidades de empleo. No obstante, en un mundo en proceso de globalización, se plantea el interrogante de dónde se han conseguido esas utilidades, y dónde se reinvierten.

Aumento general del empleo Aún cuando se produzca cierto desplazamiento del empleo en algunas industrias, la mayor productividad resultante en un aumento de los ingresos reales podría dar lugar a cambios de la demanda de productos y a la generación de empleo. No obstante, las transformaciones de la demanda de productos quizá no se limiten al mercado interno. Nuevos productos Las mejoras de la productividad son consecuencia de las innovaciones introducidas tanto en los productos como en los procesos de producción. Las primeras dan lugar a la creación de productos nuevos y mejorados, a la expansión de la producción y a la creación de oportunidades de empleo; en cambio, las últimas generan mejoras en la eficiencia de la producción, que pueden provocar desplazamientos de mano de obra. Disminución de los precios de los productos cuando la producción y el empleo disminuyan, con lo que se crea una relación anticíclica. Por ejemplo, un estudio realizado en el Reino Unido demuestra que el crecimiento de la productividad de las empresas moribundas fue menor que el de las que consiguieron sobrevivir (y las que se crearon) durante la recesión de los primeros años ochenta, lo que confirmaría la idea de que el proceso de reestructuración puede favorecer el crecimiento de la productividad agregada.

Otro tema más polémico es el de la influencia que pueden tener en los ciclos económicos los factores tanto estructurales como cíclicos de la economía, como el colapso de la bolsa o las crisis políticas. Los cambios cíclicos suponen conmociones temporales en la economía, que pueden afectar a la demanda. Estos factores pueden dar lugar a pérdidas temporales de empleos hasta que la economía comienza la recuperación, momento en que vuelve a readmitirse a los trabajadores en sus puestos anteriores.

Los factores estructurales, por el contrario, suponen cambios más permanentes en la economía, como los cambios tecnológicos y las transformaciones de la estructura de la demanda de consumo. Cuando los trabajadores pierden el empleo como consecuencia del cambio estructural, sus puestos se eliminan permanentemente, por lo que se ven obligados a buscar trabajo en otras industrias o sectores.

A veces es difícil determinar si los aumentos o pérdidas de empleo son de carácter cíclico o estructural: fluctuaciones del empleo que inicialmente podrían parecer de breve duración (de tres a cinco años), de hecho podrían formar parte de un ajuste a más largo plazo de la economía. Un estudio reciente del Banco de la Reserva Federal de Nueva York revela que los cambios tanto estructurales como cíclicos contribuyeron al estancamiento del empleo durante la recesión más reciente de los Estados Unidos.

El sesgo hacia las pérdidas de empleo en el sector manufacturero desde 2001 hace que esta idea resulte muy atractiva. El empleo en el sector manufacturero disminuyó un 17,1 por ciento entre el primer trimestre de 2000 y el primero de 2004, es decir, casi 3 millones de puestos de trabajo en ese sector. Por el contrario, en los servicios, el empleo aumentó durante el mismo período un 2,2 por ciento, es decir, 2,3 millones de puestos. Este esquema de lo que ocurrió en el sector manufacturero es revelador de la tendencia descendente general del empleo en ese sector en todo el mundo.

#### **4.4. Productividad en la empresa española<sup>17</sup>**

Las principales conclusiones del Departamento de Política Económica de la Oficina de Presidencia de Gobierno respecto a la productividad en España son las siguientes:

- A largo plazo, la productividad es un factor clave para explicar el crecimiento económico por encima de la producción y de la tasa de empleo ya que este concepto engloba los anteriores.
- España aparece como un valor atípico. En el periodo 1996-2003 el crecimiento del empleo ha sido muy elevado pero la productividad ha bajado. ¿Cuál hubiera sido nuestro crecimiento si la productividad hubiera aumentado como el promedio mundial? Lo que importa es el diferencial de productividad en comparación con la UE.
- Aumentando la productividad se favorece la competitividad de la economía.

---

<sup>17</sup> Ángel Estrada. Departamento de Política Económica de la Oficina Económica del Presidente del Gobierno. "Los retos de la economía española". Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) Santander, 13 de Julio 2005



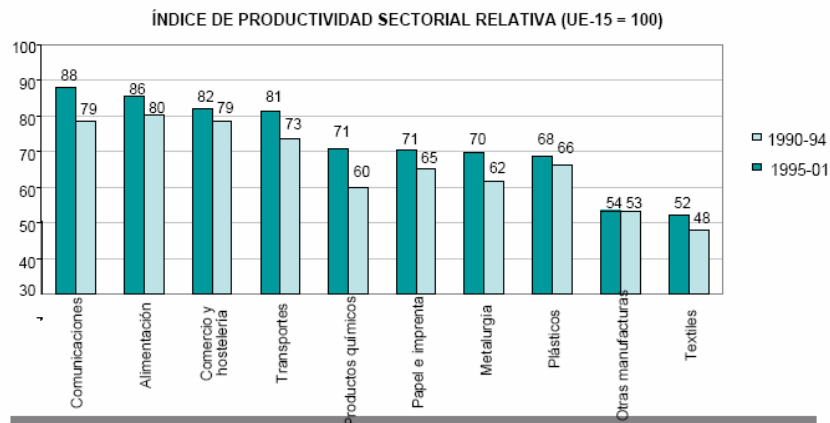
- La competitividad es la capacidad de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el comercio mundial. La competitividad no se aumenta ni reduciendo los salarios ni los márgenes de la empresa sino aumentando la productividad.
- La productividad genera empleo al reducir los costes, agilizar los procesos, aumentar las exportaciones, mejorar los salarios y debido a la creación de nuevas empresas.
- Tanto el empleo como la productividad han crecido en Irlanda más que en España como elemento comparativo y llamativo. Este crecimiento le ha permitido convertirse en el segundo país de la UE-15 en renta per cápita en tan sólo 8 años como se puede apreciar en las siguientes tablas:

RENDA PER CÁPITA. RANKING			TASA DE CRECIMIENTO ACUMULADA (%) 1995-2004		
	Sobre UE-15			Irlanda	España
	1995	2003			
<b>España</b>	13	13	<b>PIB</b>	72,4	31,5
<b>Irlanda</b>	12	2	<b>Empleo</b>	38,4	27,5
			<b>Productividad</b>	34,0	4,0

Fuente: Eurostat

- En EE.UU se trabaja más y la productividad está creciendo más. En empleo, Europa está convergiendo hacia EE.UU.
- España ha divergido en productividad respecto a la UE-15. La convergencia, desde nuestro ingreso en la UE, se produce por una mayor utilización del factor trabajo.
- Se ha debido tanto a la reducción del desempleo como al aumento de la tasa de actividad (sobre todo, la femenina). El margen de maniobra de ambas variables será cada vez más reducido, a medida que nos acerquemos al pleno empleo y la tasa de actividad tienda a su cota del 70%.

- En España se trabajan muchas horas pero lo que importa es la productividad por hora, esto mismo en general le pasa a Europa.
- La productividad ha disminuido en casi todos los sectores como se aprecia en el siguiente gráfico:



Fuente: Eurostat

- La entrada de inmigrantes en España ha sido muy marcada en los últimos años, pasando de representar menos del 2% de los trabajadores en 1998 a más del 9% 7 años después.
- De 2001 a esta parte, los trabajadores inmigrantes han pasado a ser mayoritarios en el flujo neto de entrantes en el mercado de trabajo, invirtiendo la situación anterior.
- La productividad total de los factores ha llegado a reducirse en 2002 y 2003, Probablemente la menor formación del capital humano ha jugado algún papel, pero también la inversión en I+D, etc. La relación K/L ha ido reduciéndose paulatinamente hasta niveles muy bajos. La recuperación de la inversión en bienes de equipo modificará, de mantenerse, esta tendencia.
- Las sorpresas en el crecimiento de la inversión en bienes de equipo anticipan, históricamente, un mayor aumento del PIB. De acuerdo con nuestras estimaciones, un shock positivo de inversión en bienes de equipo como el observado en 2004 (6%) eleva la previsión del PIB en 3 décimas un año después. Una mayor capacidad utilizable favorecerá la producción.

#### **4.5. Relación entre la implantación de TIC y la productividad en España**<sup>18</sup>

Una de las formas de gestión tecnológica que más han provocado un aumento de la productividad con desarrollo desigual según los sectores han sido las Tecnologías de la Información y Comunicación (conocidas por las siglas TIC) en estudio específico de carácter correlacional del año pasado, realizado por la profesora de Economía de la UAM Rocío Sánchez Mangas en el año 2005, se concluyó lo siguiente:

- En la era de la Nueva Economía la información y el conocimiento son factores clave que pueden ayudar a mejorar la productividad de las empresas y, por tanto, estimular el crecimiento económico. Quizás el rasgo más destacado y más evidente de la sociedad de la información y el conocimiento es la importancia fundamental de las TIC. Las nuevas tecnologías han revolucionado en los últimos años la forma en que los individuos actúan en todos los ámbitos y el modo en que las empresas se relacionan con clientes, proveedores, otras empresas, etc. Las nuevas tecnologías abren un abanico extenso de posibilidades, pero para poder aprovechar todo su potencial no basta con incorporarlas a los procesos productivos o de gestión. Es necesario que las empresas adapten sus métodos organizativos pasando a estructuras más flexibles, capaces de abordar los continuos cambios del entorno. Se ha analizado la relación entre las TIC y los nuevos métodos de organización del trabajo como factores complementarios para la consecución de mayores niveles de competitividad en las empresas y, por tanto, mejores resultados de las economías en términos de crecimiento.
- La introducción de las TIC hace posible la expansión de prácticas de trabajo que hasta hace pocos años eran muy poco frecuentes. El teletrabajo es probablemente la más destacada y más claramente ligada a las TIC. Además de esta nueva forma de trabajo, se han desarrollado una serie de prácticas tendentes a dotar a las empresas de mayor flexibilidad organizativa. Entre ellas, la mayor implicación de los trabajadores en la toma de decisiones de las empresas, la división del trabajo en

---

<sup>18</sup> Rocío Sánchez Mangas. Productividad y nuevas formas de organización del trabajo en la sociedad de la información. Documento de trabajo 81/2005

equipos que funcionan de forma autónoma, la participación de los empleados en los beneficios o en la estructura de propiedad de la empresa, el establecimiento de sistemas retributivos basados en objetivos y, en definitiva, todas aquellas prácticas ligadas a los mejores canales de comunicación que las TIC propician entre todos los niveles de la empresa. Para una eficiente puesta en marcha de las nuevas prácticas destaca la importancia fundamental en las empresas de un tipo de empleo muy cualificado, intensivo en conocimiento.

- El panorama internacional en cuanto a la evolución de la productividad en los últimos años ha exhibido patrones muy diferentes en Estados Unidos y en Europa. En la segunda mitad de los años noventa se asiste a una desaceleración de la productividad en Europa que no se aprecia en Estados Unidos. Una de las posibles razones de este comportamiento está en la mayor implantación de las TIC y en la mayor combinación de éstas con nuevas formas de organización del trabajo en Estados Unidos en comparación con lo que ocurre en Europa. Dentro del continente europeo los países mejor situados son los países del norte de Europa. Por el contrario, los países del sur de Europa están aún muy lejos de alcanzar los niveles de implantación de las TIC y de flexibilidad organizativa de la media europea. Son también los países nórdicos los que exhiben mayores tasas de crecimiento de la productividad del trabajo, con lo que el efecto positivo de la combinación de TIC y flexibilidad organizativa sobre la productividad parece indudable.
- Por lo que respecta a España, a pesar del importante crecimiento del uso de las TIC en los últimos años y su mayor penetración en las empresas, su incidencia está aún muy lejos de la que se observa en sus vecinos europeos. Lo mismo puede decirse de la implantación de nuevas prácticas de trabajo. El análisis de diversos indicadores de flexibilidad organizativa sitúa a España en una posición muy desfavorable con respecto a otros países. Así, por ejemplo, el porcentaje de teletrabajadores en nuestro país es de los más bajos de Europa.
- El análisis de las diferentes ramas de la economía española, en función de su utilización más o menos intensiva de TIC, nos lleva a los siguientes resultados: Las

ramas intensivas en uso de TIC son también las mejor situadas en cuanto a cambios organizativos, si exceptuamos la rama de Educación, Sanidad y Administraciones públicas, aunque las diferencias con las ramas no intensivas en uso de TIC no son muy notables. Más importante es la conclusión que se desprende del análisis de los sectores pertenecientes a la rama de industrias intensivas en uso de TIC. Los sectores que ocupan mejores posiciones en cuanto a utilización de nuevas tecnologías y a flexibilidad organizativa son los de Intermediación financiera y Energía eléctrica, gas y agua. Éstos son también los sectores con mejores resultados en términos de productividad del trabajo.

- Por tanto, del análisis macro a nivel internacional y del análisis sectorial en España llevados a cabo podemos concluir, en primer lugar, que la implantación de las TIC y los nuevos métodos de organización son factores complementarios. La combinación de ambos y no su utilización de forma separada pueden llevar a las empresas a mejores niveles de competitividad, que se traducirán en mejores resultados de las economías en términos de crecimiento económico. En segundo lugar, debemos destacar la posición desfavorable que ocupa España en el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento en los aspectos relativos al entorno empresarial, tanto en cuanto a la implantación de las TIC como a la flexibilidad organizativa. Esta situación hace necesaria una serie de medidas políticas tendentes a recortar las diferencias de nuestro país con los países europeos más avanzados. En este sentido, las medidas a adoptar deben hacer hincapié en los siguientes aspectos:
  - ❖ La cualificación de los trabajadores es esencial en una sociedad donde el empleo intensivo en conocimiento crece a un ritmo mucho más elevado que el resto. En este sentido, debe potenciarse desde las etapas formativas la adquisición de las habilidades que demandan las empresas. No sólo las relativas al conocimiento y manejo de las TIC, sino aquéllas más generales relativas a la flexibilidad y a la capacidad de adaptación al cambio.

- ❖ En cuanto a la presencia de las TIC en las empresas, se deben mejorar las infraestructuras que permitan su mayor implantación y su uso. Además, debe potenciarse el comercio electrónico como forma de hacer negocios. En este sentido es fundamental articular medidas que garanticen la seguridad, la privacidad y la protección legal de empresas y consumidores.
  
- ❖ Las empresas deben adaptar sus métodos de organización para hacerlos más flexibles. Por ello, debe estimularse la adopción de nuevas prácticas como el teletrabajo. Debe establecerse un clima que favorezca la eficiencia en el cambio organizativo, potenciando que las empresas proporcionen formación a sus empleados y que éstos tengan una mayor implicación en todos los aspectos relativos a la empresa.

#### **4.6. Clima y rendimiento**

Según un estudio realizado por Russell Investment y Great Place To Work Institute, las empresas que tienen un mejor clima laboral son, además, las más rentables. La investigación consistió en comparar la revalorización de las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos (listado elaborado por la revista Fortune en colaboración con Great Place To Work Institute) con la evolución general de los mercados. Los resultados son bastante concluyentes: una revalorización del 176% para las empresas de la lista (en el periodo 1998-2004) frente a una revalorización del 39% del índice Standard&Poor's. Unas cuatro veces más.

¿Cómo se explica esto? Según Amy Lyman, cofundadora del GPTW Institute, en las empresas en las que se cuida el clima laboral se percibe un mayor nivel de cooperación interpersonal, un mayor compromiso con la tarea, una mayor identificación con la compañía y un elevado grado de mutua confianza entre los líderes y los empleados, factores todos ellos que contribuyen a dinamizar el negocio y a reducir las fricciones en las operaciones.

Así pues, invertir en generar un buen clima no es solo una cuestión de “buena voluntad”, sino también de números. Tanto, que determinados inversores ya han segmentado el sector de empresas que tratan bien a sus empleados como objetivo de inversión.

Great Place To Work se ha afianzado en los últimos años como el estándar en la medición del clima laboral en las organizaciones. Sus listas anuales (la publicada por la revista Fortune se refiere a Estados Unidos, pero hay para muchas otras áreas geográficas y también para otras cuestiones como “mejores empresas para madres trabajadoras”) se han convertido en una referencia mundial con gran repercusión, por lo que cada vez son más las empresas que se plantean que “deben estar” en ellas, como medio de posicionarse como empleadores de referencia. Y lo que es más, las que asumen que “no estar” puede ser un perjuicio para su imagen.

Las listas se elaboran a partir de los resultados de diversas encuestas elaboradas por el instituto. Como en cualquier “concurso” de este tipo, los resultados vienen mediatizados por quiénes participan (y sobre todo quiénes no), y también por qué factores se miden (y cuáles no). Pero como decía antes, por encima de estas cuestiones, a nivel de marketing ya han cobrado tal importancia que para las grandes compañías ha pasado a ser una prioridad “salir bien en la foto”.

#### **4.7. Ambigüedad causal y resultados de empresa**

En la literatura, el término ambigüedad causal se emplea para reflejar el desconocimiento que tienen los agentes económicos sobre las causas que conducen a la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Las empresas a medida que usan sus capacidades, éstas se refuerzan y ganan en complejidad lo que aumenta el nivel de ambigüedad causal y dificulta a los competidores su comprensión e imitación.

En cuanto a las prácticas de Recursos Humanos y su conocimiento tanto dentro como fuera de la empresa por los competidores es interesante recabar un estudio realizado

por Nuria González Álvarez en la Universidad de León con una amplia muestra de empresas manufactureras<sup>19</sup>. Las conclusiones generales fueron las siguientes:

La ambigüedad causal surge de la propia naturaleza de las capacidades y se deriva del carácter esencialmente tácito del conocimiento incorporado a las rutinas. En efecto, los conocimientos necesarios para ejecutar las rutinas organizativas suelen ser tácitos. Incluso, aunque el conocimiento incorporado a cada una de las tareas que integran una determinada rutina sea explícito, la totalidad de la rutina puede ser desconocida por la mayoría de los participantes y, por lo tanto, será de carácter tácito.

Los resultados obtenidos permiten, en primer lugar, verificar que la ambigüedad causal ejerce una doble influencia sobre los resultados de las medianas y grandes empresas manufactureras españolas. Así, por un lado, se ha comprobado que la ambigüedad causal constituye uno de los mecanismos con los que cuentan las empresas para defenderse de las acciones llevadas a cabo por sus rivales, ya que se ha contrastado de forma empírica la existencia de una relación positiva entre la ambigüedad causal a la que se enfrentan los competidores de una compañía y los resultados alcanzados por la misma. De esta forma, tal y como sugieren algunas investigaciones precedentes, la ambigüedad causal protege a las empresas de la imitación, lo que contribuye al mantenimiento de la ventaja competitiva.

Por otra parte, se ha contrastado que la ambigüedad causal a la que se enfrentan los directivos empresariales tiene una influencia adversa sobre los rendimientos empresariales. Este último resultado está en consonancia con las investigaciones que cuestionan el efecto de la ambigüedad causal sobre los resultados empresariales argumentando que al igual que previene la difusión de las competencias de una empresa hacia el exterior, protegiendo de esta forma a las empresas de los riesgos derivados de la imitación, también dificulta la transferencia de dichas competencias en el interior de las organizaciones. Adicionalmente, se comprobó que el efecto de la

---

<sup>19</sup> Nuria González Álvarez y Mariano Nieto Antolín. La influencia de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados corporativos: el papel de la ambigüedad causal. Universidad de León. Área de Organización de Empresas.



ambigüedad de los directivos sobre los resultados empresariales es de mayor magnitud que el ejercido por la ambigüedad a la que se enfrentan los competidores de una empresa sobre esa variable. Este último resultado contribuye a resolver el debate planteado en la literatura y está en consonancia con los estudios que apuntan la necesidad de que el conocimiento fluya en el interior de la organización que sólo a través de la transferencia de las competencias empresariales a lo largo de toda la compañía, el nivel de ambigüedad causal percibido por los directivos se verá reducido, aumentando así las posibilidades de alcanzar altos resultados empresariales.

Por otro lado y en referencia a la segunda de las cuestiones planteadas, aquella centrada en el estudio de las prácticas de recursos humanos como factor determinante de la ambigüedad de los competidores y de los directivos, se ha podido contrastar cómo algunas de estas políticas determinan la presencia de los dos tipos de ambigüedad considerados. En este sentido, la utilización por parte de una empresa de prácticas de recursos humanos que fomenten la aparición de un clima de alta confianza y cooperación entre sus empleados o de políticas de retribuciones basadas en la conducta de los empleados aumentan el grado de ambigüedad causal percibido por los rivales de dicha empresa, contribuyendo así a dificultar la imitación.

Cabe señalar al respecto que estos dos componentes de la variable recursos humanos, el ambiente y la retribución en conducta, los que más ayudan, por lógica, a crear unas condiciones especiales en el seno de la empresa difícilmente identificables por los competidores, fomentando la participación y el compromiso de los trabajadores. Esto es debido a que tanto un clima de alta cooperación y confianza como una política de retribución basada en conducta son difíciles de reconocer por ser altamente intangibles.

Adicionalmente, resulta coherente pensar que factores como las políticas de selección o de formación de los trabajadores, la utilización de retribuciones basadas en los resultados, la amplitud de puestos o los apoyos realizados por la empresa para fomentar la innovación no estén relacionados con el nivel de ambigüedad percibido por los competidores, por ser dichos factores fácilmente identificables. Así, por ejemplo, es fácil detectar desde el exterior si una empresa utiliza buzones de sugerencias o si posee

círculos de calidad como mecanismos incentivadores de la innovación empresarial. Sin embargo, es más complicado averiguar si sus trabajadores están motivados y comprometidos con la estrategia de la empresa o si el clima reinante es de alta cooperación y confianza.

Por otra parte, se comprobó como la utilización por parte de una empresa de prácticas de recursos humanos tales como aquellas que fomentan la aparición de un clima de alta confianza y cooperación entre sus empleados, las dirigidas a realizar un exhaustivo proceso de selección y formación de empleados, aquellas que estimulan el manejo de mecanismos de apoyo a la innovación y el empleo de retribuciones basadas en resultados disminuyen el grado de ambigüedad causal percibido por los directivos de dicha empresa. De esta forma, cualquier conocimiento que sea desarrollado en una parte de la empresa podrá ser difundido rápidamente por el interior de la misma.

Así, es lógico pensar que la existencia de un clima de alta cooperación y confianza que incentive la motivación de los trabajadores, provoque que éstos se comuniquen y se relacionen más y, por tanto, haga que casi todos ellos conozcan los recursos y capacidades que conducen a la compañía a obtener un rendimiento superior. Adicionalmente, si la empresa selecciona y forma a sus trabajadores teniendo en cuenta e inculcándoles los beneficios de la transmisión interna de información y de la cooperación y confianza entre ellos, es consistente pensar que éstos se enfrentarán a una menor incertidumbre a la hora de establecer cuáles son las causas del éxito o fracaso de la empresa. También, la existencia de mecanismos de apoyo a la innovación, como puede ser los círculos de calidad o los buzones de sugerencias, ayudan a los trabajadores a poner en común sus ideas novedosas y a debatirlas entre sí, lo que redundará en un mayor conocimiento por parte de los empleados de lo que ocurre en el interior de la empresa. Por último, si la empresa retribuye a los trabajadores en función de sus resultados, éstos se verán incentivados a conseguir mejores resultados y a intentar establecer los recursos y capacidades que les llevan a ellos, lo que se transforma en la percepción, por su parte, de una menor incertidumbre a la hora de tomar decisiones.

De esta forma, puede afirmarse que las prácticas de recursos humanos que implican una alta participación de los trabajadores de la empresa influyen sobre las dos modalidades de ambigüedad causal consideradas. Por un lado, la utilización de estas prácticas por las empresas ayuda a aumentar el nivel de incertidumbre percibido por sus rivales y por otra parte, su uso contribuye a reducir el grado al que se enfrentan sus directivos. Esta idea constituye una de las aportaciones más novedosas de este trabajo y deja abierta una nueva senda de investigación sobre el papel que ejerce la ambigüedad causal como variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y los resultados empresariales, tal y como apuntan algunas publicaciones recientes sobre el tema.

#### **4.8. Empowerment y resultados**

Empowerment: Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas.

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera una involucración por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad de decisión y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas. Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee

de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo. El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema realmente funcional.

### *Fundamento*

Según Koontz y Weichrich, la cosa funciona así: \*Poder =Responsabilidad (P=R)  
\*Si Poder>Responsabilidad (P>R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.  
\*Si Responsabilidad>Poder (R>P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

### *Premisas del Empowerment*

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.

### *Síntomas de las Empresas Tradicionales*

En las empresas tradicionales su puesto pertenece a la compañía.

- Sólo se reciben órdenes.
- Su puesto no importa realmente.

- No siempre sabe si esta trabajando bien, generalmente los indicadores no son claros.
- Usted siempre tiene que quedarse callado.
- Su puesto es diferente a lo que usted es.
- Tiene poco o ningún control sobre su trabajo

*Consecuencias Negativas de los Síntomas de las Empresas Tradicionales*

- Trabajo repetitivo y sin importancia.
- Confusión en la gente. Falta de confianza.
- Falta de contribución en las decisiones.
- No se sabe si se trabaja bien.
- Nadie sabe lo que esta sucediendo.
- Poco tiempo para resolver los problemas.
- Existencia de reglas y reglamentaciones engloban tez.
- Otros resuelven los problemas de uno.
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos.
- Falta de recursos, conocimientos, entrenamiento.

*Características de las Empresas que han experimentado el Empowerment.*

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que esta en ellos.
- La gente sabe donde esta parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

*Resultados Positivos del Empowerment en las Personas*

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la toma de decisiones.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

*Compromiso, Empowerment y resultados de empresa*

En un estudio realizado y publicado en la Universidad Jaume I de Castellón<sup>20</sup> se constató la estrecha relación que se establece entre la creación en la empresa de un fuerte compromiso de mejora en los empleados y la obtención de desempeños por parte de los mismos y de los resultados financieros derivados de ello.

La creación de un fuerte compromiso viene promovida por la Estructura que ratifica de una manera normativa y muchas veces apoyada por documentos la voluntad de la empresa por el cambio y la mejora de los resultados. También la Consideración o variable que tiene en cuenta el movimiento real y el grado de manifestación y comunicación de los líderes en los programas de cambio y la retroalimentación que prodigan. Finalmente el Compromiso se obtiene mediante la utilización del Empowerment como filosofía de trabajo que implica un cambio sustancial de los valores organizativos. Según estos autores, la variable Estructura no correlaciona apenas con el Compromiso ya que parece no ser suficiente para lograr un cambio

---

<sup>20</sup> A. Belén Escrig Tena y otros. Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo, una visión desde la Dirección de Calidad.

sustancial de actitud, la Consideración si parece correlacionar bastante con el Compromiso y desde luego el Empowerment es la variable de correlación primera. Este estudio no deja lugar a dudas respecto a la íntima correlación entre el Compromiso y la obtención de Desempeños Individuales y Resultados financieros altos.

## **5. FACTORES EXPLICATIVOS DEL RENDIMIENTO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA**

En este capítulo se exponen los datos correspondientes al Estudio de Campo realizado en una muestra de empresas españolas con la intención de estudiar la relación causal que explicaría la falta de rendimiento percibido por los interlocutores entrevistados en el tejido productivo español. Se inicia el capítulo exponiendo la metodología de trabajo que se realizó en base a la muestra de empresas analizadas, para posteriormente exponer los diferentes tipos de empresas y categorizaciones utilizadas. Finalmente vendrá el grueso de datos en forma de gráficas agrupados por variables de tipo causal que coinciden con la mayoría de las preguntas pasadas en el cuestionario que se pasó.

Los objetivos del estudio han sido los de averiguar cuáles son los pesos relativos de los principales factores referidos al modo de gestionar y en relación con el comportamiento, que influyen en el rendimiento y los resultados de los trabajadores.

Para la realización del estudio se ha utilizado la encuesta telefónica, atendiendo a las siguientes características técnicas:

### **5.1. Determinación de la muestra**

El universo considerado en la investigación ha sido el de empresas mayores de 10 trabajadores, ubicadas en territorio nacional, pertenecientes a los sectores de actividad seleccionados como representativos de los sectores de fabricación y servicios.

En concreto, los sectores seleccionados se recogen en el cuadro de la página siguiente:



SECTOR	ACTIVIDAD (CNAE)
<b>EMPRESAS DE FABRICACIÓN</b>	15 Industria de productos alimenticios y bebidas
	17 Industria textil
	24 Industria química
	45 Construcción
<b>EMPRESAS DE SERVICIOS</b>	50 Venta, mantenimiento. y reparación de vehículos a motor, motocicletas y ciclomotores
	51 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto vehículos motor y motocicletas.
	551 Hoteles
	63 Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias viajes
	72 Actividades informáticas
	741 Actividades jurídicas, contabilidad, teneduría de libros, auditoría, asesoría fiscal

Para la determinación de dicho universo se ha tomado como punto de partida el DIRCE (Dirección Central de Empresas publicado por el INE y con fecha 31 de diciembre de 2005).

### 5.2. Diseño muestral

El diseño muestral realizado ha sido el siguiente:

*1ª etapa: Distribución por sector de actividad y actividad CNAE.*

Partiendo del universo definido, se estratificó el mismo en 2 grandes categorías: EMPRESAS DE FABRICACIÓN (que a su vez se subdivide en 4 subcategorías: alimentación, textil, química y construcción) y EMPRESAS DE SERVICIOS (segmentadas en las seis actividades anteriormente mencionadas).

En el primero de los casos, y dada la apreciable homogeneidad en el tamaño del universo de los dos ámbitos sectoriales seleccionados, se propone realizar una distribución proporcional al número de empresas dentro de cada uno de ellos.

Sin embargo, las actividades CNAE incluidas en cada sector presentan fuertes desigualdades internas, de hecho, dentro del sector de empresas de fabricación, la construcción tiene un cierto protagonismo, en tanto que en el caso de las empresas de servicios, el comercio mayorista también.

Atendiendo a esta configuración, y con el fin de disponer de resultados por sectores con un cierto grado de fiabilidad, se propone distribuir las entrevistas dentro de cada sector mediante fijación no proporcional. Para ello, se planteó asignar un mínimo de 10 entrevistas a cada una de las actividades seleccionadas en cada ámbito, procediendo a repartir las entrevistas restantes de forma proporcional al peso de cada actividad.

*2ª etapa: Distribución por tamaño de la empresa.*

Una vez definidas las entrevistas a realizar en cada sector de actividad, en una segunda etapa se procedió a definir las entrevistas a realizar por tamaño de la empresa. En este sentido, se han establecido tres segmentos: pequeñas (de 10 a 49 trabajadores), medianas (de 50 a 250 trabajadores) y grandes (más de 250 trabajadores) Al igual que en el caso anterior, se ha optado por una distribución mediante la fijación no proporcional, dado el fuerte peso que tiene sobre el universo el segmento de empresas pequeñas (de 10 a 49 trabajadores). Para ello, siguiendo los criterios de la Fundación EOI, se asignó de forma global, un 50% a las empresas pequeñas; un 35% a las medianas y un 15% a las grandes.

**Por Comunidad Autónoma**

Se decidió agrupar las 17 Comunidades Autónomas en tres grupos:

Grandes (alto número de empresas): Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana, Madrid y País Vasco.

Medianas (nivel medio de empresas): Aragón, Canarias, Castilla León, Castilla La Mancha, Galicia, Murcia y Navarra.

Pequeñas (nivel bajo de empresas): Asturias, Baleares, Cantabria; Extremadura y La Rioja.

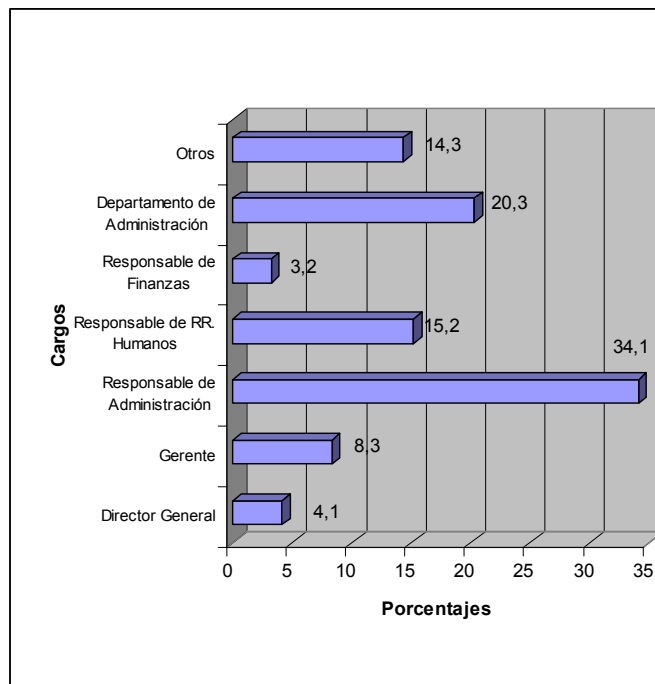
*Muestra realizada*

	Pequeña (De 10 a 49 trabajador.)	Mediana (De 50 a 250 trabajador.)	Grande (Más de 250 trabajador.)	TOTAL
<b>TOTAL NACIONAL</b>	119	72	26	217
<b>FABRICACIÓN</b>	73	43	16	132
15 Industria de productos alimenticios y bebidas	12	10	7	29
17 Industria textil	11	5	0	16
24 Industria química	6	5	3	14
45 Construcción	44	23	6	73
<b>SERVICIOS</b>	46	29	10	85
50 Venta, mantenimiento. y reparación de vehículos a motor, motocicletas y ciclomotores	11	7	1	19
51 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	16	3	2	21
551 Hoteles	4	6	2	12
63 Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias viajes	5	6	1	12
72 Actividades informáticas	4	5	3	12
741 Actividades jurídicas, contabilidad, teneduría, libros, auditoria, asesoría fiscal	6	2	1	9

Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

El contacto seleccionado ha sido la persona responsable de recursos humanos, o en su defecto, los responsables de gestión de la misma.

### *Distribución de la muestra de personas entrevistadas*



*Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006*

Con el propósito de garantizar la máxima calidad en la obtención de la información, se seleccionaron entrevistadores con las características de formación y capacitación más adecuadas para llevar a cabo las entrevistas. Previamente a la realización del campo, se proporcionó a todos los entrevistadores un extenso briefing sobre los objetivos y características del estudio, los criterios de captación de la persona a entrevistar, etc.

La calidad de la información se verificó mediante supervisión directa aleatoria de las entrevistas telefónicas, siendo controlados en este proceso todos los entrevistadores participantes en el Estudio. Posteriormente se sometieron los cuestionarios a control de calidad para contrastar la coherencia de la información obtenida en los mismos.

Finalizado este proceso se efectuó el cierre y codificación de las preguntas abiertas, para posteriormente proceder a la aplicación de pruebas de coherencia y control de errores.

### **5.3. El análisis de los datos**

Como ya se ha señalado anteriormente, previamente al tratamiento estadístico de los datos, y con el fin de devolver a la muestra la proporcionalidad respecto al universo de referencia, se procedió al equilibraje de los datos en función de las variables actividad y número de empleados.

El análisis de los datos se ha realizado mediante técnicas de explotación bivariantes, que se presentan en las correspondientes tablas de resultados adjuntas, con las siguientes explotaciones:

- Distribución de frecuencias absolutas
- Porcentajes verticales
- Porcentajes horizontales

Medias en las preguntas con respuestas en escala

Las variables de segmentación y categorías utilizadas se presentan en el cuadro siguiente, indicando el margen máximo de error asumido en cada una de ellas:

<b>VARIABLE DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>ENTREVISTAS REALIZADAS</b>
<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>	
Entre 10 y 49 empleados	119
Entre 50 y 250 empleados	72
Más de 250 empleados	26
<b>ZONA</b>	
Comunidades Alta actividad	129
Comunidades Media actividad	63
Comunidades Baja actividad	25
<b>FACTURACIÓN DE LA EMPRESA<sup>21</sup></b>	
Menos de 5 millones de euros	54
Entre 5,1 y 30 millones de euros	53
Más de 30 millones de euros	37
<b>AÑO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Antes de 1980	91
Entre 1981 y 1990	50
Después de 1990	52
<b>SECTOR DE ACTIVIDAD</b>	
Fabricación	132
Servicios	85
<b>ACTIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	
Industria de productos alimenticios y bebidas	29
Industria textil	16
Industria química	14
Construcción	73
Venta, mantenimiento y reparación vehículos y motocicletas	19
Comercio al por mayor	21
Hoteles	12
Actividades anexas transportes	12
Actividades informáticas	12
Actividades jurídicas/gestión administrativa	9

Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

<sup>21</sup> Nota: la suma de porcentajes no suma 100 debido al número de empresas que no conocían el dato.

#### 5.4. Tipo de cuestionario

La herramienta de investigación que se utilizó para este estudio fue, como ya anunciábamos en el Capítulo I, un cuestionario cuyas preguntas seguían el Modelo de Ingeniería de la Conducta de Gilbert agrupadas en seis categorías de cuestiones y con dos preguntas representativas y más específicas de cada una de ellas de cada.

Las seis categorías de preguntas se refirieron a las siguientes causas principales de la falta de rendimiento de las empresas con sus consiguientes subapartados, de los cuales había que elegir una única opción (adjuntamos las preguntas):

- Definición de Objetivos en la Organización.

- ❖ Fijación de objetivos (cuestión 5):

**5: Pensando en los objetivos asignados a cada trabajador, ¿cuál de las siguientes opciones refleja mejor la situación en empresas como la suya?**

- Existe un procedimiento completo y contrastado:.....
- Se consensuan entre la dirección y el trabajador:.....
- Se imponen por parte de la dirección: .....
- Se asignan de una manera vaga e imprecisa:..

- ❖ Retroalimentación de los objetivos (cuestión 6):

**6: ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor la información que reciben los trabajadores acerca de su rendimiento:**

- Se utiliza una retroalimentación de los desempeños y resultados frecuente y oportuna:.....
- Sólo conocen sus desempeños y resultados al final del ejercicio: .....
- La mayoría de las veces no conocen ni los desempeños ni los resultados: .....

- Posibilidades en el manejo de Recursos de Trabajo.
  - ❖ Recursos económicos, tecnológicos y humanos (cuestión 7):

**7: Para realizar su trabajo, los empleados disponen de ...**

- Se dispone de suficiente recursos económicos, técnicos y humanos a la hora de realizar el trabajo: .....
- De vez en cuando faltan algunos recursos:....
- Escasos recursos que son salvados con frecuencia gracias al ingenio y dedicación de cada trabajador:.....

- ❖ Acceso a los líderes (cuestión 8):

**8: En empresas como la suya existe ...**

- Total facilidad para una comunicación completa y útil: .....
- Cierta dificultad para poder conectar con ellos o preguntar: .....
- Una lejanía de los directivos o mandos a la hora pedir ayuda o aclaraciones pertinentes al trabajo: .....

- Incentivos monetarios y de otro tipo.
  - ❖ Salarios competitivos (cuestión 9).

**9: ¿Cuál de las siguientes alternativas se ajusta más a la percepción salarial que tienen los trabajadores?**

- En general se cree que la mayoría de los puestos son competitivos, existiendo además un cuidado sistema de incentivos variables en función de los objetivos conseguidos: .....
- En algunos puestos se considera que los salarios son suficientemente competitivos: ...
- Existe la creencia de que los salarios son, en general, poco competitivos respecto a las empresas similares del mercado: .....



## ❖ Correlación salarios/resultados (cuestión 10)

**10: Considera vd. que en empresa como la suya...**

- Los incentivos correlacionan positivamente con los resultados obtenidos:.....
- Independientemente de los rendimientos obtenidos, siempre se consiguen los incentivos llamados "variables": .....
- No existe demasiada correlación entre los incentivos variables obtenidos y el rendimiento:.....

## • Formación adecuada.

## ❖ Contenido y tipo de información (cuestión 11).

**11: De forma general, ¿qué tipo de formación se proporciona al trabajador en empresas como la suya?**

- Centrada en las necesidades reales del puesto aprendiendo técnicas útiles de práctica inmediata mediante un diagnóstico técnico: .....
- Se imparten cursos específicos según se detectan necesidades formativas por parte de los superiores inmediatos:.....
- Se imparten cursos específicos según se detectan necesidades formativas por parte de los superiores inmediatos:.....

## ❖ Evaluación de la formación (cuestión 12).

**12: En cuanto a la evaluación del impacto de la formación, ¿cuál de las siguientes opciones se asemeja más a la existente en las empresas?**

- Existe un procedimiento completo para evaluar, por medio de indicadores, el impacto de la formación: .....
- Se informa de una manera intuitiva cuál ha sido el impacto de la formación por parte de los jefes:.....
- No existe ningún procedimiento formal para evaluar la eficacia de los planes formativos:.....

- Adecuación Persona-Puesto.
  - ❖ Adecuación al puesto (cuestión 13).

**13: ¿Cuál de las siguientes frases refleja en mayor medida la situación existente en las empresas respecto a la adecuación de los perfiles a los puestos de trabajo? (leer)**

- En general existe una completa adaptación entre lo que vale una persona para trabajar y lo que hace en su puesto: .....
- Existe una concordancia entre las capacidades e intereses que posee el empleado y las necesidades del puesto:.....
- Existe la sensación de que en muchos puestos los perfiles de las personas que los ocupan no concuerdan en capacidades o intereses con lo que realizan:.....

- ❖ Rotación en el puesto (cuestión 14).

**14: Cuando un trabajador se incorpora a un puesto por primera vez, ¿cuál es el procedimiento habitual que se sigue en empresas como la suya?**

- se sigue un control exhaustivo mediante una supervisión directa hasta conseguir que alcance un rendimiento mínimo en el puesto:.....
- existe una cierta rotación interna del personal por falta de rendimiento en el puesto:.....
- en general la gente permanece en el puesto por el tiempo establecido antes de un cambio o promoción: .....

- Desarrollo Profesional en la Empresa.
  - ❖ Clima laboral (cuestión 15).

**15: En líneas generales, ¿cómo valoraría el clima laboral en empresas de su tamaño y sector: muy bueno, bueno, normal, malo o muy malo?**

- muy bueno .....
- bueno .....
- normal.....
- malo .....
- muy malo .....

- ❖ Desarrollo de la carrera y permanencia en la empresa (cuestión 16).

**16: Para acabar. ¿cuál de las siguientes frases recoge mejor la situación de las empresas como la suya?**

- Existe una rutina generalizada en la manera de trabajar en la mayoría de los puestos: .....
- Existen posibilidades reales de desarrollo y promoción en los puestos medios:.....
- En realidad, es posible desarrollar a los trabajadores en cualquier nivel:.....

Se completó el cuestionario con preguntas referidas a los seis factores del modelo de Gibert para que se eligiera el principal de ellos (cuestión 2), y otras referidas a la existencia de un sistema de evaluación del desempeño en las empresas y grupos de empleados sujetos a él (cuestiones 3 y 4) además de una cuestión dedicada a apreciar la percepción del rendimiento que las empresas tenían de si mismas o del sector (cuestión 1). A continuación se exponen las preguntas:

**1: Como ya le he comentado, vamos a hablar del rendimiento en las empresas. de forma general, y pensando en empresas como la suya, ¿me podría decir que el grado de rendimiento de los trabajadores es ...**

–BAJO: .....

–MODERADO: .....

–NORMAL .....

–ÓPTIMO .....

**2: En su opinión, de los factores que le voy a leer, ¿cuál es el que mejor explica una falta de rendimiento óptimo en empresas como la suya?**

–Falta de definición de objetivos y de retroalimentación oportuna de los mismos:...

–Falta de recursos humanos, técnicos o económicos: .....

–Falta de incentivos económicos suficientes o retribución: .....

–Falta de formación adecuada del personal: ...

–Falta de adecuación de la persona al puesto que desempeñan: .....

–Falta de posibilidades de carrera profesional y de permanencia en la empresa: .....

–Ninguno, mi empresa tiene un rendimiento óptimo .....

**3: Profundizando en el tema, ¿existe en su empresa algún tipo de procedimiento o metodología contrastada para evaluar el desempeño y los resultados de los empleados?**

–Si: .....

–No: .....

**4: ¿A quién afecta o va dirigido?**

–A TODOS LOS EMPLEADOS: .....

–SÓLO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS HACIA ARRIBA: .....

–SÓLO PARA LOS EMPLEADOS BASE: ...

–Otras respuestas (Anotar) .....

Por otra parte había preguntas destinadas a clasificar a la muestra de empresas en diferentes categorías y a completar sus datos.

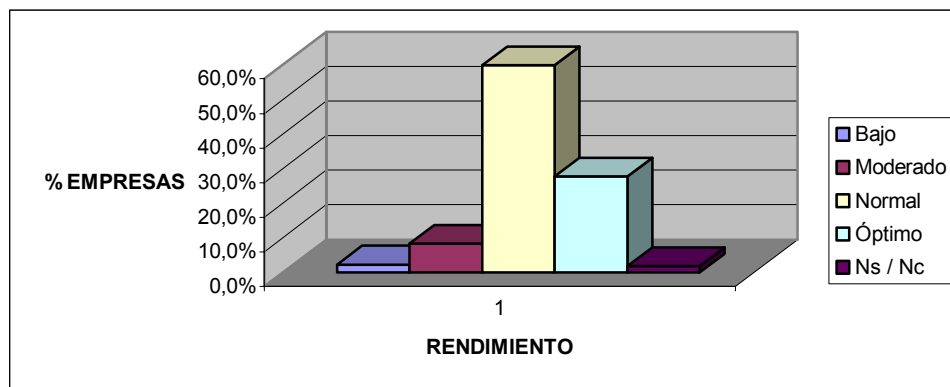
Los datos que se presentan, recogen lo más significativo de nuestro estudio de la forma más aséptica posible tratando de interpretar los resultados obtenidos habida cuenta que las conclusiones pueden, en algún caso, ser algo aventuradas y exigirían de una mayor investigación, el resumen final será recogido en el apartado de conclusiones que seguirá posteriormente.

## 5.5. Descripción de los resultados obtenidos e interpretación

### 5.5.1. El rendimiento en las en las empresas

- Ante la pregunta de si se consideraba que las empresas de su sector obtenían un rendimiento adecuado (pregunta 1 del cuestionario) se obtuvo la siguiente gráfica:

**Rendimiento y porcentaje total de empresas**



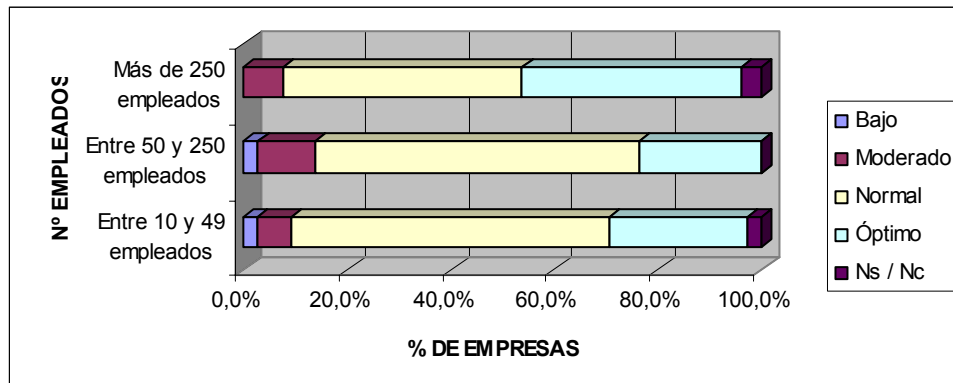
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Como se puede apreciar una mayoría de la muestra afirma obtener un rendimiento en el trabajo normal u óptimo para su sector. Cuando se manifiesta qué se considera normal casi siempre se piensa en una producción histórica considerada normal o habitual para distinguirla de otra superior que llamamos óptima. En este sentido el rendimiento se considera más que aceptable en la muestra recogida.

### 5.5.2. Rendimiento y empleados

- La cuestión anterior en función del número de empleados arrojó los siguientes resultados:

#### *Rendimiento y número de empleados*



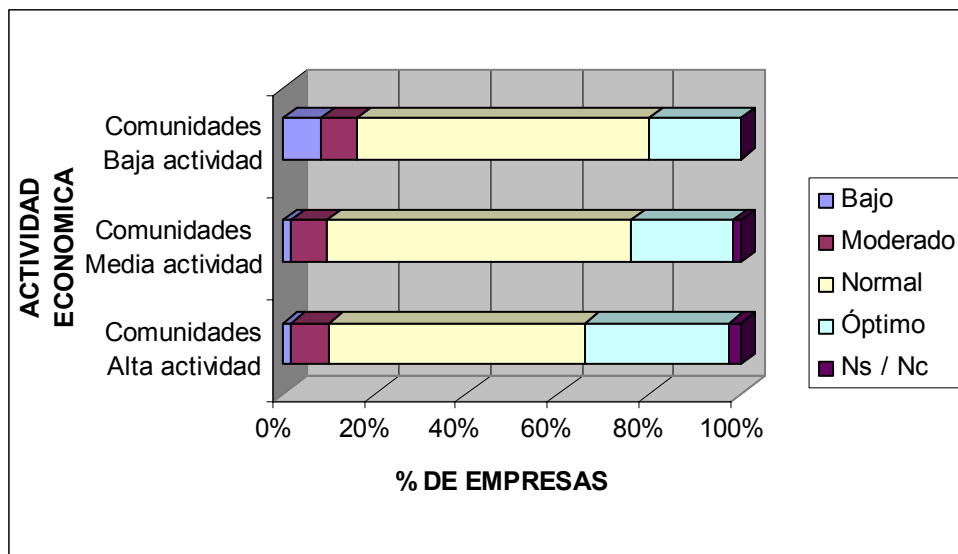
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Se puede apreciar que el tramo de las empresas medianas en función del número de empleados es el mayoritario aunque no se aprecia un número significativo. Se ve una cierta tendencia al óptimo sin ser claras las diferencias.

### 5.5.3. Rendimiento y zonas de productividad

- Ante la misma pregunta anterior se obtuvo:

#### *Rendimiento y Zona de Productividad (comunidades de mayor o menor productividad)*



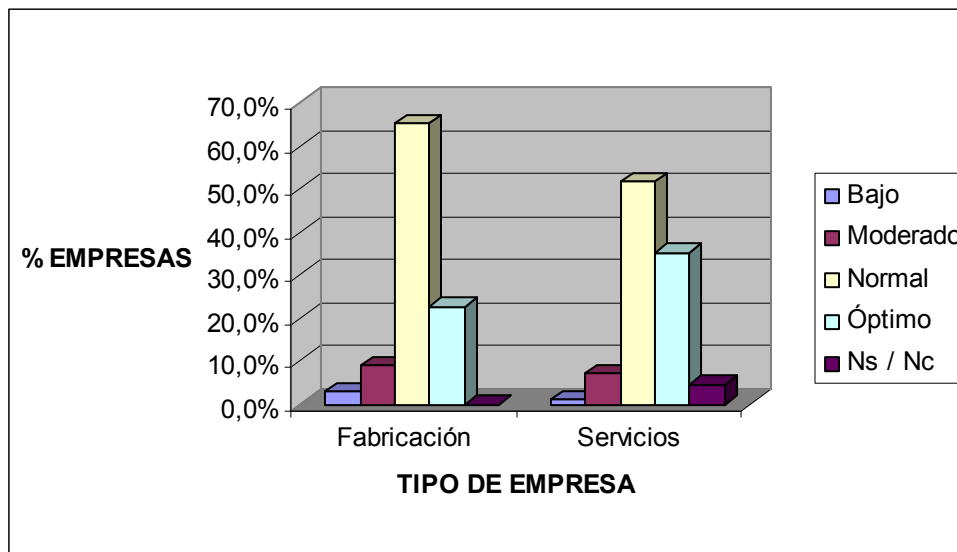
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Parece claro que el rendimiento correlaciona con la productividad de la zona así que las diferentes variables que le afectan llevan a una mayor o menor productividad final (recordamos que rendimiento no es exactamente productividad aunque existe un correlación muy estrecha entre ellos).

#### 5.5.4. Rendimiento y tipo de empresa

- Exponemos, a continuación, la relación obtenida entre el rendimiento y el tipo de empresa:

#### *Rendimiento y Tipo de empresa*



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

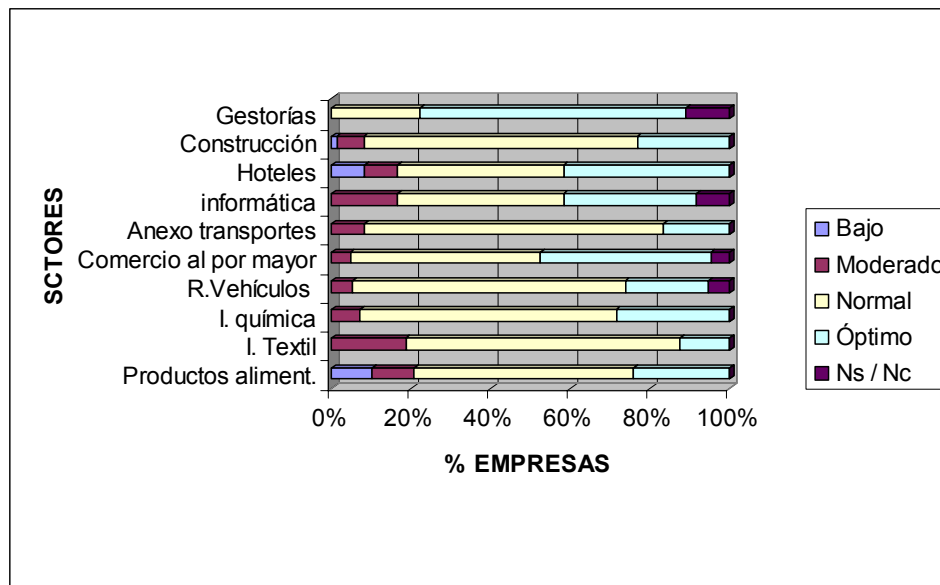
No se aprecian diferencias marcadas entre las empresas dedicadas a fabricación y las de servicios ya que si se suman los porcentajes obtenidos normales y óptimos en los dos casos la cifra obtenida es similar (87,9 y 87,1 respectivamente), pero sí se contempla que las empresas de fabricación pueden mejorar mucho más.



### 5.5.5. Rendimiento y sectores industriales

- En relación con la especificidad de las empresas en cuanto a dedicación se obtuvo la siguiente gráfica:

**Rendimiento y Sectores industriales**



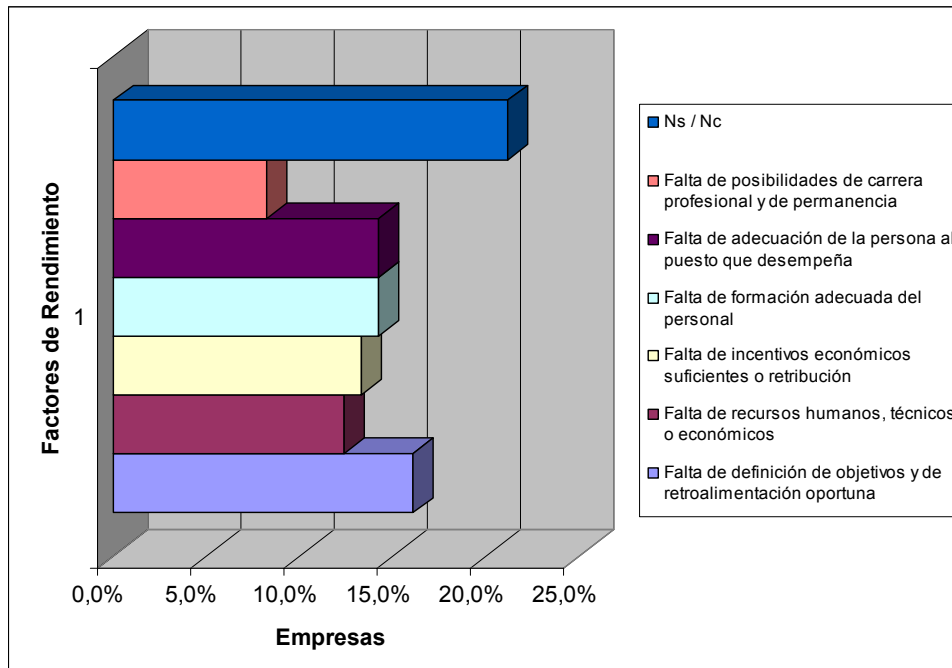
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española ,2006

Si nos dejamos guiar por la categoría de niveles óptimos de rendimiento podemos concluir que las gestorías y los comercios al por mayor son los que mayor rendimiento parecen apreciar y los que menos, la construcción y la industria textil. En el caso de las gestorías se observa una gran complacencia con el trabajo realizado ya que la mayoría lo consideran óptimo. *La razón estribaría, al ser empresas pequeñas, en que la carga de trabajo es óptima para los trabajadores que se tienen y estos están suficientemente formados como se verá más adelante.*

### 5.5.6. Variables del rendimiento y empresas

- Entre los diferentes seis tipos de factores que suelen explicar la falta de rendimiento en las empresas (pregunta 2 del cuestionario) la totalidad de la muestra manifestó:

#### *Factores de rendimiento y número total de empresas*



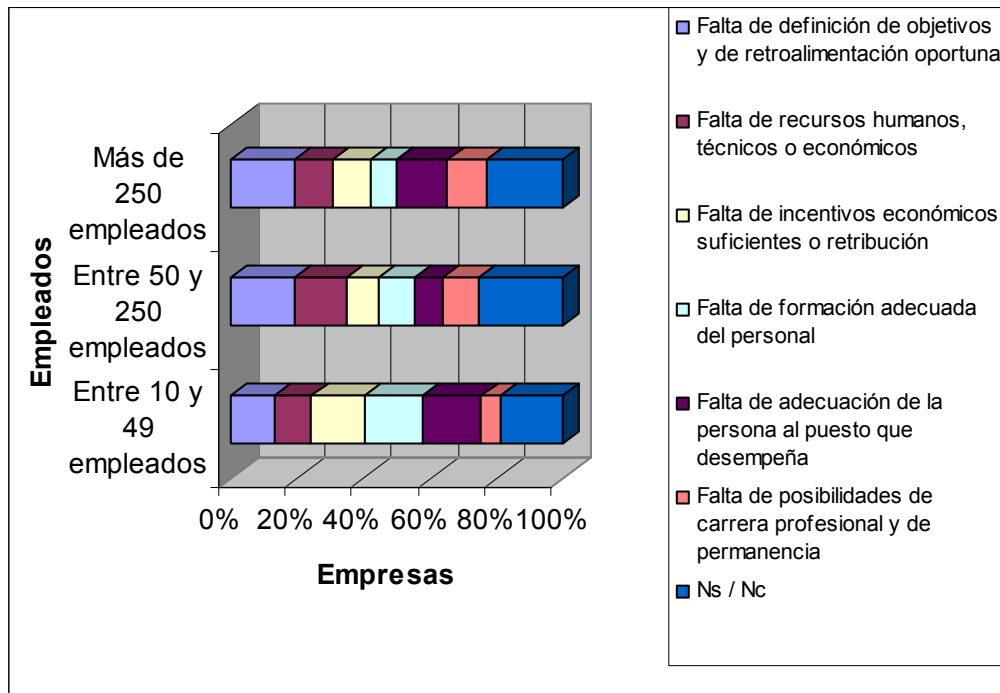
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Llama la atención el enorme porcentaje de empresas (más de un 20% de la muestra) que no son capaces de atribuir una causa mayoritaria y única a algún factor para explicar la falta de rendimiento en la empresa. *La razón puede estribar en que se achacan por igual más de un factor, parece claro sin embargo que la falta de definición de objetivos y retroalimentación de los mismos prima sobre los demás, seguido por la falta de formación en la empresa y por la inadecuación persona puesto. De alguna manera esta situación corrobora parcialmente la hipótesis de Gilbert que afirma que los objetivos suelen ser uno de los factores más descuidados en las empresas.*

### 5.5.7. Variables del rendimiento y empleados

- En cuanto a los factores de rendimiento en función al número de empleados se obtuvo:

#### Factores de rendimiento y número de empleados



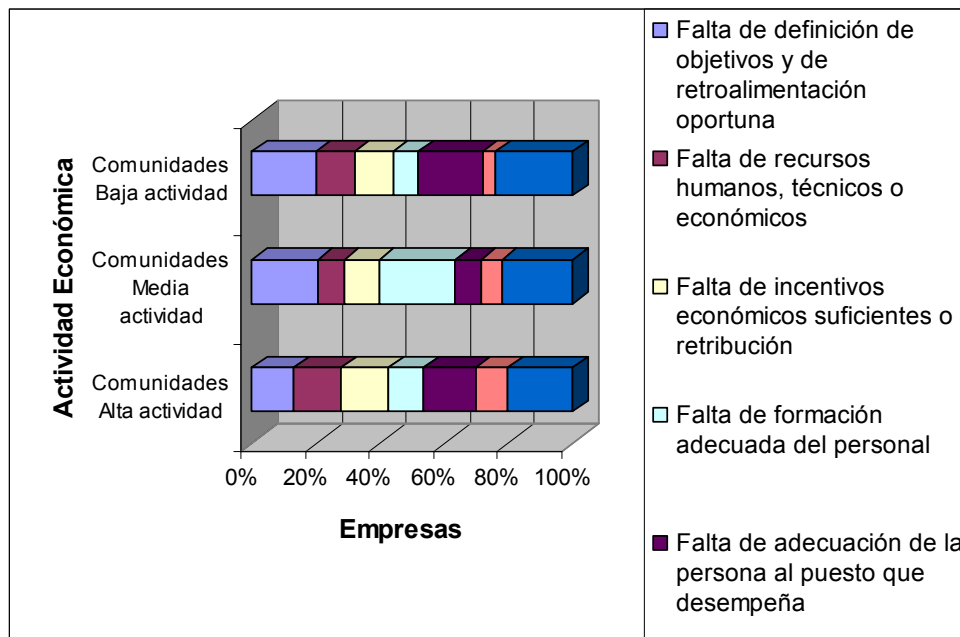
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

En el tramo medio se ve la mayor falta de concreción al asociar con el rendimiento un determinado factor, la falta de definición de objetivos es mayor al aumentar el número de empleados. La falta de recursos aparece como segundo factor en el tramo medio y la falta de formación. *La inadecuación persona puesto y la falta de incentivos son las primeras razones a la falta de rendimiento en el tramo bajo por número de empleados. Parece probable que en las empresas con menos empleados sea la formación y la inadecuación persona puesto las que mejor explican la falta de rendimiento por la presencia de una polivalencia en el empleo y en los puestos además de una falta de hábitos formativos en este tipo de empresas. En las empresas mayores parece que se confirma la hipótesis de Gilbert.*

### 5.5.8. Variables del rendimiento y regiones productivas

- Al comparar por regiones productivas los factores de rendimiento se obtuvo:

#### Factores de rendimiento y zonas de productividad



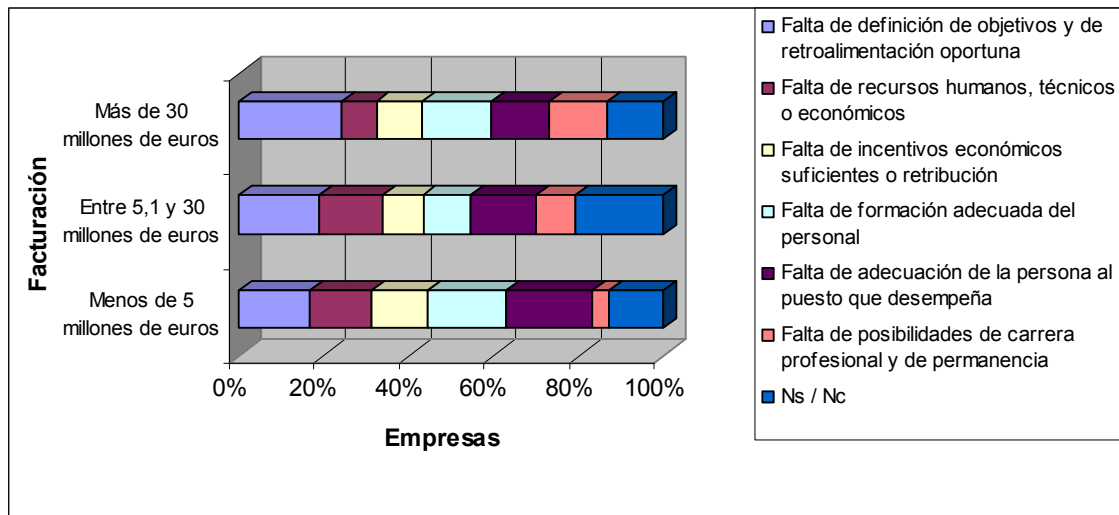
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Como se puede apreciar la falta de concreción de los objetivos es un factor determinante para los tramos bajos y medios y la falta de recursos para la alta productividad. Se aprecia el factor falta de formación como esencial en el tramo de media productividad. *Se corroboraría la hipótesis de Gilbert si se considera la suma de la falta de definición de objetivos y la falta de recursos para las comunidades medias y bajas. Posiblemente la definición adecuada de objetivos ayuda a la mejora de las empresas como corresponde a las de alta productividad.*

### 5.5.9. Variables del rendimiento y facturación

- Para estas variables se obtuvo:

#### Factores de rendimiento y facturación de las empresas



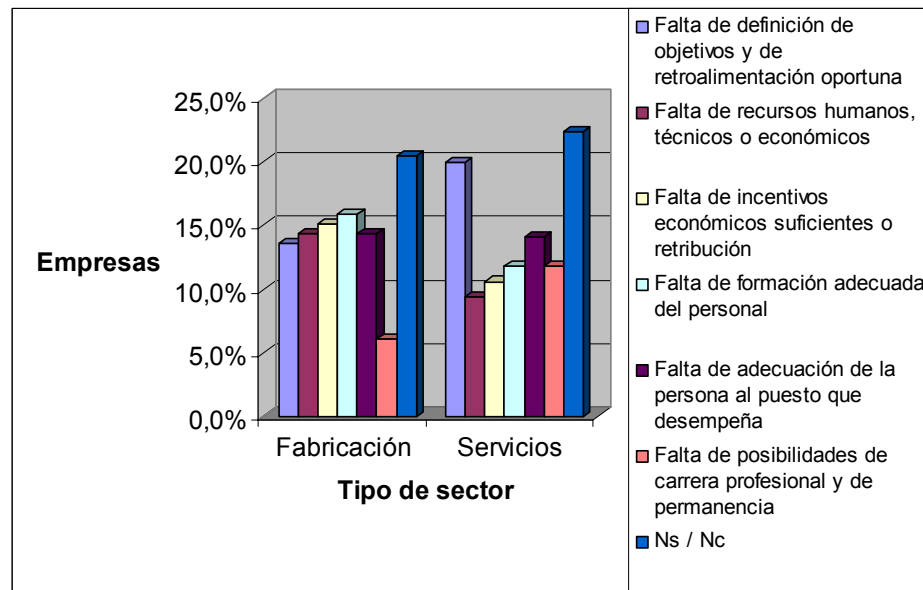
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Cuanto más se factura la indefinición de objetivos puede ser mayor y los recursos disminuyen como factores explicativos. Aparece también que a menor facturación ni la formación es la adecuada ni tampoco la adecuación persona puesto. *Aparece un gráfico muy parecido al correspondiente al número de empleados (tal como están ordenadas las barras en el gráfico), exceptuando una cierta inadecuación persona puesto que sería el mayor factor explicativo de la falta de rendimiento en la empresa.*

### 5.5.10. Variables del rendimiento y tipo de sectores

- En relación con estas variables se obtuvo:

#### *Factores de rendimiento y tipo de sector*



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española

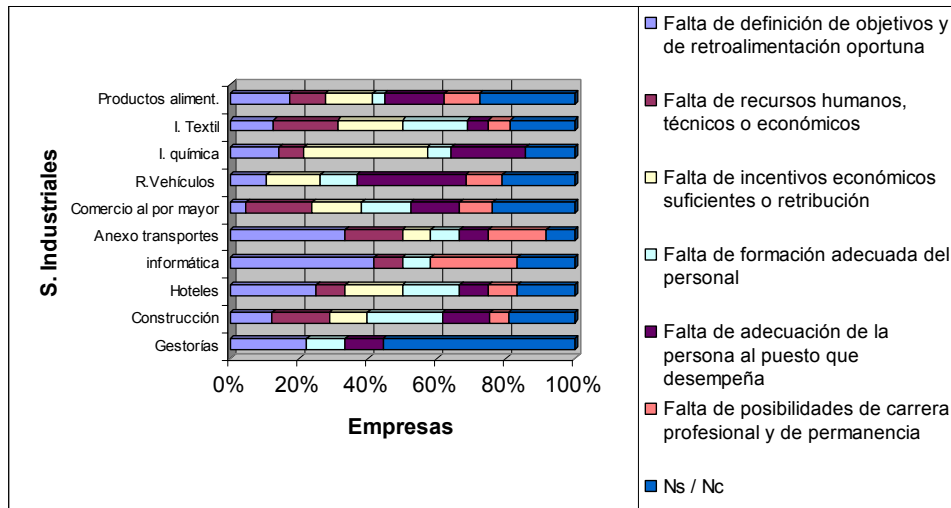
Como primera observación nos llama la atención la falta de definición de objetivos y falta de retroalimentación por parte de la dirección en las empresas de servicios frente a las de fabricación donde este factor es uno de los que menos importa. El resto de factores sube en importancia de manera escalonada en ambos grupos de empresas según el orden de arriba abajo en la gráfica excepto en la inadecuación persona puesta que en servicios resulta mayor. Se considera en ambos casos que la carrera profesional afecta menos aunque en servicios de una manera más destacada.

*Parece lógico que en las empresas de servicio sea más difícil el poder asignar con concreción objetivos ya que se trabaja con elementos con menos facilidad de contabilizarlos al no ser objetos tridimensionales, por otra parte los recursos pueden ser inferiores a las de empresas fabriles dependiendo del anterior factor.*

### 5.5.11. Variables del rendimiento y sectores

- En relación con los sectores industriales se obtuvo la siguiente gráfica para este tipo de pregunta:

**Factores de rendimiento y sectores industriales**



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Se hace notar en la muestra el grupo de empresas dedicadas a la gestión o gestorías como las que menos conocen la relación entre los factores explicativos de la falta de rendimiento. Las empresas dedicadas a la informática son las que afirman no conocer los objetivos de la empresa con concreción seguida de las de productos alimenticios e industrias anexa de transportes en relación con la falta de rendimiento. La falta de formación es manifiesta más marcadamente entre las empresas de la industria química. Puede parecer que las gestorías no encuentren sencillo atribuir causas concretas a la falta de rendimiento debido a la gran multiplicidad de tareas y clientes que poseen. Llama la atención que las empresas informáticas no concreten sus objetivos, posiblemente por condiciones de cambio en el cliente y situaciones de ensayo y error. Igual pasa en las industrias anexas al mercado de los automóviles muy sujetas a los vaivenes del mercado.

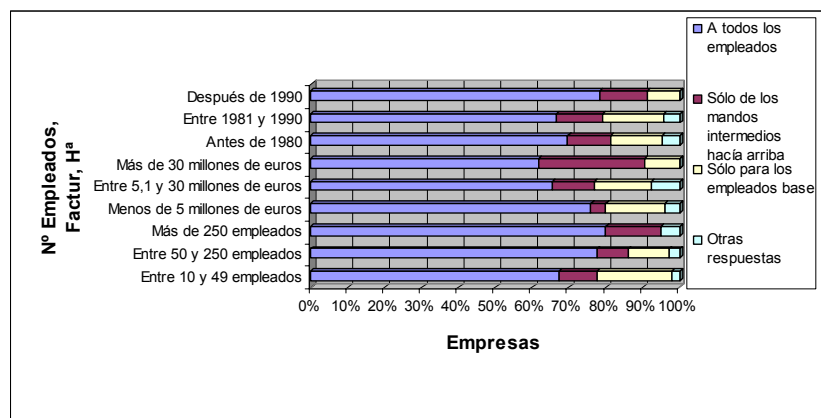
### 5.5.12. Presencia de sistemas de evaluación del desempeño en las empresas

- Ante la pregunta de si las empresas poseen algún sistema de evaluación del desempeño (pregunta 3 del cuestionario), se aprecia mayoritariamente de manera significativa para todas las categorías de empresas examinadas, la presencia de sistemas de evaluación de desempeño. *Cada vez más las empresas españolas son conscientes de la importancia que tiene el ser capaces de detectar necesidades formativas en su plantilla y que ello sirva para asignar programas de formación además de para otros menesteres como la retribución.*

### 5.5.13. Evaluación de grupos profesionales en la empresa y categorías cuantitativas

- En relación con los grupos profesionales que eran objeto de evaluaciones periódicas (pregunta 4 del cuestionario) se obtuvo:

#### *Grupos profesionales de evaluación y número de empleados, facturación y fundación o historia de la empresa.*



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española

Se observa que mientras aumenta el número de empleados igualmente aumenta la cantidad de personas que pasan por un sistema de evaluación del desempeño, sin embargo sucede que si atendemos a la facturación, a mayor facturación disminuye la preocupación de evaluar sistemáticamente a toda la plantilla pero sube el porcentaje de empresas que lo hacen desde los mandos intermedios hacia arriba. *Lo anterior pudiera*

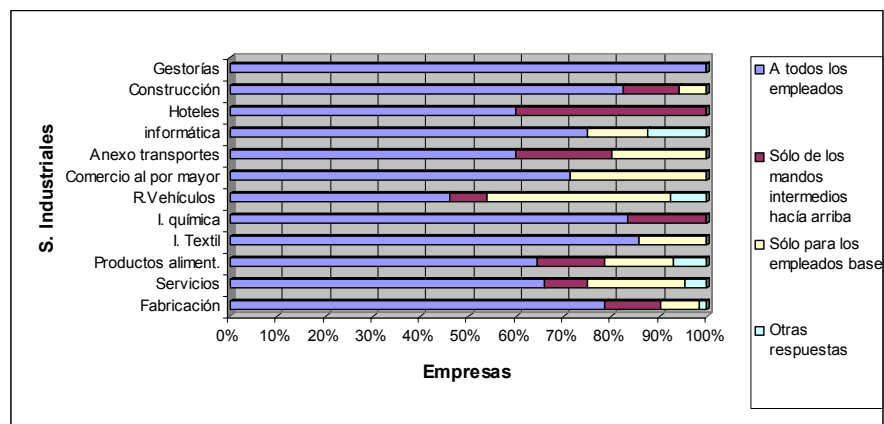


ser por la creciente importancia que se le viene dando al liderazgo en la gestión diaria. No parece haber nada significativo si nos centramos en el año de fundación de la empresa.

#### 5.5.14. Evaluación de grupos profesionales en la empresa y sectores

- En relación con estas variables se obtuvo:

#### Grupos profesionales de evaluación y sectores industriales



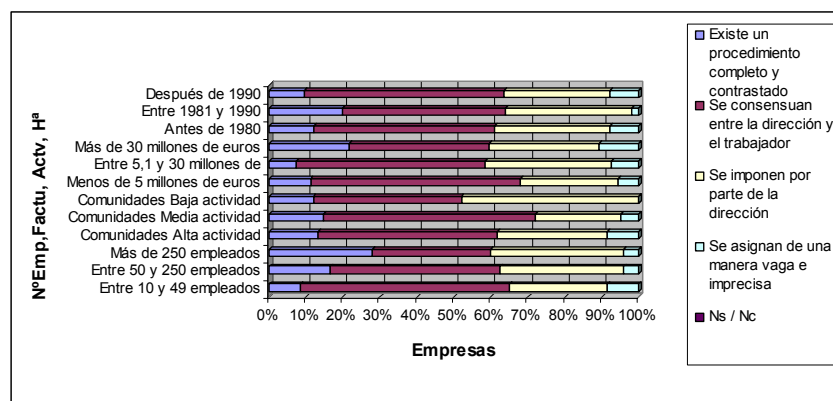
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española

Se aprecia que las gestorías son las que más se ocupan de poseer para todos los empleados sistemas de evaluación del desempeño, siguiéndoles las empresas de la industria textil y el sector químico y la construcción. Los hoteles y los anexos al transporte dedican su atención evaluativa con una mayor proporción a los mandos que en los anteriores grupos. Las empresas de repuestos de vehículos son las que se centran más en evaluar a los empleados base solamente. *El caso de las gestorías en las que se valora el desempeño de todos, se explica porque son sumamente pequeñas.*

### 5.5.15. Objetivos y variables cuantitativas

- A continuación los diferentes grupos de empresa explican la mayor o menor presencia de un sistema claro de fijación de objetivos (pregunta 5 del cuestionario), una negociación acordada o una imposición por parte de la dirección:

#### *Fijación de objetivos, número de empleados, zonas productivas, facturación y fundación de la empresa o historia*



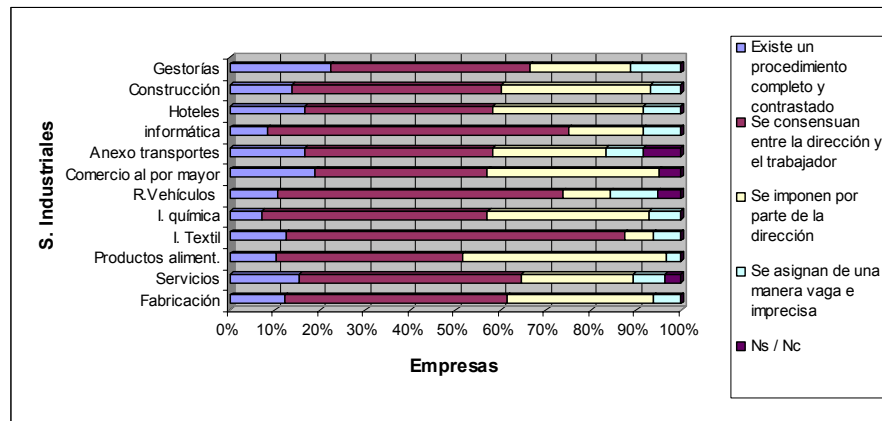
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española

En este gráfico general se aprecia de que en todos los grupos de empresas examinados hay una gran tendencia pactarlos o a imponerlos por parte de la dirección pero que casi ninguno posee un sistema contrastado de fijación de objetivos. *Esta afirmación corrobora nuestros hallazgos anteriores según los cuales en general casi todas las empresas de nuestra muestra explican fundamentalmente la falta de rendimiento por una deficiencia a la hora de fijar objetivos concretos.*

### 5.5.16. Objetivos y sectores

- En relación con estos parámetros se obtuvieron los siguientes datos:

#### *Fijación de objetivos y sectores industriales*



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Español, 2006

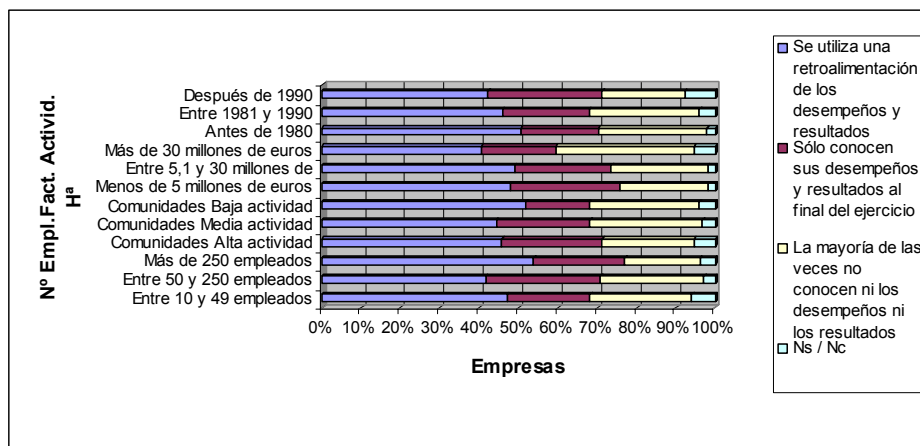
Se aprecia que las gestorías y los negocios al por mayor representan la proporción más alta a la hora de poseer un sistema contrastado para fijar los objetivos de los empleados. Todos los sectores suelen consensuar tanto la dirección como los trabajadores en acuerdo la fijación de objetivos. Las empresas dedicadas a la alimentación son las que prodigan una fijación de objetivos vaga siendo, en este sentido, las industrias textiles las que menos. *Posiblemente encontremos una explicación en que las empresas que poseen sistemas contrastados de fijación de objetivos como gestorías y negocios al por mayor supervivan más debido a una necesidad perentoria de trabajo por cantidades o plazos de entrega de sus servicios y productos.*

### 5.5.17. Retroalimentación y variables cuantitativas

- Con esta pregunta se pretendía averiguar el nivel de retroalimentación existente entre la dirección y el trabajador a la hora de conocer, de manera oportuna, sus resultados de trabajo (pregunta 6 del cuestionario).

Así se obtuvo:

#### *Retroalimentación de los resultados al trabajador y número de empleados, actividad productiva, facturación y año de fundación de la empresa*



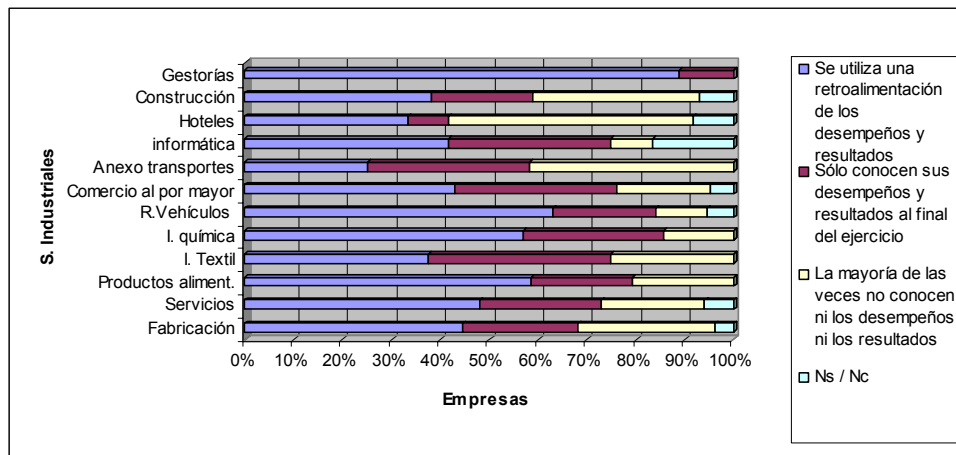
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Los datos no parecen aconsejar el pronunciarse por ninguna hipótesis consistente ya que parece que no existe ninguna correlación entre las categorías examinadas y el sistema de retroalimentación utilizado que aparece sumamente disperso.

### 5.5.18. Retroalimentación y sectores

- La gráfica obtenida fue:

#### *Retroalimentación y sectores industriales*



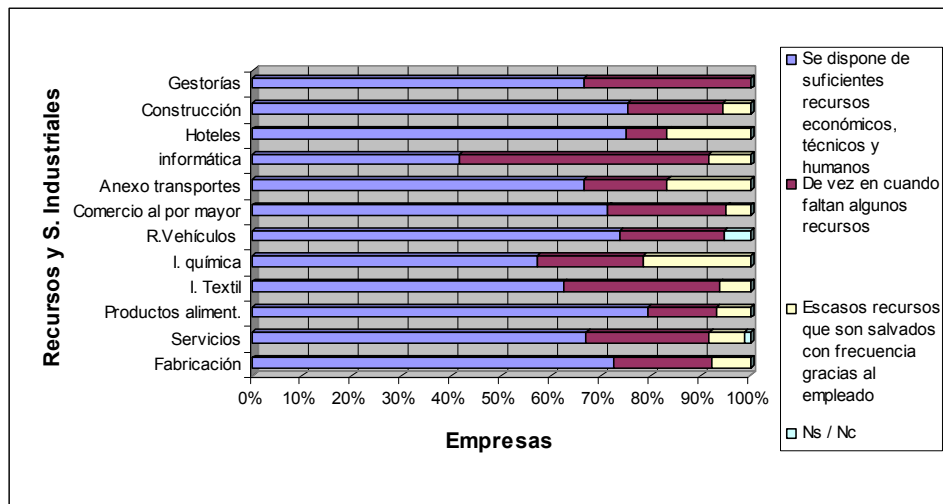
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Las gestorías y las empresas de repuestos de vehículos son las que mejor retroalimentan en el puesto los resultados al trabajador, siendo los hoteles y las empresas de construcción las que menos. Existe un desconocimiento grande de los desempeños y resultados en las empresas hoteleras y en muchas de las anexas a la industria del transporte. *Parecen muy relacionados estos resultados con el anterior gráfico referido a este tipo de categorías ya que la retroalimentación es más probable que se dé en presencia de unos objetivos bien definidos.*

### 5.5.19. Recursos y sectores

- Se obtuvo lo siguiente:

#### Recursos y sectores industriales



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española

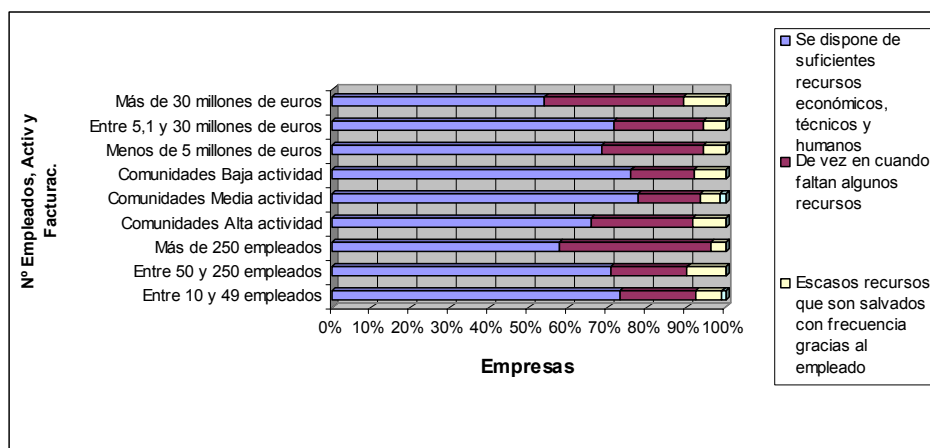
Aparecen en primer lugar las empresas de fabricación con los mejores recursos frente a las de servicio. Los sectores de la construcción y los de informática y alimentación son los que poseen mejores recursos, siendo la industria química y los anexos al transporte los que peores recursos tienen a la hora de trabajar. *Parece que los que más recursos poseen necesitan para su trabajo esencialmente esos medios ya que no se podría explicar la finalidad de su trabajo sin entrega de productos muy bien acabados.*

### 5.5.20. Recursos y variables cuantitativas

- Con esta pregunta se quería conocer el nivel de recursos materiales o económicos, humanos y técnicos necesarios para trabajar con buenas posibilidades de éxito (pregunta 7 del cuestionario).

En relación con estas variables se obtuvo:

#### *Recursos y número de empleados, actividad productiva, facturación y año de fundación de la empresa*



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española

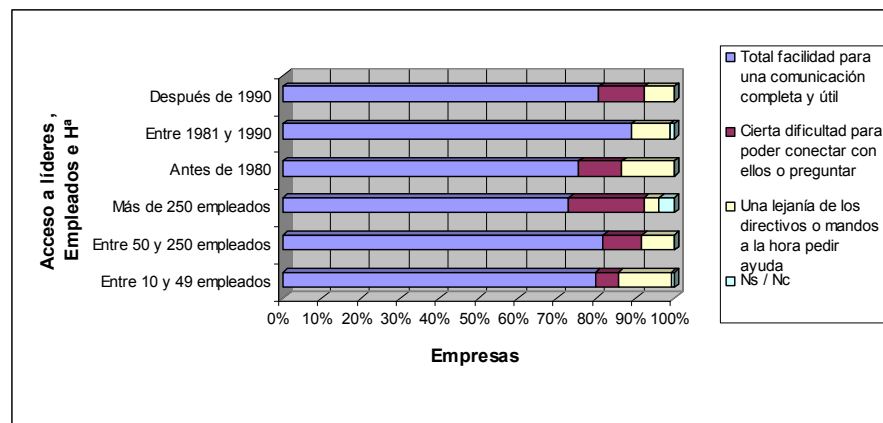
Como se puede apreciar cuando aumenta el número de empleados menos recursos se poseen a la hora de realizar el trabajo, lo mismo pasa con las zonas de productividad al pasar de más a menos productividad, en el mismo sentido evoluciona la variable al considerar de menos a más facturación. *No encontramos explicación referida a los datos que se aportan según la zona productiva. En cuanto a las otras variables una posible explicación sea que cuanto mayor es la empresa más recursos se comparten y por lo tanto faltan de manera individual.*

### 5.5.21. Líderes y variables cuantitativas

- Con esta pregunta se pretendía averiguar la relación existente o dependencia en el trabajo en relación con los líderes éxito (pregunta 8 del cuestionario) .

Se obtuvo la siguiente gráfica:

#### *Acceso a los líderes y número de empleados y fundación de la empresa o historia*



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

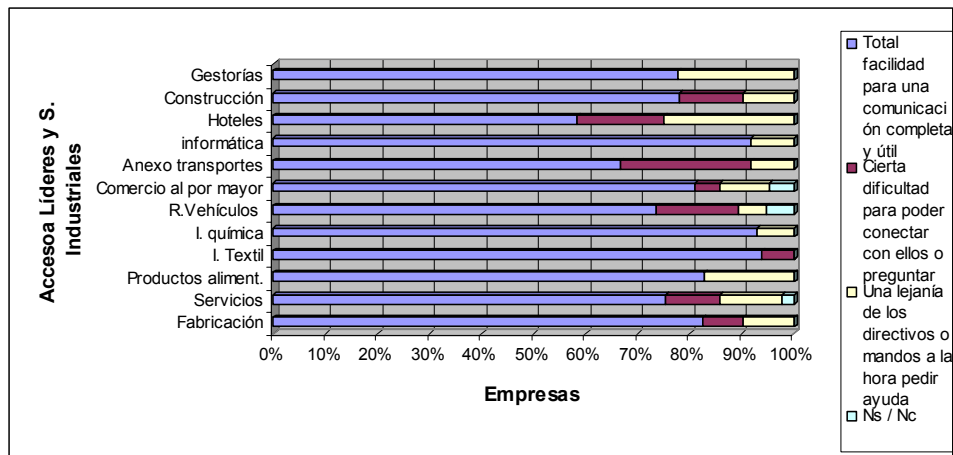
Conforme aumenta el número de empleados disminuye el acceso a los líderes. Parece que las empresas por fundación en el tramo medio son las que gozaban de un acceso a los líderes más acusado. *Estos resultados parecen lógicos si pensamos en la cantidad de personas controladas por un supervisor ya que ésta aumenta con el número de empleados.*



5.5.22. Líderes y sectores

- Se obtuvo la siguiente gráfica:

*Acceso a líderes y sectores industriales*



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

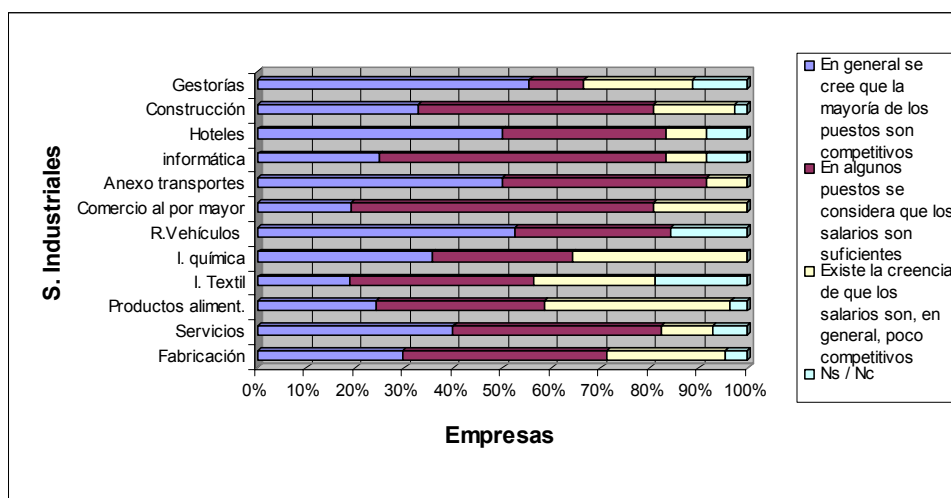
Las empresas de fabricación tienen más accesos a los líderes que las de servicios en general. Por sectores las que más acceso tienen son las de la industria textil y las de informática. Las que menos los hoteles y los anexos de transporte. *Probablemente en los sectores con acceso fácil a los líderes se explica por la necesidad en la precisión de los objetivos y diseños de productos perseguidos.*

### 5.5.23. Salario y sectores

- Con esta pregunta se pretendía obtener luz sobre la incidencia del salario en el rendimiento y los resultados éxito (pregunta 9 del cuestionario).

Se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Salario y sectores industriales



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

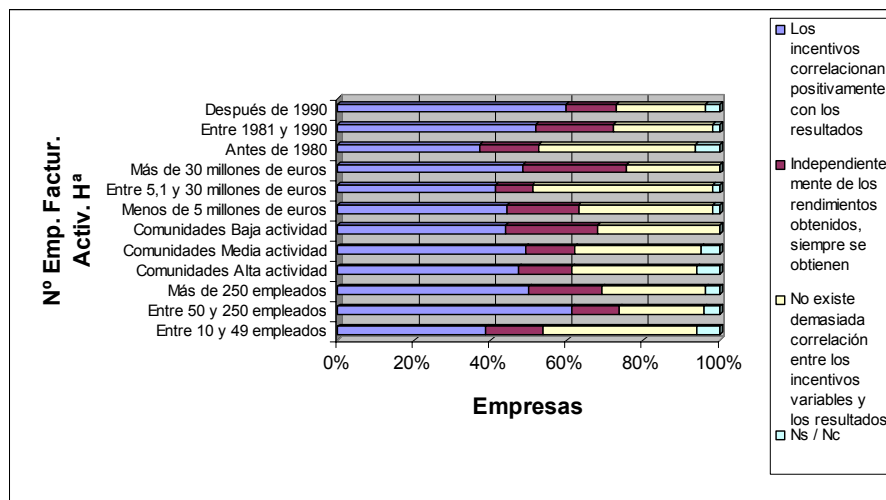
En general los servicios gozan de un salario más competitivo que las empresas de fabricación. Las gestorías y las industrias de repuesto de automóviles son las que consideran que poseen unos salarios más competitivos, siendo las de productos alimenticios y comercio al por mayor las que menos. *En general los servicios requieren de una mayor preparación en conocimientos y habilidades sociales y esto correlaciona con un salario más competitivo.*

**5.5.24. Incentivos, resultados y variables cuantitativas**

- Con esta pregunta se pretendía proporcionar información acerca de la manera de asignar incentivos partiendo de los resultados producidos éxito (pregunta 10 del cuestionario).

Se obtuvo la siguiente gráfica:

**Correlación entre incentivos y resultados**



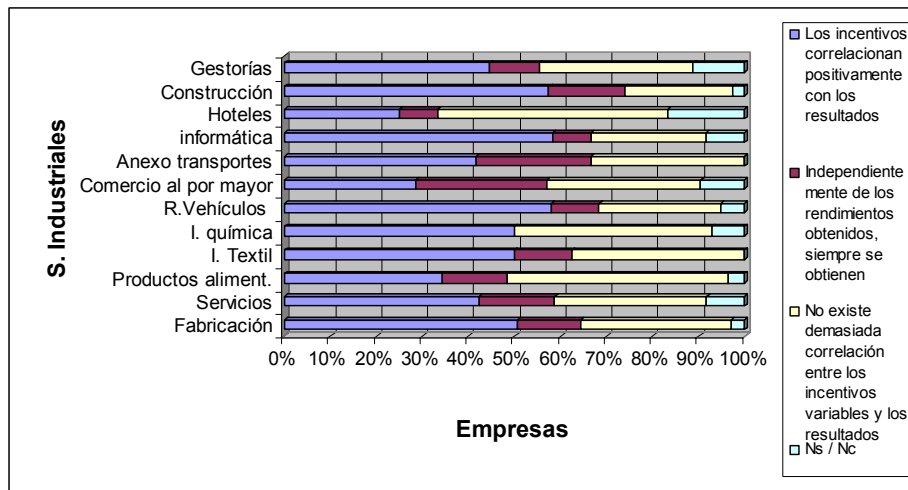
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Las empresas más pequeñas por el número de empleados son las que menor correlación poseen entre los resultados y los incentivos monetarios. La actividad productiva no discrimina mucho en estas variables, sin embargo por facturación sí se encuentra una mayor correlación al aumentar ésta. Lo mismo sucede si se correlaciona la variable con el año de fundación de la empresa aumentando la variable desde el pasado al presente. Parece que el aumento de empleados en la empresa facilita un intento de buscar soluciones más justas y objetivas para todos los trabajadores, también esto se aprecia más modernamente.

### 5.5.25. Incentivos, resultados y sectores

- Se obtuvieron los siguientes datos:

#### Correlación entre incentivos y sectores industriales



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

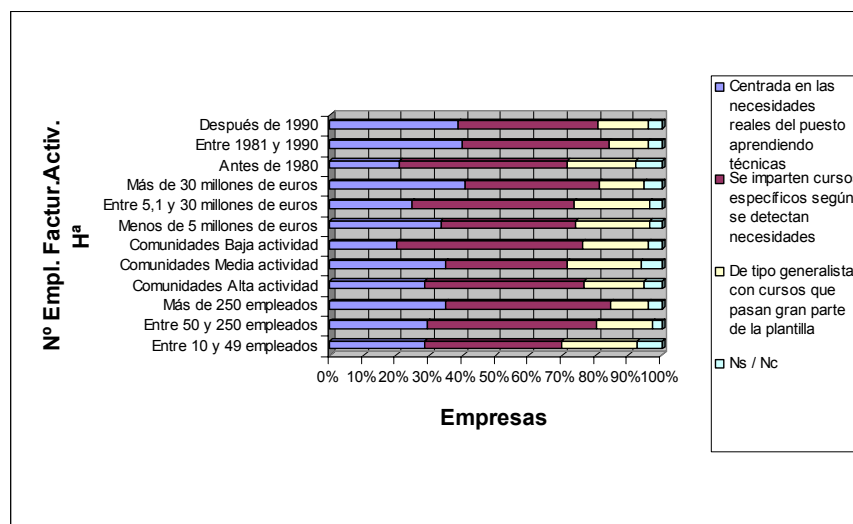
En las empresas de fabricación se aprecia una mayor correlación de los incentivos con los resultados que en la de servicios. Igualmente por sectores la mayor correlación es para la construcción y las empresas informáticas y las que menos el comercio al por mayor y los hoteles. *Parece lógico pensar que en las empresas de fabricación haya más interés por remunerar por resultados que en servicios. Por otra parte construcción e informática proporcionan productos acabados y comprobables por lo que es lógico pensar en esta manera de remunerar.*

### 5.5.26. Tipo de formación y variables cuantitativas

- Con esta pregunta se pretendía obtener información sobre el nivel y tipo de formación proporcionada según las variables analizadas éxito (pregunta 11 del cuestionario).

Se obtuvo:

#### *Tipo de formación y número de empleados, actividad productiva, facturación y año de fundación de la empresa*



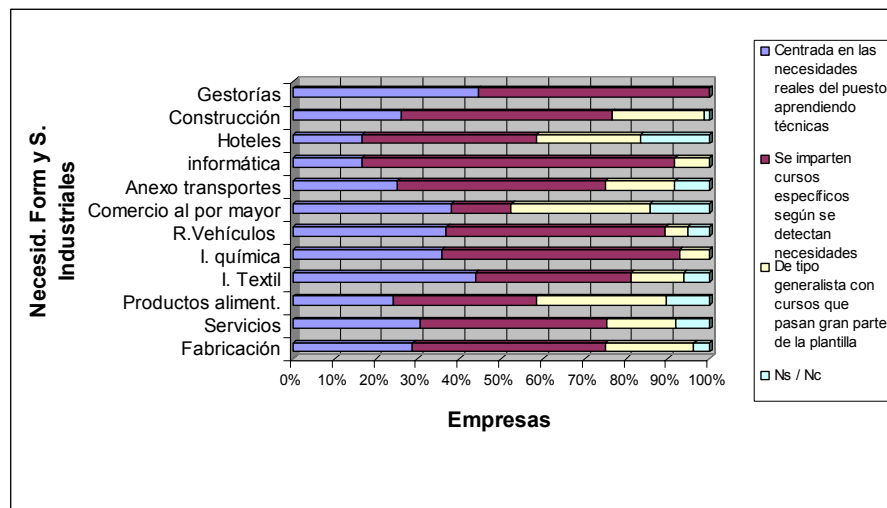
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española

Conforme aumenta el número de empleados de la empresa se centra la formación en las necesidades reales del puesto. Por zonas geográficas de actividad se aprecia que lo anterior ocurre en el tramo medio. Igualmente esto ocurre para empresas de mayor nivel de facturación. Finalmente el desarrollo en el propio puesto aumenta con la cercanía de la compañía a nuestro tiempo. El resto de los tipos de formación se distribuye de manera parecida entre todas las categorías. *Parece que las empresas mayores y más modernas, contemplan la realidad formativa adaptada y conciben la formación en el propio puesto como la más adecuada debido a la búsqueda de pragmatismo y existencia de una relación causa-efecto.*

5.5.27. Tipo de formación y sectores

- Se obtuvo:

*Tipo de formación y sectores industriales*



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

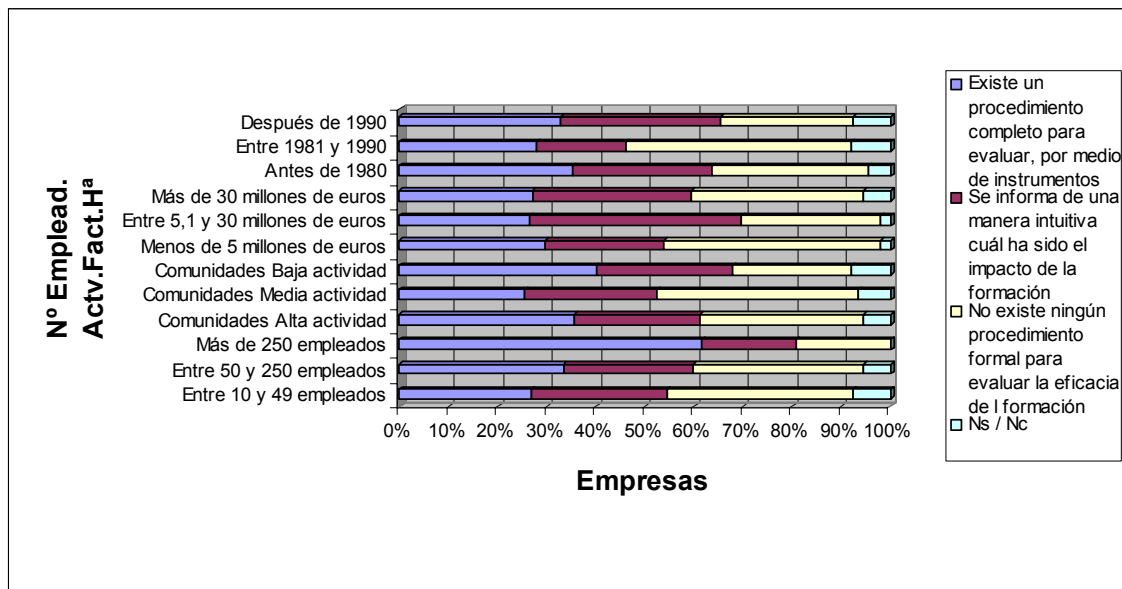
No parece haber diferencias entre sectores de servicios y fabricación dedicando ambos a dar una formación centrada en las necesidades específicas detectadas. Por sectores industriales son las firmas textiles y las de comercio al por mayor las que se centran en el propio puesto para su formación y las de informática y de la construcción las que se centran en la detección de necesidades específicas preparando cursos especiales.

### 5.5.28. Evaluación de la formación y variables cuantitativas

- Con esta pregunta se pretende conocer el tipo de empresas que evalúan la formación y su modo éxito (pregunta 12 del cuestionario).

Se obtuvieron los siguientes resultados:

#### *Evaluación de la formación y número de empleados, actividad productiva, facturación y año de fundación de la empresa*



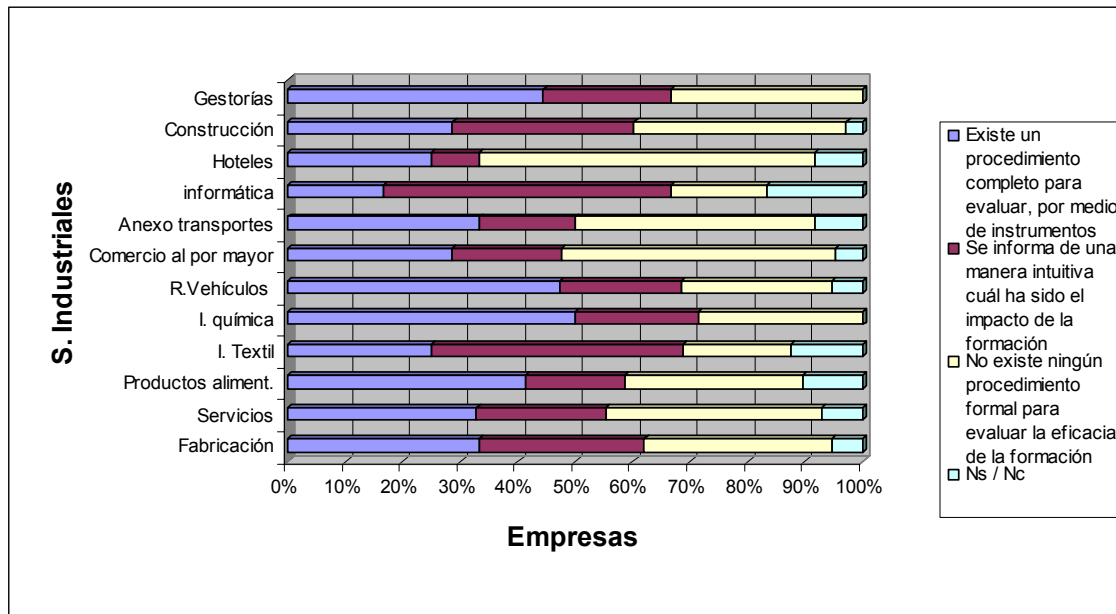
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Como se puede apreciar existe una evolución que va, según aumenta el número de empleados, de una falta de comprobación de los efectos de la formación hasta un método bien estudiado para evaluar la misma. Se observa que esta tendencia existe en empresas desde mayor actividad productiva a menor. En cuanto a la evolución de esta variable según la facturación de las empresas y el año de fundación, no se aprecian diferencias. *Aunque no aparecen claras estas conclusiones, sí parece haber una tendencia, conforme es mayor la empresa, a evaluar sus planes de formación debido a un control de los altos costes incurridos en la misma.*

### 5.5.29. Evaluación de la formación y sectores

- Se obtuvieron los siguientes datos.

#### Evaluación de la formación y sectores industriales



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Existe una pequeña diferencia a favor de las empresas de fabricación a la hora de exigir métodos contrarestados para evaluar la formación. Son las empresas pertenecientes al sector químico y las de repuestos de automóviles las que mejores métodos poseen a la hora de evaluar la formación y los hoteles, transportes y comercio al por mayor las que peor no usando apenas controles. *Parece que por su especificidad las empresas de fabricación necesitan evaluar mejor su formación.*

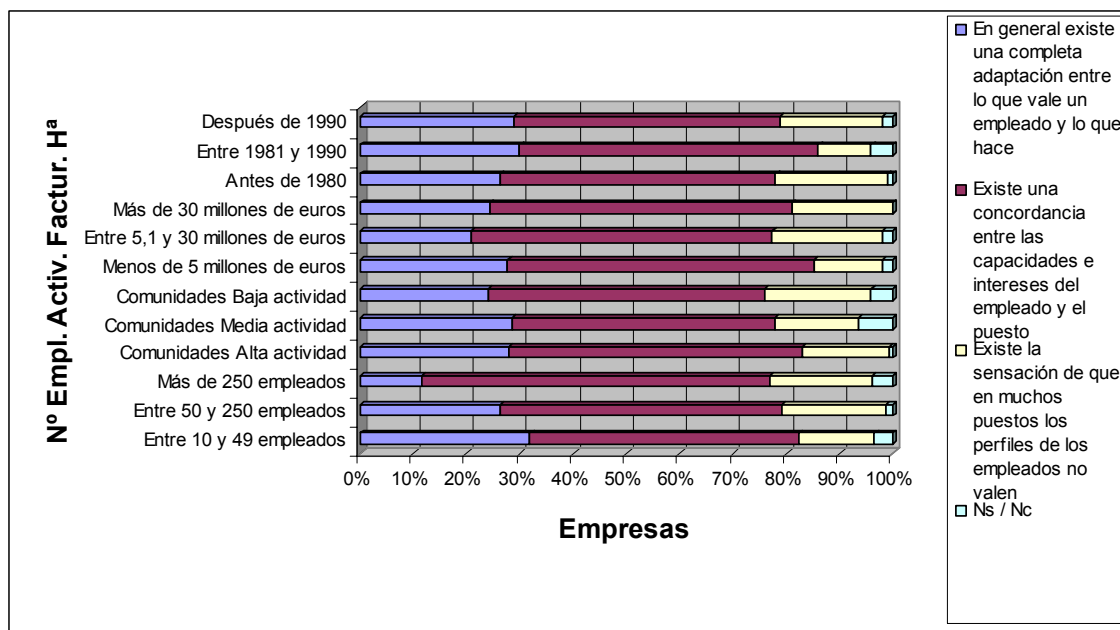


**5.5.30. Capacidades y variables cuantitativas**

- Con esta pregunta se pretendió obtener información acerca de la adecuación persona-puesto existente, dependiendo de que haya una mayor o menor adaptación al puesto de trabajo éxito (pregunta 13 del cuestionario).

Se obtuvo el siguiente gráfico:

**Capacidades en el puesto y número de empleados, actividad productiva, facturación y año de fundación de la empresa**



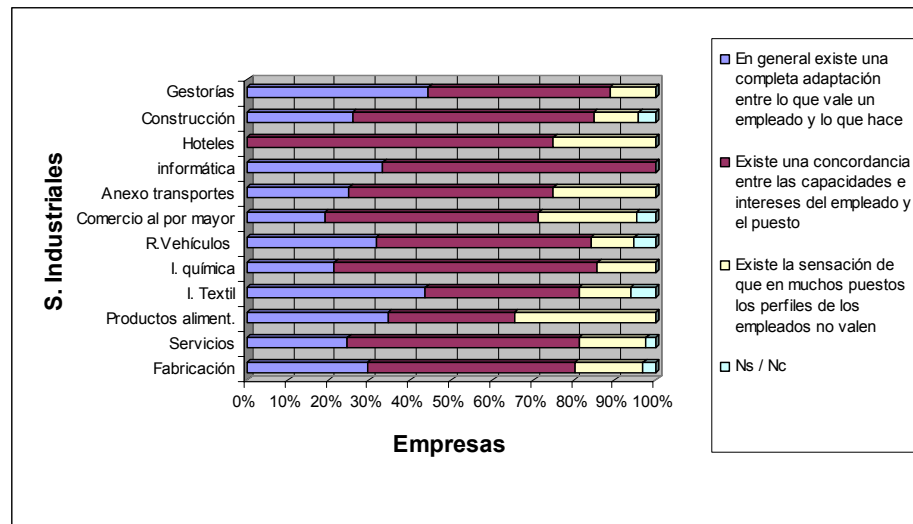
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

Se observan algunas diferencias en relación con el número de empleados viéndose una mayor adaptación al puesto según aumenta el número de trabajadores de la empresa. Esto último se explicaría debido a la menor especialización conforme la empresa es menor. En las demás no hay diferencias ya que en un entorno del 25% en todas las variables existe una buena adecuación persona/puesto.

### 5.5.31. Capacidades y sectores

- Se obtuvo:

#### Capacidades en el puesto y sectores industriales



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

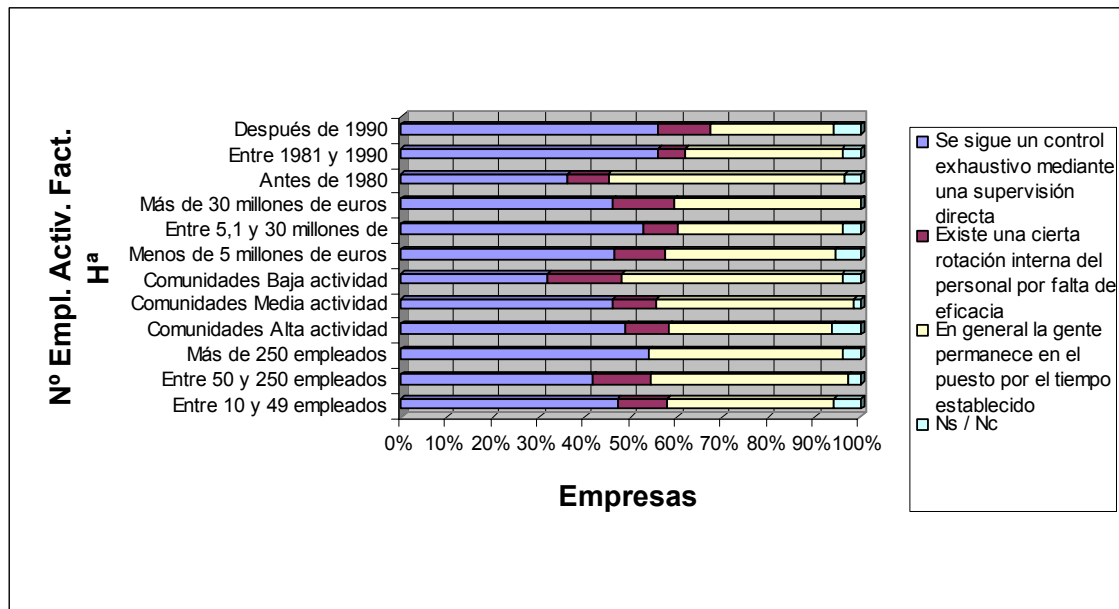
La adecuación persona/puesto es mayor en las empresas fabriles que en las de servicios. En las gestorías parece haber una mayor adecuación e igualmente en las empresas de la industria textil. Las de la industria química y las del comercio al por mayor son donde existe una mayor inadecuación al puesto. *Los resultados no son claros y no permiten aventurar ningún tipo de hipótesis.*

### 5.5.32. Permanencia en el puesto y variables cuantitativas

- Con esta pregunta se pretendía abundar en la adecuación persona-puesto éxito (pregunta 14 del cuestionario), habida cuenta que cuanto más supervisión exige un puesto mayor inadecuación puede haber según se desprende de las modalidades de graduación de las respuestas a esta pregunta.

Se obtuvo:

#### *Permanencia en el puesto y número de empleados, actividad productiva, facturación y año de fundación de la empresa*



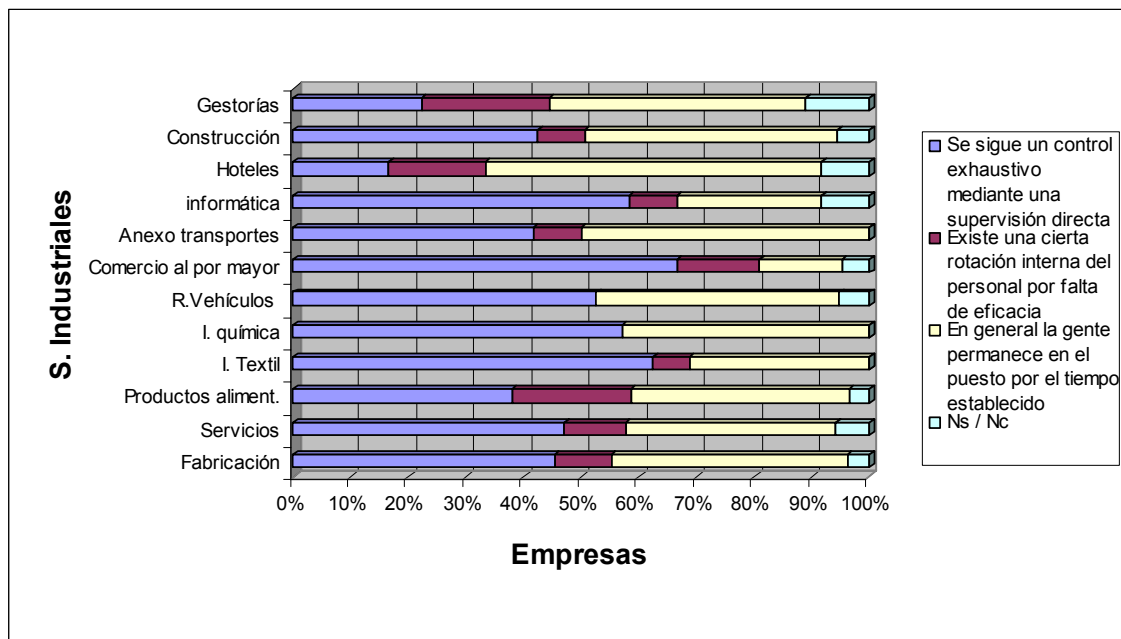
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española

En general se percibe que la mayoría de las categorías examinadas siguen un control exhaustivo de supervisión cuando los trabajadores se incorporan a la empresa, de menor a mayor actividad productiva aumenta este control, por año de fundación aumenta el control cuanto más cercanos a la actualidad estemos. En el resto de las categorías no parece haber cambios. *La explicación pudiera tener que ver con la más pobre formación o preparación actual contemplada de manera general.*

**5.5.33. Permanencia en el puesto y sectores**

- Se obtuvieron los siguientes datos:

**Permanencia en el puesto y sectores industriales**



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

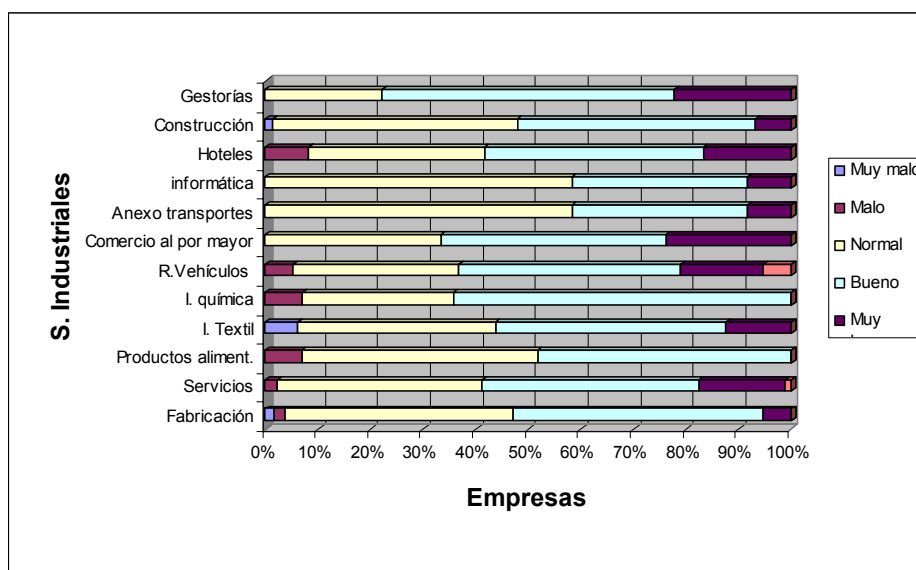
No parece haber diferencias entre las empresas de servicios y las de fabricación existiendo una proporción similar en ellas tanto de supervisión directa como en permanencia en el puesto por períodos largos. Parece haber una mayor permanencia en el puesto en los hoteles y en las gestorías y una mayor supervisión en las empresas textiles y las de comercio al por mayor. *Estos datos pueden tener que ver con la formación que requiere cada sector dependiendo de su singularidad.*

### 5.5.34. Clima y sectores

- Con esta pregunta se pretendió que se pusiera de manifiesto la percepción del clima laboral en relación con el rendimiento éxito (pregunta 15 del cuestionario).

Se obtuvo:

#### *Clima y sectores industriales*



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española, 2006

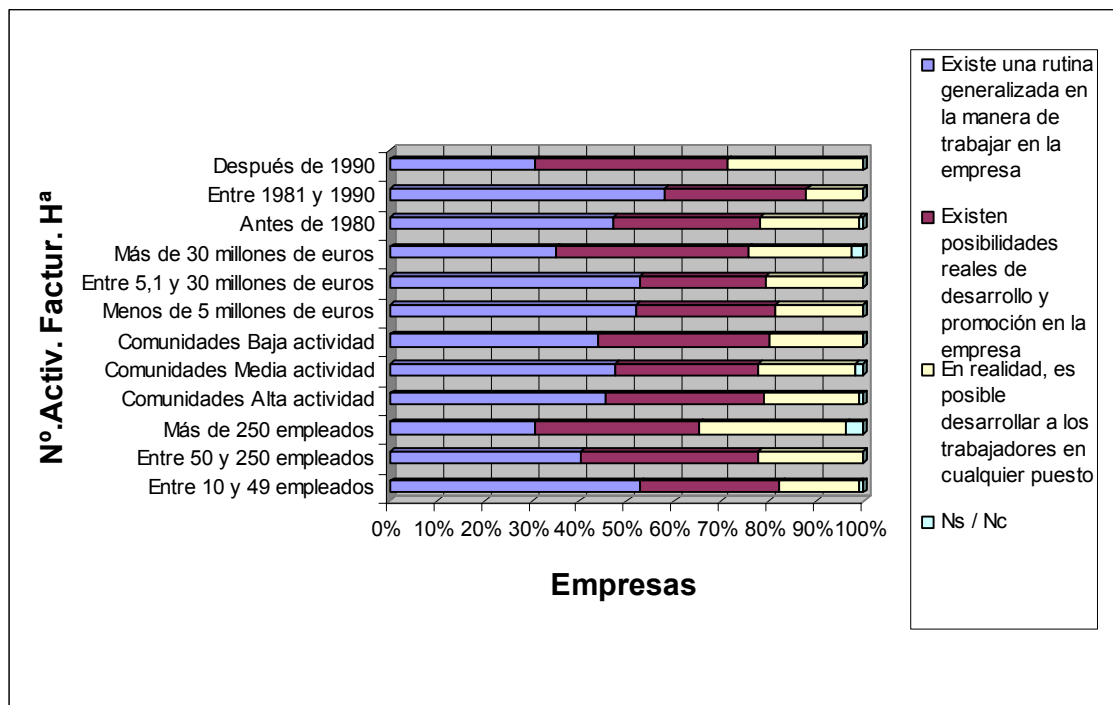
Parece existir un mejor clima laboral en las empresas de servicios que en las de fabricación. En general se aprecia un buen clima en todos los sectores empresariales. Los peores climas corresponden a las empresas de informática y las industrias anexas al transporte. Los mejores climas lo constituyen las gestorías y los comercios al por mayor.

**5.5.35. Desarrollo del personal y variables cuantitativas**

- Esta pregunta pretendía situar las perspectivas de desarrollo del trabajador en su empresa en relación con su rendimiento éxito (pregunta 16 del cuestionario).

Se obtuvo:

**Desarrollo de personal y número de empleados, actividad productiva, facturación y año de fundación de la empresa**



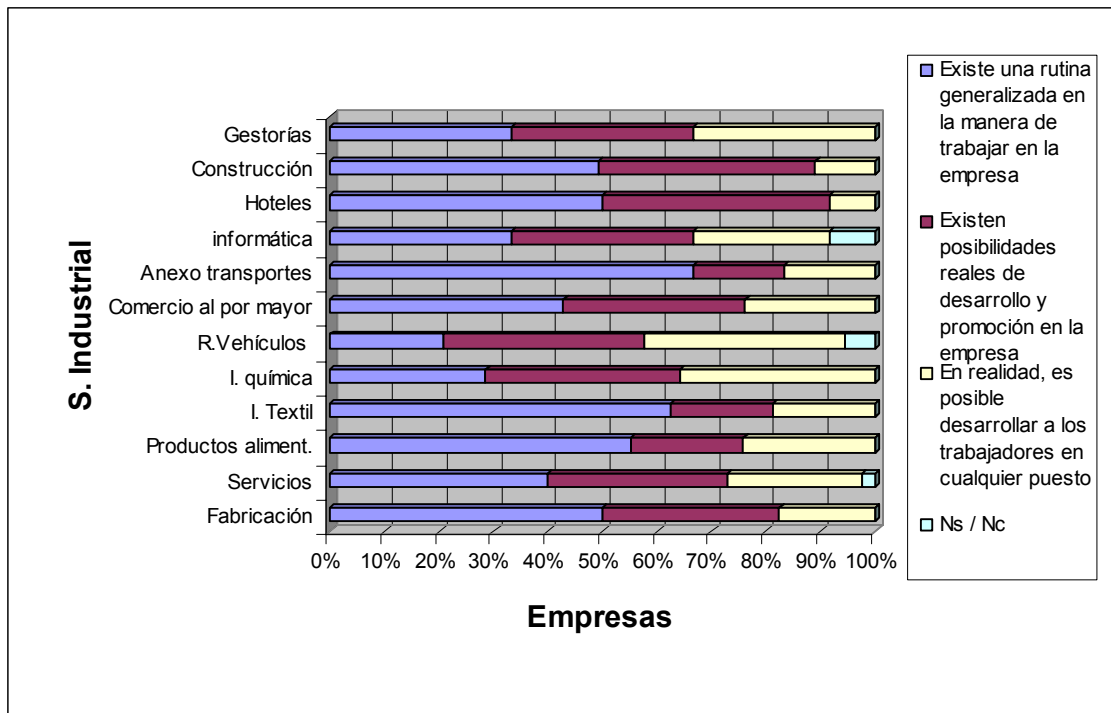
Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española

Se observa que a mayor número de empleados existe una mayor probabilidad de desarrollar a los trabajadores en la empresa, igual pasa cuando vamos de menor a mayor facturación e igualmente existe un mayor desarrollo en empresas cercanas a nuestro tiempo. Si se comparan las zonas de productividad no se aprecian diferencias. Parece lógico pensar en que a mayor empresa y modernidad las posibilidades de permanencia en la misma es también mayor.

5.5.36. Desarrollo del personal y sectores

- Se obtuvo:

*Desarrollo de personal y sectores industriales*



Fuente: Encuesta EOI. Gestión del Rendimiento en la Empresa Española

Existe una mayor probabilidad de desarrollar a los trabajadores en las empresas de servicios que en las de fabricación. En las empresas de los sectores de repuestos de vehículos e industria química es más fácil desarrollar al empleado y en las de anexo de transportes e industria textil la que menos. *No encontramos explicación a las causas que ocurren cuando se especifican sectores. En servicios es fácil imaginarse la mayor capacidad de desarrollo ya que los sectores implicados aquí están sujetos a cambios muy rápidos.*

## 6. VALORES Y CONDUCTAS OPERATIVAS EN EL TRABAJO

Como hemos podido contemplar a lo largo de este estudio, el rendimiento y los resultados de la empresa obedecen a causas muy diversas que dependen tanto de la organización como del individuo, primando las primeras sobre las segundas. La capacidad para definir objetivos, proporcionar recursos suficientes para trabajar y sostener el rendimiento a través de una motivación adecuada por parte de los líderes, resulta esencial dentro de un marco de valores que hacen posible y sostenible la cultura de la empresa y las formas de trabajar.

Los psicólogos sociales han distinguido bien entre dos tipos de conceptos: la motivación y las actitudes. Por una parte la motivación supone la presencia y administración adecuada a las necesidades del trabajador de ciertos incentivos, por otra las actitudes permanecen en el tiempo sin modificarse configuradas por medio de los sistemas de creencias y los valores. La presencia de motivos para trabajar en los empleados, depende de factores de oportunidad o situacionales donde variables como la forma de ser, la inteligencia, las experiencias o simplemente los hechos de la vida configuran la estructura de sus necesidades. Los valores se configuran de forma más duradera dependiendo más de la cultura y de las experiencias que de factores que tienen que ver con la personalidad.

Ambos términos son disparadores de las competencias laborales, en el sentido de que las facilitan y las hacen trabajar. Numerosos trabajos de investigación confirman este aserto como por ejemplo constató David McClelland<sup>22</sup> trabajando con mandos de la marina de los EE.UU. donde comprobó la existencia de excelentes desempeños y resultados en ciertos marinos aún en ausencia de motivación. Estos estudios demuestran que los valores se mantienen de forma independiente de los incentivos y en su ausencia lo cual prima de forma extraordinaria que la presencia de ciertos principios son de enorme importancia a la hora de mantener ciertas conductas.

---

<sup>22</sup> David McClelland, autor, en 1973, del artículo "Testing for Competence rather than for Intelligence"



### **6.1. ¿Qué son los valores y las actitudes?**

La palabra valor y actitud están íntimamente unidas, ya que el valor se refiere a las ideas y creencias que se tiene acerca de las cosas, objetos y personas y su relación con la vida y que se reflejan en ciertas actitudes o conductas. Dichas conductas no son posibles explicarlas si no posee un determinado valor. Cuando una persona descubre en su relación con el mundo u otros un valor, desea extenderlo para que los demás también como él lo posean ya que resulta valioso y se contrapone a sus contrarios. Los valores se constituyen en rectores de la conducta orientándola hacia una finalidad, así por ejemplo la solidaridad está orientada al bien común y la valentía a defenderse de un ataque injusto aún a riesgo de perder la integridad física.

Los valores se fundamentan en las creencias de qué algo es útil o bueno. Por ejemplo el valor solidaridad supone la creencia de que ciertas acciones solidarias son buenas y útiles para ayudar a los demás por eso las consideramos un valor. Los valores están sujetos a la influencia cultural así la sumisión al hombre de la mujer en ciertas culturas se ve como algo bueno y necesario, y en otras como la nuestra no.

Las actitudes son representaciones o tendencias de conducta de los valores, de esta forma si una persona piensa que es racista cree que posee el valor de pertenecer a una raza superior y eso lo ha adquirido por medio de su educación y entorno cultural. Las actitudes que confeccionamos acerca de las cosas o las personas suelen ser formadas por uno, dos o tres componentes De esta forma las ideas o teorías científicas muestran actitudes de componente cognitivo solamente (se es favorable o no a una teoría), las creencias religiosas poseen ideas pero sobre todo emociones, por último los hábitos son conductas realizadas sin razón consciente aunque en un principio tuvo una razón de ser consciente.

Las actitudes se forman mediante tres procedimientos: **premio-castigo**, así las conductas premiadas permanecen y las castigadas se extinguen; por medio de la **reflexión** se consigue deducir qué conductas son mejores, finalmente por **modelado** imitamos otras conductas como las de los líderes.

La génesis de los valores éticos se entiende muy bien desde las ideas de Kohlberg profesor de Psicología de la Universidad de Harvard que en su teoría del desarrollo Cognitivo nos permite clasificar a las personas según tres tipos de categorías dependiendo del grado evolutivo que han alcanzado en la asunción de los valores éticos. Lo más curioso de este trabajo es que estas categorías o etapas son independientes de la clase de cultura que se trate o lo que es lo mismo se dan en toda clase de culturas. Las etapas evolutivas son las siguientes:

- Nivel preconvencional. En esta etapa la persona interpreta el universo moral en dependencia de sus emociones más primarias, es decir, es bueno aquello que implica una consecuencia física agradable para el organismo, naturalmente este estadio representa un desarrollo de la persona muy primitivo. En esta etapa se pueden distinguir dos estadios:

*Estadio 1:* Orientación al castigo y a la obediencia. Aquí la dependencia está claramente asociada al premio o al castigo en sus consecuencias más inmediatas. La persona considera lo bueno como aquello que representa una emoción agradable y malo lo que supone algo desagradable.

*Estadio 2:* Orientación instrumental y relativista. Aquí lo que importa es el utilitarismo, es decir, la persona valorará una situación de una forma u otra dependiendo de la utilidad o uso práctico que la persona infiera de determinada situación: "esto es bueno siempre que a mi me sirva".

- Nivel convencional. En esta categoría se incluyen aquellos criterios de valoración que están sujetos a la dependencia social, lo que quiere decir es que lo que la persona tiene en cuenta ante los actos morales es el baremo comparativo o la norma correspondiente al mundo cultural en el que se mueve. En definitiva existe una identificación social con el grupo de referencia en el que la persona se mueve. Aquí como en la anterior categoría se dan de nuevo dos estadios.

*Estadio 1:* Orientación hacia la concordancia. En esta fase la persona orientará sus criterios morales en base a un intento de buscar el acuerdo con la mayoría de los valores sociales en los que está inmerso. La buena conducta, es aquella que gusta a los demás. La conducta, entonces se juzgará según reglas estereotipadas.

*Estadio 2:* Orientación hacia la ley y el orden. Hay una orientación básica hacia la autoridad, las reglas fijas y el mantenimiento del orden social. Ahora lo importante es mantener el orden establecido.

- Nivel postconvencional. En este momento lo que va a primar es la reflexión particular y la autonomía. Hay un esfuerzo por intentar definir criterios de valor universal. El valor moral reside en que el individuo pueda establecer baremos de conducta que puedan estar por encima de asignaciones personales. En esta etapa, se habla también de dos estadios.

*Estadio 1:* La *Orientación* legalista del contrato social. Aquí se valora los actos morales a la luz de la reflexión particular tratando de extraer reglas de valor universal como un sistema para poder construir un código que pueda estar por encima de valoraciones.

*Estadio 2:* *Orientación* por principios universales. En este estadio, la orientación buscada en cuanto a los problemas morales es la búsqueda de criterios de conciencia, universales y con base en la lógica y la reflexión en los que sustentar toda acción moral.

Estos tres niveles se pueden dar en la asunción de los valores éticos. La teoría sólo sería aplicable a los demás valores sin incluir el tercer estadio ya que otros valores son menos universales y están sujetos a modas y entornos empresariales y estos son muy cambiantes.

## **6.2. Importancia de los valores en la conducta de los líderes**

Los valores aseguran la conducta más apropiada del repertorio que se posee, ante ciertas situaciones de trabajo. Además aún sin poseer un modelo exacto de conducta experimentada (ante una nueva situación por ejemplo) la presencia de valores remodela y considera ésta produciendo la más apropiada. La presencia de valores asegura la permanencia de las conductas aún en ausencia de incentivos.

Por todas estas razones es necesario entender el concepto, su génesis y su control. Partimos, para lo último, de la frase “nadie gestiona lo que no puede medir”, así pues se hace muy necesario algún sistema de medida de los valores y las actitudes.

El concepto de valor que le confiere una persona a algo, se relaciona en la idea de que lo que más valora una persona afecta a sus intereses y una tendencia a hacer tareas que sustenten dichos intereses. Esto quiere decir que ciertos intereses a través de conductas reflejarán valores determinados. Las conductas relacionadas con intereses y valores aparecerán más cuando que haya que jerarquizar conductas por orden de importancia ya que los valores e intereses se encuentran jerarquizados.

## **6.3. Tipos de valores en la empresa**

En relación con la idea anterior, L. V. Gordon<sup>23</sup> ha desarrollado un cuestionario que permite el conocimiento de valores e intereses laborales que se exponen a continuación.

### ***6.3.1. Valores personales***

- ❖ *Practicidad.* Personas con metas materialistas que prefieren hacer cosas útiles o de resultado inmediato.
- ❖ *Resultados.* Personas que prefieren trabajar en problemas complejos y difíciles superando cada reto.

---

<sup>23</sup> L. V. Gordon “Cuestionario de Valores Personales e Interpersonales”. TEA Ediciones 1996

- ❖ *Variedad*. Personas cuyo gusto es trabajar en cosas nuevas y diferentes, tener experiencias variadas y asumir ciertos riesgos.
- ❖ *Decisión*. Personas que asumen posturas claras y determinantes y que actúan con resolución.
- ❖ *Orden y método*. Persona que enfoca su trabajo acorde a un plan premeditado. Realiza su tarea con orden.
- ❖ *Metas y objetivos*. La persona trabaja por objetivos no cejando hasta su finalización.
- ❖ *Conformidad*.

### 6.3.2. Valores interpersonales

- ❖ *Estímulo*. La persona desea ser tratada con comprensión y amabilidad y tiene tendencia a manifestar este tipo de conductas.
- ❖ *Conformidad*. La persona asume lo que es socialmente correcto y trata de enseñarlo y practicarlo.
- ❖ *Reconocimiento*. La persona desea ser bien vista y admirada.
- ❖ *Independencia*. La persona desea actuar por medio de su propio criterio.
- ❖ *Benevolencia*. La persona desea ser generosa y ayudar a los demás.
- ❖ *Liderazgo*. La persona desea el poder y la autoridad a la hora de trabajar con otros.

Como se puede apreciar este tipo de valores dependen de la propia persona y se supone que los ha desarrollado por medio de su educación principalmente y también a través de sus entornos de trabajo. Existen otros valores más dependientes de la estrategia de la empresa que pueden ser asumidos por todos como los que propone Parra Luna<sup>24</sup>

- *Salud*: supone la creencia y predisposición a mantener una población trabajadora sana tanto física como psíquicamente habilitando los medios adecuados.
- *Riqueza material*: supone la tendencia al crecimiento económico y la expansión buscando el beneficio dinerario y otras posesiones acumulativas.

---

<sup>24</sup> Francisco Parra Luna. "El Balance social de la Empresa" Ed Deusto. Bilbao. 1989.

- *Seguridad*: supone la tendencia a conservar al personal y proporcionarle un entorno agradable para estar y convivir.
- *Conocimiento*: supone una marcada preocupación por estar al día en los aprendizajes pertinentes y en todas aquellas acciones que logran aumentar el nivel de información y sabiduría para todos.
- *Libertad*: supone un interés por aquellas creencias que se sustentan en la confianza y participación de las ideas y decisiones del grupo contando y animando a todos a participar.
- *Justicia distributiva*: supone el creer que la riqueza empresarial puede ser distribuida con cargo a criterios de respeto y en proporción a la vinculación y obtención de resultados reales de cada grupo social representado en la empresa.
- *Conservación de la naturaleza*: supone una preocupación y orientación constante por los problemas del deterioro ambiental provocados por la producción o por el mal uso de los servicios tratando de paliarlos.
- *Poder*: supone un intento marcado por los esfuerzos por dominar un determinado mercado o área de negocio.
- *Autorrealización*: supone el interés por que las personas crezcan a través del contacto y la participación buscando el mejor y más productivo contacto social y ocupándose de que los entornos de trabajo sean agradables.
- *Prestigio*: supone poner el énfasis en la creación de una imagen fuerte de compañía tanto desde el punto de vista moral como en el comercial y técnica aumentando el interés por pertenecer a la organización.

### **6.3.3. Valores de empresa**

Finalmente existen otros valores más específicos y sujetos a cambios según las organizaciones y su historia como:

- Calidad
- Cambio creativo eficaz
- Descentralización
- Estar abierto a todo
- Desarrollo de personas

- Decisiones libres
- Ajuste de plantilla
- Anticiparse al cambio
- Polivalencia
- Trato igualitario justo
- Fidelidad
- Calidad de vida en el trabajo
- Libertad responsable
- Satisfacer racionalmente necesidades

Estos últimos valores son específicos de las organizaciones y son establecidos por las mismas. Es muy importante que no haya en las organizaciones una diferencia en tendencias muy grande entre valores personales e interpersonales y los dos últimos tipos de valores presentados (estratégicos y empresariales) ya que esta situación podría producir una ruptura en la persona o disonancia en cuanto a cómo proceder ante situaciones dadas.

Parece evidente que los líderes representan valores primordiales los cuales pueden ser imitados por los demás pero para ello debería haber una coherencia entre lo que dice la organización qué hay que hacer y lo qué se hace realmente.

#### **6.4. Niveles de maduración de los valores en la organización**

Para que los valores sean asumidos es necesario pasar por diferentes estadios desde que se sabe con exactitud de qué se está hablando hasta que se consigue una práctica natural todo ello se consigue según las fases que, brevemente, se describen a continuación:

**Fase de Sensibilización (información).** Se trata de que las personas y especialmente los directivos sean capaces de contemplar el alcance y definición de los valores que deberán asumirse

Esta fase se desglosa en:

- **Definición del Proyecto de Empresa.**
  - Misión, finalidad o razón de ser de la empresa.
  - Visión o cómo se conseguirá la misión
  - Valores estratégicos.
- **Medida de los valores actuales.**
  - Medidas reales por categorías
  - Medidas ideales por categorías

Fase de **Comprensión** (pensamiento). Se pretende llegar a acuerdos sobre porqué ciertos valores son más importantes que otros en relación con el negocio.

La fase se desglosa en:

- **Discusión compartida de contraste.**
  - Causas de la diferencia
  - Necesidades de superación
- **Destilado de valores.**
  - Análisis DAFO y otros
  - Reformulación de la Misión

Fase de **Instrumentación** (práctica). Ahora se pretende descender a las conductas habituales que reflejarían los valores discutidos.

Se desglosa en:

- **Asignación de valores y competencias.**
  - Por puestos, funciones y proyectos
  - Determinación de indicadores de desempeño
- **Auditoría de la práctica.**
  - Evaluación del Desempeño



Fase de **Asimilación** (creación de actitudes). En esta ocasión las personas asumen el valor y lo introyectan de tal manera que lo hacen realmente suyo con lo crean una actitud fuerte que se observa a través de la conducta.

Consta de:

- **Compartición de valores.**
  - Constatación de valores compartidos
  - Diálogo y contraste.
- **Expansión creativa de valores.**
  - Constatación de productos novedosos o nuevas relaciones

Finalmente tenemos:

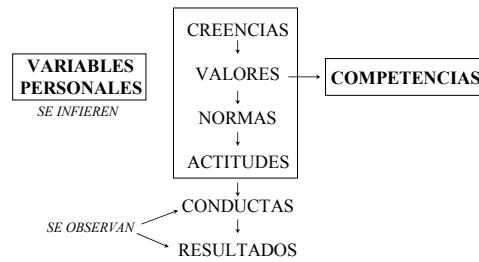
Fase de **Habitación** (repetición mecánica). En esta última fase se asegura la implantación definitiva del valor por medio de la repetición y de los sistemas de mantenimiento de la organización (incentivos).

Consta de:

- **Evaluación del Desempeño mantenida.**
  - Constatación de indicadores.

### **6.5. Mecanismo de actuación de los valores**

Como se puede ver los valores están íntimamente unidos a las actitudes y a las habilidades y son brújulas que orientan la conducta y por tanto a las competencias (palabra técnica que hace referencia a las características que posee una persona y que la hacen excelente en el trabajo). El siguiente esquema explica la relación entre todos estos elementos:

**VALOR Y RESULTADOS**

*Fuente: Elaboración propia, 2006*

Se observa que las creencias como ideas asociadas a cosas, objetos o a acciones configuran los valores de las personas. Los valores determinan las reglas con las que los trabajadores se desempeñan en las organizaciones y estas configuran las diferentes tendencias de acción. Tanto los valores como las creencias son constructos formados por ideas y dan contenido cognitivo a la actitud. La actitud determina la tendencia de la conducta y posee un componente emotivo que la dispara (la persona sabe que se sentirá mejor si realiza conductas coherentes con ella y estará predispuesta a ello). Finalmente aparece la conducta y por su medio los resultados que produce ésta. Es a través de las conductas cómo se puede conocer la existencia de valores.

En la teoría clásica de las competencias las actitudes, valores e intereses del individuo se consideran como parte de la misma. En nuestra opinión no debería hacerse así ya que se mezclan en el concepto de competencia demasiados constructos y no es operativo estudiarlos todos a la vez además de que los valores y motivos hacen que una competencia se ponga de manifiesto y se desarrolle y sin ellos se puede ser competente pero la competencia puede no salir a flote. En otros trabajos<sup>25</sup>, hemos defendido la idea de que los valores de forma separada pueden ser medidos en las organizaciones. Se trata de ver, principalmente qué tipo de conductas y competencias dependen de ellos para extraer los principales comportamientos dependientes de ellos.

<sup>25</sup> Luis García-Revilla. Ponencia "Medida de los valores". Instituto de Análisis de Intangibles. Madrid 2006

## **6.6. Metodología de medida**

Llegamos así a la medida de los valores en la organización. Para poner de manifiesto un sistema de medida de valores es necesario plasmar previa definición del valor una serie de conductas asociadas al mismo utilizando el sentido común o un criterio de jueces que determine su validez. Este no es el lugar adecuado para ello por lo que se describirán a groso modo dos de los principales métodos utilizados:

### **Procedimiento a través de cuestionario**

- 1.- Se determinan los valores que se quieren investigar.
- 2.- Se seleccionan frases representativas que detenten creencias asociadas a un valor positivas, neutras y negativas en número suficiente para que tengan validez estadística (detentan contravalores).
- 3.- La persona debe elegir aquellas frases con las que esté más de acuerdo.
- 4.- Se computan las puntuaciones teniendo como clave que las respuestas en consonancia con el valor se puntúan positivamente, las neutras no puntúan y las representativas como un contravalor como negativas.

### **Procedimiento a través de entrevista**

Se determina el valor que se quiere analizar.

- 2.- Se identifican las creencias más probables que sustentan ese valor.
- 3.- Se hacen preguntas abiertas sobre temas de la vida o el trabajo donde se pueda elegir diversos estilos o formas de actuar y se indaga el porqué tratando de concretar posteriormente.
- 4.- Se van registrando las respuestas.
- 5.- Se analiza posteriormente tanto el número de creencias que apoyan el valor como el énfasis puesto en defenderlas.
- 6.- Se determina la presencia de valores.
- 7.- Para ver la jerarquía se pueden establecer comparaciones entre valores próximos dejando al individuo que los ordene.

Además de estos dos tipos de procedimientos existe la posibilidad de medir los valores por medio de indicadores que son reflejo de conductas y ciertos resultados (aunque debe constatarse en este caso que no haya demasiada contaminación de otros factores).

A la hora de medir los valores culturales, no caben las sorpresas. Las empresas han de describir a sus empleados con precisión qué significa hacer sus trabajos correctamente, y explicar en detalle y por escrito todas las acciones y conductas necesarias y previstas. Todo ello ha de quedar claro, estar documentado y ser alcanzable. El siguiente cuadro ilustra lo que podrían significar conductas que representan el valoro “valentía en el liderazgo” por ejemplo.

VALOR	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
Valentía en el liderazgo	-Dispuesto a asumir un riesgo aceptable para desarrollar el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piensa de modo no convencional y desafía sin descanso el <i>statu quo</i></li> <li>- Trata de averiguar siempre cómo hacer mejor las cosas</li> <li>- Acepta la responsabilidad personal por los errores y comparte el crédito por el éxito</li> <li>- Es resuelto, sin miedo y responsable de las decisiones</li> <li>- Está dispuesto a ser el único a favor de una idea o postura</li> <li>- Toma decisiones difíciles cuando se requieren sin retrasos innecesarios</li> <li>- Actúa con urgencia meditada</li> </ul>

Y no solo han de entender los empleados las conductas sino que han de tener la garantía de que sus supervisores les evalúan adecuadamente en función de ellas. Los detalles han de quedar claramente definidos y los evaluadores han de saber lo que hacen.

Los supervisores evalúan a los trabajadores según sus propias observaciones: Observan y determinan si los comportamientos, tal como los ha definido la empresa, son coherentes con los valores corporativos. Tales observaciones se cuantifican usando una escala de evaluación del comportamiento. La escala describe los comportamientos

deseados y evalúa al personal en función de cuatro criterios por ejemplo: ninguna evidencia, algo efectivo, efectivo y excepcional.

El cuadro que sigue expone comportamientos referidos a la mejora de la calidad previa definición.

### MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Se esfuerza personalmente por lograr un rendimiento sobresaliente por encima de los estándares establecidos. Su nivel de rendimiento se extiende por la organización

### ESTÁNDARES DE RENDIMIENTO

SIN EVIDENCIA	ALGO EFECTIVO	EFECTIVO	EXCEPCIONAL
	Cumple todos los estándares; fija los estándares en su propia función; a veces se contenta con cumplir los estándares cuando, con un poco más de esfuerzo o atención, podría haberlos superado	Supera los estándares continuamente; la organización le considera un adelantado; logra resultados sobresalientes pero puede no inspirar a los demás a hacer lo mismo	Supera los estándares establecidos; lleva a la organización y a sí mismo a fijar nuevos estándares de excelencia; establece un estándar sin parangón en la industria

Algunas empresas recurren a ejemplos del mundo real para dar vida al proceso. Una empresa de alta tecnología utiliza el ejemplo de un empleado sobresaliente que llama al cliente después de la venta para saber si está satisfecho con el servicio. Una cadena comercial habla de un ejecutivo que disemina las quejas de los clientes por la organización para evitar problemas futuros. “Compartir historias verdaderas de empleados que han actuado bien en una situación dada o que han resuelto bien un conflicto, puede ser muy útil para reforzar un comportamiento deseado”.

### 6.7. Un modelo de rendimiento fundamentado en valores

Hemos expuesto diferentes modelos de acción a la hora de encarar el rendimiento en las organizaciones, ahora y como finalización de este trabajo sólo resta proponer el nuestro como anunciábamos. Nuestro modelo se fundamenta en los valores asumidos por los trabajadores, ya que pensamos que un establecimiento de valores sólido y compartido en una organización es el fundamento del éxito empresarial.

Un modelo que persiga explicar el rendimiento de una organización necesita debería cumplir las siguientes condiciones:

- **Objetividad.** *Se trata de explicar el rendimiento y este es un concepto fundamentado en la medida lo que significa que buscamos el establecer leyes causales que pongan en relación variables en sintonía con los resultados.*
- **Sencillez.** *El modelo debería explicar con rapidez y facilidad las diferentes relaciones causales sin recurrir a conceptos complicados o inmanejables.*
- **Completo.** *El modelo no debería olvidar ninguna variable explicativa importante en relación con los resultados.*
- **Utilidad.** *Desde un punto de vista de la consultoría debería encontrar un camino para los programas interventivos y la solución de los problemas.*

Creemos que este modelo cumple con los anteriores requisitos.

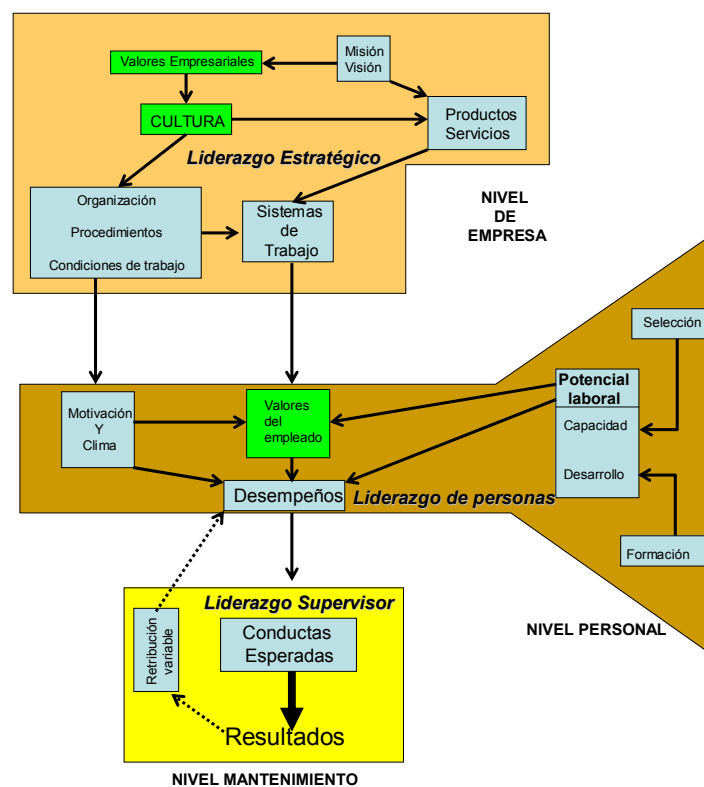
Nuestro modelo trata de obtener conductas explicativas de buenos resultados a partir de la concepción de valores empresariales firmemente establecidos, trata también de alinear los valores estratégicos con los personales dentro de los puestos de trabajo.

El modelo integra las dos dimensiones del liderazgo, el estratégico y el personal además de explicar la relación existente entre los sistemas organizativos y de Recursos Humanos en relación con el rendimiento.

Muchos modelos anteriores han tratado de explicar la relación entre los resultados obtenidos y sus variables explicativas de forma parcial, unos por vía de la organización

haciendo énfasis en la estructura o los procedimientos de trabajo y su influencia y otros desde un punto de vista más de vanguardia al centrarse en el puesto de trabajo y la manera de gestionarlo. Esta visión es algo alicorta ya que como sabemos y hemos expuesto en capítulos anteriores, las capacidades y la formación no son suficientes para explicar el alto rendimiento en las organizaciones.

En la gráfica que sigue exponemos los elementos que integran nuestro modelo:



Fuente: Elaboración propia, 2006

### Nivel de empresa

Como se puede apreciar nuestro modelo de rendimiento incluye tres tipos de acciones o niveles organizativos que no hay que descuidar: el **nivel de empresa o estratégico** incluye las acciones directivas que se centran en la naturaleza o forma de ser de la empresa de tal manera que todos sus sistemas apoyen una cultura decidida y

compartida. Los valores que configuran sus acciones deben ser el resultado de profundas reflexiones sobre la misión y visión de la organización. Gracias a los valores asumidos será posible deducir los productos y servicios más adecuados además de configurar el tipo de organización, procedimientos y condiciones de trabajo. Lo anterior se resume en los llamados sistemas de trabajo que incluyen los objetivos estratégicos a conseguir, recursos necesarios (financieros, tecnológicos y humanos) en forma de proyectos específicos (hoy día impera la idea de que la organización natural u horizontal del trabajo sirve mejor a las necesidades del cliente). Este nivel está alentado por la alta dirección y supone la evolución de un liderazgo estratégico que se fundamenta en los valores organizativos.

### *Nivel personal*

Tenemos un segundo nivel llamado **nivel personal** el cual necesitará de un tipo de liderazgo centrado en las personas para su adecuado desarrollo. Todo ello implica que los mandos intermedios deberán ser verdaderos coaches o entrenadores de su gente en habilidades y competencias además de mentores desarrollando valores organizativos. En nuestra concepción los valores son impulsores de la conducta haciendo que los objetivos de trabajo sean coherentes con ellos y determinando nuevos objetivos ante su ausencia. Esto significa que una persona a la que se redefine un objetivo pero que no posee el valor que impulsa el objetivo, se cansará de él enseguida y no perseverará. Sin embargo otra que detente un valor perseguirá el objetivo como si fuera suyo e diseñará nuevos objetivos. En este sentido los valores son a la postre teleológicos.

En este nivel el líder necesita ser capaz de seleccionar a personas con ciertos valores propios y necesita desarrollar otros mediante la formación o lo que es lo mismo, preparar a la persona para mostrar todo su potencial laboral (ello también significa desarrollar todas sus habilidades y competencias). El propio trabajador si a la vez se siente motivado y en presencia de un clima laboral estimulante construirá su propio sistema de valores tanto organizativos como personales y juntamente con su potencial será capaz de integrar los objetivos de la organización con los suyos propios que emanan de sus valores. Los motivos del individuo surgen de la organización y de las



condiciones de trabajo así como el clima percibido. Si una persona es capaz de unificar sus motivos, sus valores y su potencial, será capaz de realizar correctos desempeños o lo que es lo mismo será capaz de saber qué tiene que hacer con exactitud y cómo hacerlo.

### *Nivel de mantenimiento*

En este último nivel **llamado nivel de mantenimiento** el mando intermedio necesita lograr hábitos de conducta para conseguir objetivos. Ya hemos discutido en el capítulo tercero la estrecha relación existente entre las conductas críticas y los resultados. Lo que ahora necesita el líder es crear un círculo virtuoso que mantenga los buenos desempeños para que se produzcan conductas adecuadas y se consigan resultados, para ello es útil retribuir de manera variable. Este tipo de retribución siempre es estimulante y su existencia no quiere decir la ausencia también de una retribución fija sino además. Separamos la retribución de los demás incentivos que forman parte de la motivación en el trabajo ya que el poder poner en inmediato contacto los resultados con premios cuantificables proporciona una retroalimentación inmediata.

### **6.8. Repercusiones del modelo de valores y rendimiento para futuras investigaciones**

Un modelo como el que presentamos necesita de experimentación para ser validado. Por esta razón tratamos de exponer las posibles deducciones e implicaciones del mismo.

En primer lugar, ratificaría el modelo las siguientes comprobaciones:

1. Los valores representan categorías independientes de las formas de trabajo o conductas operativas (se puede saber que hacer, pero no hacerlo suficientemente bien por no sentirlo). En este sentido una persona con un valor muy asentado y de potencial medio, sería superior en resultados a otra de gran potencial operativo pero con un nivel bajo del valor.

2. Sin asimilar los valores organizativos no bastan los personales ya que no habría un alineamiento de objetivos y se producirían peores resultados conforme menos asimilación haya.
3. Los valores se asientan cuando existen círculos virtuosos de mantenimiento de lo que se desprende de que a mejores retribuciones variables mejores rendimientos.
4. La percepción de climas deteriorados no estimula el asentimiento y la creencia en los valores personales ya que se entra en contradicción con los valores organizativos y los objetivos se distorsionan.
5. Los valores son superiores a los motivos para el mantenimiento de la conducta, así aún en ausencia de retribución puede haber alto rendimiento si los valores personales congenian con los objetivos.

Todas estas hipótesis pueden ser comprobadas en las empresas de una forma experimental tratando de comparar grupos que posean diferentes peculiaridades.

## **7. RESUMEN, CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

### **RESUMEN**

En este estudio hemos pretendido obtener una imagen aproximada de cómo las empresas españolas gestionan el rendimiento y la productividad como conceptos que reflejan de la manera más clara su eficacia. Todos sabemos que el camino hacia un rendimiento óptimo es duro pero algunas empresas se acercan más que otras a esta idea utópica. Hemos pasado revista para ello a los conceptos de productividad y rendimiento que se encuentran estrechamente ligados.

La productividad en realidad representa en reflejo contable del rendimiento que incluye la posibilidad de analizar las causas más ocultas de la misma. Para todo nuestro análisis hemos recurrido a la consideración de la escuela denominada “Consultoría del Rendimiento” que pretende estudiar éste con una visión mecanicista al estilo de cómo lo hacen los ingenieros, lo que significa analizar bien los procesos de trabajo, las causas implicadas y ser capaces de medir cualquier tipo de influencia en el camino.

Se ha pasado revista a los principales modelos de rendimiento que se desprenden de esta filosofía o modo de entender la empresa y se ha hecho especial hincapié en el modelo de Thomas Gilbert que se ha tomado como base para la elaboración de nuestro instrumento de investigación, o sea nuestro cuestionario.

El cuestionario se diseñó incluyendo los seis factores principales de Gilbert que explicarían la falta de rendimiento en las empresas incluyendo modalidades de respuesta graduadas. En la muestra de empresas utilizada se estudió la influencia de estos factores respecto a categorías de clasificación de las mismas como tamaño, facturación, sector industrial etc.

La obtención de la anterior relación causal nos ha servido para poder pronunciarnos o emitir algunas hipótesis explicativas que podrían iniciar futuros trabajos además de proporcionarlos una visión de posibles programas de consultoría interventivos en las

diferentes empresas. Igualmente vemos de utilidad nuestras conclusiones para posibles influencias sobre el empleo de este tipo de programas ya que siempre hemos defendido que “a mejor gestión mayor multiplicación de sinergias y crecimiento y por ende mayores posibilidades de empleo”.

Acabamos nuestro trabajo proponiendo un modelo de rendimiento fundamentado en valores que facilite la formación de actitudes y hábitos de trabajo en las organizaciones. Nuestro modelo se fundamenta en la gestión de conductas e indicadores causales y de resultados que se ponen de manifiesto por medio de los valores y principios de trabajo.

### CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

A lo largo de este estudio hemos ido analizando las principales variables o factores que explican la falta de rendimiento en las empresas, para ello hemos seguido el modelo de ingeniería de la conducta de Thomas Gilbert, así nuestro cuestionario de investigación refleja los seis grupos de factores principales sobre los cuales hemos centrado nuestros hallazgos descendiendo en nuestras preguntas a subapartados dentro de ellos.

Si bien no se ha conseguido demostrar en general al completo el modelo de Gilbert, sin embargo muchos de sus asertos si se han puesto de manifiesto sobre todo al hacer preguntas globales, en este sentido hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- ***La percepción que las empresas encuestadas tienen del rendimiento es en general bueno o muy bueno aunque se puede mejorar. Esto ocurre en las empresas de cualquiera de las variables examinadas (por tamaño de empleados, facturación, zona de productividad o año de creación). Igualmente sucede en cualquier sector examinado*** (hay que tener en cuenta que se trata de una percepción subjetiva y no se fundamenta en datos empíricos y demostrativos).
- ***Existe una cierta deficiencia en la definición de objetivos en general en toda la muestra, que explicaría una parte principal de la falta de rendimiento óptimo en las empresas.***

- *En la muestra general de empresas examinadas aparecen en segundo y tercer lugar con fuerza similar, la falta de formación de los empleados y la inadecuación persona-puesto a la hora de explicar la falta de rendimiento laboral.*
- *Contra lo que pudiera parecer, las empresas no consideran que la falta de incentivos económicos sea la principal explicación de la falta de rendimiento.*
- *Parece probable que en las empresas con menos empleados sea la formación y la inadecuación persona puesto las que mejor explican la falta de rendimiento por la presencia de una polivalencia en el empleo y en los puestos además de una falta de hábitos formativos en este tipo de empresas. En las empresas mayores, tanto por facturación como por número de empleados, parece que se confirma la hipótesis de Gilbert.*
- *Parece haber una coincidencia entre empresas de zona de productividad alta y una buena definición de objetivos.*
- *En las empresas de servicios se explica mejor la falta de rendimiento por una indefinición de los objetivos, luego por inadecuación persona puesto y posteriormente por inadecuados incentivos económicos.*
- *En las empresas de fabricación el orden para explicar la falta de rendimiento es: falta de formación, inadecuación persona puesto, falta de recursos y falta de definición de objetivos (lo cual va en contra de la hipótesis de Gilbert).*
- *Las empresas de informática y las empresas anexas de industria de transportes parecen tener menor definición de objetivos que el resto.*
- *La mayoría de las empresas afirman poseer un sistema de evaluación del desempeño más o menos contrastado.*
- *Parece que en fabricación se evalúa a todos los empleados en comparación con servicios, donde hay muchas empresas que no lo hacen para todos los empleados.*
- *Las gestorías, la industria química y textil son las que evalúan más a todos los empleados.*
- *Los negocios al por mayor y las gestorías son las que mejor fijan los objetivos concretos.*

- *Se posee mejores recursos en las empresas de fabricación que en las de servicio. Las empresas de construcción, informática y alimentación son las que mejores recursos poseen.*
- *El acceso a los líderes disminuye al aumentar el tamaño de la empresa. Las empresas de fabricación poseen un mayor acceso a los líderes que las de servicios así como las de industria textil e informática.*
- *Las empresas de servicio poseen un salario más competitivo que las de fabricación, siendo las gestorías y las de repuestos de automóviles las que se sienten mejor pagadas.*
- *Las empresas de mayor facturación proporcionan incentivos monetarios acordes con los resultados, lo mismo sucede en las empresas más modernas (cercanas a nuestro tiempo).*
- *En las empresas de fabricación se aprecia una mayor correlación de los incentivos con los resultados que en la de servicios. Igualmente por sectores la mayor correlación es para la construcción y las empresas informáticas y las que menos el comercio al por mayor y los hoteles.*
- *Conforme aumenta el nivel de facturación de una compañía hay una tendencia a proporcionar una formación centrada en el propio puesto de trabajo, lo mismo sucede con las empresas más modernas.*
- *No parece haber diferencias entre sectores de servicios y fabricación dedicando ambos a dar una formación centrada en las necesidades específicas detectadas. Por sectores industriales son las firmas textiles y las de comercio al por mayor las que se centran en el propio puesto para su formación y las de informática y de la construcción las que se centran en la detección de necesidades específicas preparando cursos especiales.*
- *Existe una pequeña diferencia a favor de las empresas de fabricación a la hora de exigir métodos contrarestados para evaluar la formación. Son las empresas pertenecientes al sector químico y las de repuestos de automóviles las que mejores métodos poseen a la hora de evaluar la formación y los hoteles, transportes y comercio al por mayor las que peor no usando apenas controles.*

- *Existe una mayor dificultad en encontrar una correcta adaptación persona-puesto en las empresas más pequeñas en las cuales existe un mayor nivel de rotación.*
- *La adecuación persona/puesto es mayor en las empresas fabriles que en las de servicios. En las gestorías parece haber una mayor adecuación e igualmente en las empresas de la industria textil. Las de la industria química y las del comercio al por mayor son donde existe una mayor inadecuación al puesto.*
- *En empresas mayores se percibe una mayor cantidad de supervisión en los puestos, lo mismo sucede en empresas más modernas.*
- *No parece haber diferencias entre las empresas de servicios y las de fabricación existiendo una proporción similar en ellas tanto de supervisión directa como en permanencia en el puesto por períodos largos. Parece haber una mayor permanencia en el puesto en los hoteles y en las gestorías y una mayor supervisión en las empresas textiles y las de comercio al por mayor.*
- *Parece existir un mejor clima laboral en las empresas de servicios que en las de fabricación. En general se aprecia un buen clima en todos los sectores empresariales. Los peores climas corresponden a las empresas de informática y las industrias anexas al transporte. Los mejores climas lo constituyen las gestorías y los comercios al por mayor.*
- *Cuanto más grande es la empresa y más moderna se le dedica más al desarrollo de los trabajadores.*
- *Existe una mayor probabilidad de desarrollar a los trabajadores en las empresas de servicios que en las de fabricación. En las empresas de los sectores de repuestos de vehículos e industria química es más fácil desarrollar al empleado y en las de anexo de transportes e industria textil la que menos.*

## CONCLUSIONES GENERALES AL ESTUDIO

Después de esta exposición pormenorizada expondremos a continuación, nuestras conclusiones finales y recomendaciones desde un punto de vista de la consultoría:

- *El rendimiento en las empresas, en general, puede aumentarse mediante una gestión adecuada que redundaría en una mayor sinergia y productividad. Al aumentar ésta, se puede crecer sosteniblemente y ello repercutiría en una mayor capacidad para generar empleo.*
- *Se debe hacer un esfuerzo importante en enseñar a definir objetivos a los mandos intermedios ya que esta variable explica mucho la falta de rendimiento óptimo.*
- *Los trabajadores necesitan de retroalimentación oportuna y frecuente.*
- *Se deben crear en las empresas sistemas de evaluación del desempeño y remuneraciones, fundamentados en resultados y en la consecución de objetivos.*
- *Los mandos intermedios de las empresas deberían constituirse en “coachers” de sus colaboradores, de tal manera que estos tuvieran un acceso a ellos rápido y fácil.*
- *Se debería hacer más hincapié en remunerar con incentivos que sean acordes a los resultados.*
- *La formación en el propio puesto es un capítulo pendiente de la empresa española y, se debería hacer mayor hincapié en este tipo de acciones.*
- *Aunque en algunos entornos ya se evalúa el impacto de la formación, en la mayoría de las empresas no se hace, sobre todo si son de servicios. Merecería la pena instalar sistemas para evaluar el impacto de la formación.*
- *Parece haber ciertas deficiencias en la adecuación persona-puesto y sería necesario evaluar el potencial laboral de todos los empleados, ello redundaría en una menor rotación y nivel de supervisión.*
- *Sería conveniente desarrollar sistemas de promoción y carrera interna fundamentados en el aprendizaje progresivo sobre todo en las empresas de fabricación.*
- *Sería recomendable hacer auditorias frecuentes sobre Administración de los Programas y Políticas de Recursos Humanos en la empresa para poder actuar en consecuencia y en pro del rendimiento.*



**BIBLIOGRAFIA**

- A. Belén Escrig Tena y otros. Antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo, una visión desde la Dirección de Calidad.
- Alliance Bernstein. 2003. US weekly economic update. Varios números. 2004. US weekly economic update. Varios números.
- Ángel Estrada. Departamento de Política Económica de la Oficina Económica del Presidente del Gobierno. “Los retos de la economía española”. Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) Santander, 13 de Julio 2005.
- Bowsher Jack E. Cómo incrementar al máximo el rendimiento del personal. Un modelo de sistemas para la maestría. CERASA Madrid 1998.
- Brethower, D. M. (1982) The total performance system. Industrial behaviour modification. NY Pergamon Press.
- David McClelland, autor, en 1973, del artículo “*Testing for Competence rather than for Intelligence*”.
- Diario El País del 20/07/06.
- Editado por su gabinete de Prensa (2006).
- Francisco Parra Luna. “El Balance social de la Empresa” Ed Deusto. Bilbao. 1989.
- Gilbert , T.F. (1978) Human Competence: engineering worthy performance. NY: McGraw-Hill Book Company
- Gilbert, T. (1978). Human Competence: Engineering worthy Performance: New Cork McGraw-Hill Book Company.
- Hale J. Guía completa para lograr el éxito como consultor del rendimiento. CERASA Madrid 1998.
- Harless, J. H. (1970). An ounce of analysis (is worth a pound of objectives). Newman, G. A: Guild V publications.
- ISPI (International Society for Performance Improvement) ([www.ispi.org](http://www.ispi.org)).
- L. V. Gordon “Cuestionario de Valores Personales e Interpersonales”. TEA Ediciones 1996.
- Luis García-Revilla. Ponencia “Medida de los valores”. Instituto de Análisis de Intangibles. Madrid 2006.
- Mochan, T. A. Useem, M. (1999) Transforming Organization. Oxford University Press. New York.
- Mohrman, A. M. (1989) Designing Performance Appraisals Systems San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nuria González Álvarez y Mariano Nieto Antolín. La influencia de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados corporativos: el papel de la ambigüedad causal. Universidad de León. Área de Organización de Empresas.

- Pérez-Carballo Veiga, J. Del valor de la empresa a la creación de valor. Biblioteca Cívitas Economía y Empresa. Madrid 2001.
- Rocío Sánchez Mangas. Productividad y nuevas formas de organización del trabajo en la sociedad de la información. Documento de trabajo 81/2005.
- Rummler, G. A and Brache, A. P. (1995). Improving Performance: How to manage the white space on the organization chart. San Francisco Jossey Bass.
- Stolovich, H D. Keeps, E. J. (1992) Handbook of Human performance Technology. San Francisco Bass Publishers.
- Tosti, D. T and Jackson, S. (1992). Aligement: how it works and why it matters. Training 31. 58-64.