

Universidad de Barcelona
Facultad de Psicología
Departamento de Psicología Social



TESIS DOCTORAL

**LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA
PARA EL CAMBIO CULTURAL EN UNA
ORGANIZACIÓN BANCARIA**

Doctorando: CARLOS ROYO MORÓN

Dirigida por: DR. ANTONIO DEL CERRO

Barcelona, Octubre de 2005

A mis padres y hermanos

“Una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos y servicios sino también como una cartera de competencias”.

Hamel y Prahalad

AGRADECIMIENTOS

Mediante estas líneas quería mostrar mi gratitud hacia todas aquellas personas que, de una u otra manera, me han brindado su apoyo durante la elaboración de esta tesis. La única forma que tengo de devolver toda su generosidad es esperando que ésta y futuras investigaciones puedan aportar su “granito de arena” para hacer el mundo empresarial un espacio de convivencia y desarrollo que revierta en organizaciones comprometidas con las personas.

En primer lugar al Dr. Antonio del Cerro, director de esta tesis doctoral, que me ha ayudado a centrar tantas ideas dispersas y caminar por los angostos vericuetos de la realización de un trabajo de estas características.

También quería agradecer la inestimable ayuda brindada por el Profesor Ricard Serlavós. Sus consejos, aportaciones y capacidad de transmitir ideas e ilusión por las competencias, me han ayudado a perseguir mi “ideal self”.

A Josep Manel Ventosa y su visión pragmática. Su capacidad de análisis de la realidad me ha ayudado a entender la investigación como una forma de vincular los modelos con las necesidades, y que la investigación sea un elemento de innovación e ideas que construyan proyectos.

A Bea, Alberto y Luis, por haberme apoyado en los momentos más difíciles de un trabajo que a pesar de ser individual necesita a menudo el ánimo de los demás.

Finalmente, a mis padres Miguel y Conchita. El primero, al haber sido fuente de inspiración de esta tesis doctoral tras treinta años dedicado al mundo de la banca. La segunda, por ser fuente de inspiración personal, al enseñarme un sentido de honestidad y vocación de servicio a los demás que intento aplicar en mi vida.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

PARTE I: LOS BANCOS: ORGANIZACIONES DE SERVICIOS DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO

CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

1.1. INTRODUCCIÓN.....	27
1.2. □EL SECTOR TERCIARIO: SERVICIOS	28
1.2.1 □DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TERCIARIA	28
1.2.2. □CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES TERCIARIAS	29
1.3. DEFINICIÓN DE SERVICIOS.....	31
1.3.1. □CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	32
1.3.2. □DIFERENCIA ENTRE SERVICIOS Y PRODUCTOS	33
1.4. □CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	34
1.4.1. □ENFOQUE EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES QUE CUBREN.....	34
1.4.2. □ENFOQUE EN FUNCIÓN DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN A LA QUE SE PRESTA SERVICIO.	3 □
1.4.3. □ENFOQUE EN FUNCIÓN DE LOS MIEMBROS QUE COMPONEN EL SISTEMA PRODUCTIVO.	3 □
1.4.4. □ENFOQUE EN FUNCIÓN DEL USUFRUCTO DEL SERVICIO.....	3 □
1.4. □ENFOQUE EN FUNCIÓN DE LA FINALIDAD.....	3 □
1.4. □EN FUNCIÓN DE FACTORES DIVERSOS: ORGANIZACIÓN □DEMANDA □TIPO DE SERVICIO	3 □
1. □ORGANIZACIONES DE SERVICIOS	38
1. □1. □DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES DE SERVICIOS Y PRODUCTOS.....	39
1. □2. DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES DE SERVICIOS.....	42
1. □ CONCLUSIONES	9

CAPÍTULO 2. ORGANIZACIONES BANCARIAS

2.1. INTRODUCCIÓN	7
2.2. HISTORIA Y ORÍGENES DE LA BANCA COMERCIAL	9
2.3. ENTORNO BANCARIO.....	74
2.3.1. ASPECTOS GENERALES.....	74
2.3.2. LA CLASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS FINANCIEROS	77
2.3.3. FLUJO ECONÓMICO	79
2.3.4. ENTORNO FINANCIERO.....	80
2.4. ORGANIZACIÓN BANCARIA	83
2.4.2. DIFERENCIAS ENTRE BANCOS, CAJAS Y COOPERATIVAS DE CRÉDITO	8 □
2.4.3. □CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS	88
2.4.4. □LOS SERVICIOS BANCARIOS.....	90
2. □ CAMBIOS DE LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS	98
2. □1. □ORIENTACIÓN AL CLIENTE.....	98
2. □2. □GESTIÓN DE LA CALIDAD	101
2. □3. INVERSIÓN TECNOLÓGICA	104
2. □4. □MEJORA EN LA RENTABILIDAD.....	107
2. □ RECURSOS HUMANOS EN BANCA. ENFOQUE POR COMPETENCIAS.....	110

2.7 CONCLUSIONES	114
------------------------	-----

PARTE II: EL CAMBIO CULTURAL A TRAVÉS DE LAS COMPETENCIAS

CAPÍTULO 3. CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. INTRODUCCIÓN	121
3.2. EPISTEMOLOGÍA DE LA CULTURA.....	123
3.3. CONCEPTO DE CULTURA	12□
3.3.1. PLANTEAMIENTO GENERAL.....	12□
3.3.2. DEFINICIÓN DE CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	129
3.4. ELEMENTOS DE LA CULTURA	133
3.4.1 CATEGORIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA	133
3.4.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA.....	139
3.4.3. <i>PROCEDIMIENTO DE CREACIÓN DE LA CULTURA</i>	1□
3.□ CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA.....	1□3
3.□2.1. TAXONOMÍA DE DEAL Y KENNEDY	1□3
3.□2.2. TAXONOMÍA DE WILLIAMS ET ALL	1□□
3.□2.3. TAXONOMÍA DE HARRISON.....	1□□
3.□2.4. COMPILACIÓN DE CLASIFICACIONES DE CULTURA	1□8
3.□ EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	1□0
3.□1. DIFERENTES HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LA CULTURA.....	1□0
3.□2. EL INVENTARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE COOKE Y LAFFERTY (ICO)1□	
3.7. DIFERENCIAS ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	1□□
3.8. CONCLUSIONES	1□8

CAPÍTULO 4. CAMBIO CULTURAL

4.1. INTRODUCCIÓN.....	173
4.2. DEFINICIÓN DE CAMBIO CULTURAL.....	17□
4.3. TEORÍAS DEL CAMBIO CULTURAL.....	179
4.3.1. TEORÍAS DE LOS PROCESOS DE CAMBIO.....	179
4.3.2. TEORÍAS DEL CAMBIO PLANIFICADO.....	18□
4.4. MODELO TELEOLÓGICO	
CAMBIO DESDE LA PERSPECTIVA SISTÉMICA.....	197
4.4.1. FACTORES EXTERNOS; FUERZAS DEL ENTORNO.....	198
4.4.2. FACTORES INTERNOS; INFLUENCIA DE LA CULTURA.....	199
4.□ LOS AGENTES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	202
4.□1. TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO	202
4.□2. RELACIONES ENTRE EL AGENTE DE CAMBIO Y LA ORGANIZACIÓN	203
4.□ LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	20□
4.□1 FUENTES DE RESISTENCIAS	20□
4.7. CONCLUSIONES	211

CAPÍTULO □ COMPETENCIAS

□1. INTRODUCCIÓN	217
□2. CONCEPTO DE COMPETENCIA.....	219
□2.1. ORIGEN DEL CONCEPTO.....	219
□2.2. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO COMPETENCIA	220
□2.3. MODELOS DE COMPETENCIAS	227
□2.3.1. MODELO CONDUCTISTA	228

□2.3.2. MODELO FUNCIONALISTA.	230
□2.3. □ MODELO COGNITIVO	240
□3. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	241
□3.1. PERSPECTIVA MECANICISTA	243
□3.2. □PERSPECTIVA PSICOLOGICISTA	247
□3.3. PERSPECTIVA HOLÍSTICA: COMPETENCIAS ESENCIALES	2□9
□4. VENTAJAS Y CRÍTICAS SOBRE EL USO DE COMPETENCIAS	2□0
□□□APLICACIÓN DEL LAS COMPETENCIAS EN RECURSOS HUMANOS.....	2□4
□□1. SELECCIÓN	2□4
□□2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	270
□□3. VALORACIÓN DEL POTENCIAL	27□
□□4. □FORMACIÓN Y DESARROLLO	27□
□□□ COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS.....	279
□□ COMPETENCIAS ESENCIALES	288
□7. CAMBIO CULTURAL RELACIONADO CON LAS GESTIÓN POR COMPETENCIAS ..	298
□7.1. ANÁLISIS DE LA CULTURA ACTUAL.....	299
□7.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA DESEADA	299
□7.3. IDENTIFICACIÓN DEL GAP ENTRE CULTURA ACTUAL Y CULTURA DESEADA ...	300
□7.4. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS PARA EL CAMBIO CULTURAL	301
□8 CONCLUSIONES	301

PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO □ METODOLOGÍA

□1. OBTENCIÓN DE LA MUESTRA DE ESTUDIO	309
□1.1. ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO	309
□1.2. VALORACIÓN DE POTENCIAL	309
□1.3. VALORACIÓN DE OBJETIVOS.....	31□
□1.4. OBTENCIÓN DE LA MUESTRA.....	317
□2. DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA.....	318
□2.1. DATOS OBTENIDOS DE LA ESTRUCTURA	318
□2.2. DATOS OBTENIDOS DIRECTAMENTE DE LA VALORACIÓN DE POTENCIAL:	319
□2.3. DATOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA VALORACIÓN DE OBJETIVOS.....	324
□2.4. DATOS OBTENIDOS SOBRE FORMACIÓN	324
□3. DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	327
□3.1. ESTILOS CULTURALES OBTENIDOS	327
□3.2. CULTURA DESEADA	329
□4. DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	330
□4.1 CREACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES.....	330
□4.2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	334
□□ VALORES CORPORATIVOS.....	341
□□1. IMPLANTACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS	341
□□2. DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS	344
□□ PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3□2
□□1. OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO.....	3□2
□□2. OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA FUNCIÓN UNIFICADORA Y DE CAMBIO CULTURAL DE LAS COMPETENCIAS.	3□2
□□3. OBJETIVOS QUE RELACIONAN COMPETENCIAS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.3□3	
□7. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.....	3□3
□7.1. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO	3□3
□7.2. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA FUNCIÓN UNIFICADORA DE LAS COMPETENCIAS.3□□	
□7.3. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y LOS VALORES.....	3□□

CAPITULO 7. RESULTADOS.

7.1. INTRODUCCIÓN	3□
7.2. RESULTADOS RELATIVOS A LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO.....	3□
7.2.1. HIPÓTESIS 1	3□
7.2.2. HIPÓTESIS 2.....	372
7.2.3. HIPÓTESIS 3	37□
7.3. RESULTADOS RELATIVOS A LA FUNCIÓN UNIFICADORA DE COMPETENCIAS.....	377
7.3.1. HIPÓTESIS 4.....	377
7.3.2. HIPÓTESIS □.....	379
7.3.3. HIPÓTESIS □.....	382
7.3.4. HIPÓTESIS 7.....	388
7.4. RESULTADOS RELATIVOS A LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	391
7.4.1. HIPÓTESIS 8.....	391

CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

8.1.INTRODUCCIÓN	397
8.2. RESULTADOS RELATIVOS A LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO.....	398
8.2.1. HIPÓTESIS 1	398
8.2.2. HIPÓTESIS 2.....	399
8.2.3. HIPÓTESIS 3	401
8.3. RESULTADOS RELATIVOS A LA FUNCIÓN UNIFICADORA DE COMPETENCIAS.....	402
8.3.1. HIPÓTESIS 4.....	402
8.3.2. HIPÓTESIS □.....	403
8.3.3. HIPÓTESIS 7	404
8.3.3. HIPÓTESIS □.....	403
8.4. RESULTADOS RELATIVOS A LA RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	40□
8.4.1. HIPÓTESIS 8.....	40□
8.□ ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS METODOLÓGICOS	409
8.□1. POSIBLE SESGO SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS EVALUADORES.....	410
8.□2. DEFINICIÓN CLARA Y ENTENDIBLE DEL MODELO Y SUS COMPETENCIAS.	411
8.□3. POSIBLE SESGO EN LA RECOGIDA DE LOS DATOS SOBRE OBJETIVOS.....	412
8.□4. PARADIGMA DEL OBSERVADOR□PARTICIPANTE.....	412
8.□□ SESGOS DE LA MUESTRA SELECCIONADA	413
8.□□ RELACIÓN ENTRE VALORES Y COMPETENCIAS: DOS VARIABLES DE MUESTRAS DIFERENTES.....	414
8.□ FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.	41□
8.7. CONCLUSIONES	420

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42□
--	------------

ANEXOS.....	44□
--------------------	------------

ÍNDICE FIGURAS

CAPÍTULO 1

Figura 1. 1: Aportación del sector servicios al PIB en España en las décadas 60, 70 y 90. (Fuente: Banco Mundial: Informe sobre el Desarrollo Mundial, 1997).	28
Figura 1. 2: Índice de especialización de la producción de Servicios en 1990. (Fuente Eurostat, de Vidal y Martínez, 1995).	29
Figura 1. 3: Clasificación de los servicios (Fuente: Elaboración propia).	37
Figura 1. 4: Matriz de Maister y Lovelock (1982) aplicada a los servicios bancarios	61

CAPÍTULO 2

Figura 2. 1. Los 10 Bancos con mayor valor en Bolsa. (Fuente Tiempo,2004)	72
Figura 2. 2. :Estudio de Distribuciones por sexo de la Banca Española (Fuente:www.bancsabadell.com)	73
Figura 2. 3.:Estudio de Distribuciones por nivel de estudios de la Banca Española (Fuente:www.bancsabadell.com)	73
Figura 2. 4.: Comparativa de Distribuciones por edad y antigüedad en la Banca Española (Fuente: www.bancsabadell.com)	74
Figura 2. 5.: Papel de los intermediarios financieros (Fuente; Mochon, 1992)	76
Figura 2. 6.: Estructura institucional del sistema financiero español. (Fuente: Cals y Garrido, 1995)	78
Figura 2. 7.: Flujo económico (Fuente: Curso de formación bancaria Banco Sabadell, 2003).	79
Figura 2. 8.: El sistema Comercial, extraído de Braddick (1990)	84
Figura 2. 10.: Esquema de una Organización Bancaria como Sistema (Fuente: Elaboración propia)	86
Figura 2. 11.: Dinámica y Características de la Prestación Bancaria (Fuente: Rodríguez Parada, 1994, p. 28)	91
Figura 2. 12.: Cadena de Clientes en Entidades financieras (Fuente: Elaboración propia)	97
Figura 2. 13.: Relaciones entre tecnología y sistema económico (Fuente: Molero y Buesa, 1995)	105
Figura 2. 14.: Mercado bancario por Internet en 2002. (Fuente: El Mundo, Septiembre 2003).	107
Figura 2. 15.: Evolución de las competencias del empleado de banca (Fuente: AFI, 2003 en Sánchez y Alcalde, 2003)	111
Figura 2. 16.: Evolución de número de empleados en Bancas y Cajas españolas (Fuente: Banco de España y Sánchez y Alcalde 2003).	112

CAPÍTULO 3

Figura 3. 1.: Esquema de la definición y componentes de la cultura (Fuente: Alabart, 2001)	133
--	-----

Figura 3. 2.: Esquema de los elementos de la cultura (Fuente: Schein, 1988:30, recogido por Aguirre)	136
Figura 3. 3.: Niveles de observación de la Cultura Organizacional. (Fuente Peiró, 1990)	137
Figura 3. 4.: Secuencia entre creencias y resultados	146
Figura 3. 5.: La responsabilidad social en la Empresa según el modelo triaxial de la Dirección por valores. (Fuente: García, 2000)	147
Figura 3. 6.: Proceso y formación de la cultura (Fuente: Alabart, 1995)	152
Figura 3. 7.: Factores determinantes en la creación de la cultura (Fuente: Alabart, 1995)	153
Figura 3. 8.: Esquema de Cooke y Lafferty del Cuestionario de cultura organizacional (1989)	165

CAPÍTULO 4

Figura 4. 1.: Clasificación por materias de trabajos sobre Psicología del trabajo y de las Organizaciones presentadas en los congresos españoles de psicología recientes. (Fuente: Peiró, 1990)	174
Figura 4. 2.: Las cinco etapas del crecimiento. (Fuente: Greiner, L., Extracto de “Evaluation and Revolution as Organizations Grow”, Harvard Business Review, julio/agosto 1972)	180
Figura 4. 3.: Etapas del proceso de conflicto (Fuente: Robbins, 1992)	184
Figura 4. 4.: Cambio Organizacional desde la perspectiva sistémica (Fuente: Elaboración propia)	197
Figura 4. 5.: Relación cliente/agente y los tipos de agente de cambio (Fuente: Elaboración propia).	205
Figura 4. 6.: Fuentes de resistencia individual al cambio (Fuente: Robbins, 1997)	208
Figura 4. 7.: Formas de resistencia ante el cambio (Fuente: Weber, 1947)	210

CAPÍTULO 5

Figura 5. 1. Iceberg conductual de Boyatzis (1982)	225
Figura 5. 2. Iceberg conductual. Fuente: Spencer & Spencer, 1993	227
Figura 5. 3. Representación de competencias (Fuente: Extraído de Llopart. Original Le Boterf, 1994)	236
Figura 5. 4. Representación del ciclo de aprendizaje. (Kolb, 1984)	239
Figura 5. 5. Esquema de los planteamientos en la clasificación de competencias y los elementos que tiene en cuenta, relacionados con los modelos de competencias (Fuente: Elaboración propia)	242
Figura 5. 6. Proceso de implantación de un programa de evaluación de rendimiento (Fuente: Pereda y Berrocal, 2001)	274
Figura 5. 7. Valor estratégico de la formación (Fuente: Pereda y Berrocal, 2001)	277
Figura 5. 8. Modelo de aprendizaje autodirigido de R. Boyatzis. (Fuente, Botatzis, 2000)	279
Figura 5. 9. Estructura Salarial	283
Figura 5. 10. Definición de las Competencias esenciales (Fuente: Llopart, 1997)	289
Figura 5. 11. Gestión integral del desempeño (Fuente: Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga, 1996)	295
Figura 5. 12. Modelo de Competencias esenciales. (Fuente: Mamolar, 2001)	296

Figura 5. 13. Análisis de proyectos de competencias en España entre 1995 y 1999, sobre una muestra total de 420 empresas. (Fuente: Hay Group, 1999)	298
Figura 5. 14. Relación entre los elementos de las diferentes culturas organizacionales (Fuente: Herrero, 1999)	299

CAPÍTULO □

Figura 6. 1. Proceso de valoración de potencial	310
Figura 6. 2. Proceso de fijación y valoración de objetivos	316
Figura 6. 3. ICO de la Organización de Estudio	329
Figura 6. 4. Cultura deseada en la Organización bancaria	330
Figura 6. 5. Diseño de creación de Competencias esenciales	331
Figura 6. 6. Políticas que dirigen los comportamientos de los miembros de la organización.	342

CAPÍTULO 7

Figura 7. 1. Comparación de recuentos entre la competencia “Orientación a Resultados” y los objetivos obtenidos en Servicios Centrales.	363
Figura 7. 2. Comparación de recuentos entre la competencia “Orientación a Resultados” y los objetivos obtenidos en Red Comercial.	364
Figura 7. 3. Comparación de recuentos entre la competencia “Orientación al Servicio” y los objetivos obtenidos en Servicios Centrales.	366
Figura 7. 4. Comparación de recuentos entre la competencia “Orientación al Servicio” y los objetivos obtenidos en Red Comercial.	368
Figura 7. 5. Comparación de recuentos entre la competencia “Ética y Compromiso” y los objetivos obtenidos en Servicios Centrales.	369
Figura 7. 6. Comparación de recuentos entre la competencia “Ética y Compromiso” y los objetivos obtenidos en Red Comercial.	371
Figura 7. 7. Comparación entre las puntuaciones en las Competencias del Cluster “Relación” (Comunicación, Negociación y Trabajo en Equipo) respecto a las muestras de Servicios Centrales y Red Comercial.	374
Figura 7. 8. Relación entre variable Competencias 2003 y Nivel de Estudios. Medias de valoración de “Disposición al cambio” en relación al nivel de estudios.	387
Figura 7. 9. Medias de valoración de “Gestión de la información” en relación al nivel de estudios.	387
Figura 7. 10. Acciones sobre valores en la Unidad Intervención General	392
Figura 7. 11. Acciones sobre los valores de la Unidad Organización y Recursos.	394

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 1

Tabla 1. 1: Comparativa entre organizaciones de producción y de servicio. (Fuente: Elaboración propia).	41
Tabla 1. 2: Líneas fundamentales de la estrategia de Organizaciones de servicios (Fuente: Riddle, 1990)	47
Tabla 1. 3: Líneas fundamentales de las estrategias de las operaciones de servicios. (Fuente: Slack y Johnston (1995) Collier (1989)	51

CAPÍTULO 2

Tabla 2. 1.: Diferencias entre entidades de crédito financieras (Fuente: Elaboración propia)	87
Tabla 2. 2.: Comparación de Estilos de Banca en la Orientación al cliente (Fuente: Elaboración propia)	100
Tabla 2. 3.: Cuadro compendio de las definiciones conceptuales más importantes sobre Calidad. (Fuente: Martín, 2003, pp.68-69).	102
Tabla 2. 4.: Rentabilidad sobre activos de los Bancos Europeos en 1988. (Fuente: Fondo Monetario Internacional)	108

CAPÍTULO 3

Tabla 3. 1.: Resumen de Corrientes que han desarrollado concepto de Cultura (Fuente: Elaboración propia)	126
Tabla 3. 3.: Comparación entre las diferentes clasificaciones de cultura y resumen final. (Fuente: Furnham y Gunter, Corporate Assessment, Routledge, con la incorporación de la taxonomía de Harisson, 1993	159
Tabla 3. 4.: Inventarios de la cultura medidos con instrumentos psicométricos	161
Tabla 3. 5.: Agrupación de las culturas descritas por Inventory Culture Organizations: (Elaboración propia, basada en clasificación de Cooke y Lafferty , 1988)	164

CAPÍTULO 4

Tabla 4. 1.: Diferencias entre cambio de primer y segundo orden. (Fuente: Elaboración propia)	176
Tabla 4. 2.: Comparación entre cambio episódico y continuo. (Fuente: Weick y Quinn, 1999, extraído de Rodríguez Fernández (Coord.) en Apuntes de Psicología de las Organizaciones, UOC, Barcelona.	178
Tabla 4. 3.: Comparación de elementos del paradigma clásico de diseño organizacional y del paradigma Sociotécnico. (Fuente, Trist, 1 981, en Díaz y Fuentes, 2003)	192
Tabla 4. 4.: Teorías referentes al cambio organizacional	196

CAPÍTULO □

Tabla 5. 1. Comparación de Competencias americanas y europeas (Fuente: Widdett (1996) en Wood (2002)	233
--	-----

Tabla 5. 2. Diferencias entre balance de competencia y evaluación de potencial (Fuente: Llopart, 1997)	234
Tabla 5. 3. Comparación de las distintas teorías y escuelas en Relación al grado de observación de las competencias (Fuente: Elaboración propia)	235
Tabla 5. 4. Diferencias entre modelo conductual y constructivista (Fuente: Derivada de Llopart, 1998)	238
Tabla 5. 5. Estilos de aprendizaje de Kolb (1984)	240
Tabla 5. 6. Competencias genéricas de Woodruffe	245
Tabla 5. 7. Tipo de saberes en competencias para puesto (Fuente: Le Boterf, 1994, pagina 115)	247
Tabla 5. 8. Cuadro comparativo de Competencias Universales entre varios autores. (Fuente: Extraído de Llopart, 1997).	256
Tabla 5. 9. Relación entre los métodos de valoración y la correlación de éxito en la selección. (Fuente: Smith, 1988 en Llopart, 1997).	269
Tabla 5. 10. Razones para la implementación de la evaluación de desempeño (Fuente: Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga, 1996)	271
Tabla 5. 11. Comparación entre Evaluación por competencias y Evaluación por desempeño	272
Tabla 5. 12. Resultados de L'Oreal de los dos primeros años tras aplicar una política de Gestión por Competencias	275
Tabla 5. 13. Comparación entre valoración de puesto de trabajo y evaluación de desempeño. (Fuente: Elaboración propia)	284
Tabla 5. 14. Relación entre competencias individuales y Core Competences (Fuente: Llopart, 1997)	294

CAPÍTULO 7

Tabla 7. 1. Orientación a Resultados 2003 en SSCC	362
Tabla 7. 2. Tabla de Contingencia O. Resultados en sujetos de Servicios Centrales	363
Tabla 7. 3. Orientación a Resultados 2003 en Red Comercial	364
Tabla 7. 4. Tabla de Contingencia O. Resultados en sujetos de Red Comercial	365
Tabla 7. 5. Orientación al Servicio en sujetos de SSCC	365
Tabla 7. 6. Tabla de Contingencia Orientación al Servicio en sujetos de Servicios Centrales	367
Tabla 7. 7. Orientación al Servicio en sujetos de Red Comercial	367
Tabla 7. 8. Tabla de Contingencia O. Servicio en sujetos de Red Comercial	368
Tabla 7. 9. Competencia “Ética y Compromiso” en sujetos de Servicios Centrales	369
Tabla 7. 10. Tabla de Contingencia “Ética y Compromiso” en sujetos de Servicios Centrales	370
Tabla 7. 11. Competencia “Ética y compromiso” en sujetos de Red Comercial	370
Tabla 7. 12. Tabla de Contingencia “Ética y Compromiso” en sujetos de Red Comercial	372
Tabla 7. 13. Descriptivos de la muestra utilizada para la comparación entre competencias del cluster “Relación” en SSCC y Red Comercial.	373
Tabla 7. 14. Resultados de la prueba t entre las muestras de sujetos de Red Comercial y Servicios Centrales, respecto a las competencias encuadradas en el cluster “Relación”	373
Tabla 7. 15. Prueba de muestras independientes y su significación. (p<0.01)	374

Tabla 7. 16. Rango de cursos de formación realizados por los sujetos de la muestra año 2002	375
Tabla 7. 17. Media de las competencias totales año 2002	376
Tabla 7. 18. Media de las competencias totales año 2003	376
Tabla 7. 19. Diferencia entre medias de las puntuaciones competencias totales 2003-2002.	376
Tabla 7. 20. Correlación entre las Diferencias interanuales competencias 02-03 y los cursos de formación recibidos 2002.	377
Tabla 7. 21. Correlación entre las competencias y la edad de los sujetos.	379
Tabla 7. 22. Descriptivo de los datos entre media de competencias y género de los sujetos.	380
Tabla 7. 23. Relación significativa entre el género de los sujetos y las Competencias 2003	381
Tabla 7. 24. Descripción de la muestra de los estudios académicos de los sujetos en relación con las puntuaciones obtenidas en la valoración competencias 2003.	385
Tabla 7. 25. Relación entre variable Competencias 2003 y Nivel de Estudios.	386
Tabla 7. 26. Datos de frecuencias respecto a la variable recategorizada “Región”	388
Tabla 7. 27. Datos de frecuencias respecto a la variable “Procedencia”	389
Tabla 7. 28. Anova entre variables “Competencias 2002” y variable “Procedencia”	390
Tabla 7. 29. Estadísticos descriptivos sobre Unidad Intervención General.	392
Tabla 7. 30. Estadísticos descriptivos sobre Unidad Organización y Recursos.	393

CAPÍTULO 8

Tabla 8. 1. Descriptivo de la muestra en la variable sexo	403
Tabla 8. 2. Relaciones entre las competencias esenciales y los valores corporativos de una organización bancaria	395
Tabla 8. 3. Relaciones entre las competencias esenciales y los valores	407

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS	<input type="checkbox"/>
3. JUSTIFICACIÓN DE TESIS DOCTORAL	<input type="checkbox"/>
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	9
<input type="checkbox"/> ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.....	12
<input type="checkbox"/> 1. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN TEORÍA DE SISTEMAS	13
<input type="checkbox"/> 2. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO	17
<input type="checkbox"/> CONCLUSIONES.....	20

1. INTRODUCCIÓN

Las economías locales han dado paso a una nueva concepción de entorno económico caracterizado por la apertura de fronteras, la incorporación de España al Mercado Europeo y el fenómeno de la *Globalización* que ha potenciado los mercados internacionales apoyándose en la tecnología y las infraestructuras. Las organizaciones bancarias no han sido ajenas a esta situación, al verse en la necesidad de fortalecerse ante el mercado exterior. Durante la última década la política de fusiones y adquisiciones ha sido una constante lo que ha originado por un lado, la preponderancia de grupos bancarios que operan en mercados internacionales y con una consolidada presencia en el mercado nacional y por otro, la necesidad de un cambio continuado por parte de todos los niveles de la Organización para adecuarse a la nueva realidad empresarial.

Los cambios en el comportamiento organizacional han venido paralelos a un cambio en el perfil y vida profesional de los empleados. Hace una década, las personas que se incorporaban en una entidad financiera eran conscientes de su “*seguridad laboral*” y de la motivación a través de factores higiénicos (Herzberg, 1959). De esta forma la concepción pasiva y sistemática de su vida laboral provocaba escasa rotación externa y movimientos internos muy concretos, promovidos por el conocimiento de un proceso o producto específico o la antigüedad en una posición determinada. Por todo ello las funciones de los puestos sufrían escasos cambios.

La situación actual nos muestra unos puestos de trabajo más inestables y que cambian de contenido con mayor frecuencia para adaptarse a las exigencias del entorno. Todo ello provoca desajustes con los sistemas de recursos humanos tradicionales que potenciaban la estabilidad y el control y en la concepción del empleado *senior* que debe ajustar su nivel de expectativas y desempeño a las exigencias actuales.

Además de todo ello, el nuevo empleado bancario, se incorpora con un mayor perfil comercial y una mayor empleabilidad¹, apoyada por una sólida preparación académica, lo que le permite dirigir su desarrollo profesional, pudiendo aumentar la rotación con otras entidades de la competencia que apuesten por políticas de retención y desarrollo del talento.

Paralelamente, se observan cambios en el perfil del cliente y los mercados. Estos últimos han venido siendo una fuente de estabilidad provocada por una fuerte segmentación y una demanda constante de necesidades. En la última década, los mercados han experimentado una rápida evolución lo que hace que el cliente exija una mayor calidad en el servicio y en los productos que demanda. Este cliente ha

¹ Entendemos por empleabilidad el grado de cualificación y actualización de conocimientos, competencias, habilidades y aptitudes relacionados con nuestro puesto de trabajo, nuestra Organización y, por extensión, el Mercado de Trabajo.

modificado su perfil, aumentando sus conocimientos financieros, con una mayor cultura de la inversión y el ahorro, una actitud más proactiva ante las ofertas y la posibilidad de disponer de una amplia gama de productos en diferentes entidades. Todo ello repercute en los productos financieros “ad hoc” adaptados a las necesidades y requerimientos del cliente en detrimento de productos genéricos.

Por último la tecnología ha irrumpido con fuerza en las instituciones financieras con objeto de reducir los tiempos de espera a los clientes, organizar los flujos de comunicación e información interna, promoviendo su utilización en todos los niveles de la organización.

Uno de los errores cometidos por las organizaciones bancarias ha sido supeditar los cambios únicamente a estos dos ámbitos (Mercado y Tecnología), obviando la necesidad de implicar a los miembros de la organización, como auténticos motores del cambio. De hecho, un análisis del mercado financiero nos muestra un conjunto de empresas donde la tecnología, los productos e incluso el mercado son equiparables, por lo que sólo las personas, ejercen un valor diferencial ante el posicionamiento en un mercado de libre competencia.

La importancia que han adquirido las personas ha traído consigo la necesidad de potenciar estructuras y procesos más flexibles que permitan reorientar la dirección estratégica con mayor rapidez. Así, el cambio hacia estructuras más flexibles es recogido por Pereda y Berrocal (2001) en los siguientes puntos que aplicamos a las entidades bancarias:

1. *Visión única del negocio.* Las actividades y funciones que se realizan en la empresa deben confluir en una visión única que implique a todos los miembros y que impulse el negocio dentro del entorno competitivo, Esta visión se convierte en el punto de referencia, en el timón que debe orientar los pasos de la organización. En el caso de las organizaciones bancarias, la visión ha sido formulada en muchas ocasiones con un carácter institucional, sin instrumentalizar mecanismos de transmisión a todos los niveles. La necesidad de un lenguaje común, de ser conscientes de la importancia de la identidad y alineación con los valores y objetivos de la empresa, desde las oficinas a los servicios centrales, se convierte en un elemento fundamental de este proceso.
2. El cliente y el mercado pasan a ser la “piedra angular” del negocio, por lo que se hace imprescindible potenciar y desarrollar las capacidades de los empleados que estarán en contacto con éste, no sólo para la retención, sino para la captación de nuevos mercado potenciales. En las organizaciones bancarias, el contacto permanente entre empleados y clientes, unidos a la necesidad de establecer diferencias en el comportamiento y las habilidades interpersonales es lo que ayuda a establecer parámetros de calidad en el servicio.

3. Organigrama más plano, reduciendo la estructura entre los niveles estratégico y *operativo*, de forma que exista un menor número de posiciones intermedias. Gran parte de las empresas competitivas han eliminado jerarquías intermedias, lo que ha provocado en los directivos una mayor exigencia en competencias relacionadas con la dirección y coordinación de personas. En las entidades bancarias, las oficinas ya han implantado esta reducción de jerarquías ampliando la polivalencia en las funciones de puesto, a fin de que un empleado administrativo pueda ejercer funciones comerciales, o que el gestor tenga cierta autonomía a la hora de analizar el riesgo financiero que comportará una operación concreta.

Sin embargo estos procesos deben llevarse también a cabo en la estructura de los centros corporativos, que dan soporte a las unidades de negocio diseñando proyectos concretos destinados a describir y optimizar los procesos, a fin de hacer más operativos los circuitos de trabajo.

4. Se hace necesario crear *equipos multidisciplinares*, que fomenten la colaboración entre diferentes áreas y profesionales y redirijan la cultura burocrática y funcional hacia una cultura más centrada en proyectos y resultados.
5. Se produce un cambio cultural originado en la necesidad de disponer de información *necesaria en el momento oportuno* a todos los niveles de la Organización, dando lugar a nuevas formas de gestión de recursos humanos, como la *Gestión del Conocimiento*². El carácter más transparente que asumen los bancos, unido con la necesidad de contar con empleados formados e informados que den respuesta eficiente al cliente tiende a potenciar este aspecto.

Las competencias surgen en este caso, para dar respuesta a la creación de un lenguaje transversal, que sea entendible por todos y la posibilidad de conocer exactamente qué se espera del empleado y cómo puede obtenerse. La importancia de las habilidades y actitudes en detrimento *del saber técnico* reduce la visión del conocimiento y la información como fuentes de seguridad y prestigio.

² Sistema de gestión que apoya la puesta en común de los conocimientos y experiencias que cada uno de los empleados de la organización ha adquirido en los trabajos y proyectos en los que participa, de forma que entre todos alimenten una fuente de conocimiento generada y compartida para mejorar en la realización de esos trabajos. El sistema se suele llevar a cabo a través de plataformas on line.

6. El aprendizaje se introduce como sistema, como elemento fundamental en el reciclaje y la homogeneización de la formación y proyección de los empleados. Se abandona la concepción de los cursos de formación aislados y se apuesta por una formación continua, utilizando con mayor énfasis las plataformas on-line y otros instrumentos de formación como el coaching.

La utilidad de las competencias se centra en este caso, en la posibilidad de medición de conductas y establecimientos de niveles, lo que facilitará los instrumentos para una adecuada formación y la comprobación posterior de la eficacia formativa.

7. Se centraliza la estrategia y se descentraliza la gestión. Haciendo partícipes de la visión, la misión y los objetivos a toda la Organización a través de los valores, potenciando la comunicación bidireccional. En las organizaciones bancarias, se están adaptando modelos de comunicación de valores corporativos y de compromiso social, que impliquen a todos los estratos de la organización.

Respecto a la segunda vía, la descentralización de la gestión en los bancos se realiza fomentando la autonomía y la responsabilidad en la gestión de las personas por parte de los mandos intermedios.

La incorporación de un modelo de competencias interviene en las dos líneas de actuación: Respecto a la primera, generando un lenguaje común, entendible y comprometido por toda la organización que aglutine los valores, la visión y la misión de la organización reflejada en cada uno de los puestos y las actividades. Respecto a la segunda, creando herramientas de recursos humanos (Valoración de potencial, descripción de puestos, formación, planes de desarrollo, retribución) que sean entendibles y gestionadas directamente por los mandos intermedios, agentes de cambio de las nuevas medidas emprendidas por las direcciones generales.

2. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

La presente tesis doctoral ha pretendido seguir un esquema que nos permitiera un planteamiento lógico y coherente de la situación actual a través de un proceso de aspectos generales que enmarcaran nuestro estudio hacia cuestiones más específicas.

Primeramente describiremos el entorno y la organización de nuestro estudio. Para ello hemos considerado indispensable acogernos inicialmente a un modelo que describiera las relaciones generadas dentro de una organización, a través de la Teoría General de Sistemas. Posteriormente se realiza un análisis de los servicios, como el entorno organizativo y productivo en el que llevan a cabo su actividad los bancos. Para ello, comparamos el funcionamiento de las organizaciones productoras en relación a las organizaciones de servicios.

Finalmente, entro a describir las *organizaciones bancarias*, creando nexos de unión con los servicios y la Teoría General de Sistemas, explicando el entorno cambiante que rodea a estas organizaciones, las diferencias entre cajas, bancos y cooperativas de crédito, las características de los servicios bancarios y la cultura interna que prevalece en estas organizaciones. Entendiéndolo como el capítulo que enlaza con la siguiente parte, describimos los aspectos más importantes que están determinando el cambio en las organizaciones bancarias, para concluir con una descripción de las incorporaciones de políticas de gestión por competencias en estas entidades.

En la segunda parte, estudiamos la *cultura organizacional y su cambio*, desde una perspectiva descriptiva. Conscientemente, no hemos querido desarrollar nuevos modelos ni adentrarnos en un desarrollo específico, ya que nuestra tesis doctoral se centra, principalmente en la Gestión por Competencias. Así pues, se describen los diferentes tipos de cambio y las corrientes que han estudiado su evolución con objeto de asentar los modelos que luego utilizaremos en el análisis empírico, así como los resultados que de ello se obtienen. Estos dos capítulos han intentado realizar un repaso por los modelos más importantes, con el objetivo de adoptar uno específico para nuestro estudio. No era el ánimo de este doctorando incidir en un estudio profundo y concluyente sobre nuevos modelos de cambio cultural, sino generar un marco de trabajo a través de un marco teórico congruente con el resto de la investigación.

Finalmente, nos introducimos en la gestión por competencias, como eje central de nuestra investigación. Describimos sus orígenes y las escuelas más importantes que han determinado su evolución, así como el Modelo en el que centraremos nuestra investigación.

La parte tercera está dedicada a la investigación empírica. Analizamos los métodos y herramientas utilizados, para pasar, posteriormente, a describir los resultados de nuestra investigación. Planteamos una discusión sobre las interpretaciones de nuestros resultados, analizando los condicionantes que pueden provocar sesgos y las líneas más interesantes de investigaciones futuras que se abren a raíz de este trabajo.

En cada capítulo existe un último apartado de conclusiones cuya finalidad es la de interconectar cada uno de los capítulos con el siguiente generando una coherencia interna y estableciendo un hilo conductor.

3. JUSTIFICACIÓN DE TESIS DOCTORAL

1. Motivaciones personales.

La lectura de publicaciones sobre las tendencias *de Gestión de Management*, nos han descrito la dificultad para establecer una homogeneidad de criterios en el concepto de *competencias*. Uno de los motivos es, sin duda, la proximidad y utilización del modelo por un gran número de empresas españolas, lo que puede originar una falta de criterio metodológico en su implementación. A su vez, el hecho de estar ante un concepto con gran auge durante los últimos años, utilizado en numerosas ocasiones como elemento de venta por parte de directivos y consultores, ha hecho devaluar la imagen de la gestión por *competencias*.

Por otro lado, la posibilidad de asistir a un seminario de formación en coaching por competencias impartido por el Profesor Richard Boyatzis durante el curso académico 2002-2003, y su posterior aplicación en el Programa LEAD de ESADE, me ayudó a concebir este modelo como una herramienta potente para el cambio personal y por extensión, el cambio cultural.

Finalmente, existen motivaciones personales que me conectan con mi formación como psicólogo al disponer de una herramienta válida y fiable para la medición de conductas dentro de un contexto organizacional. La presencia de las **Competencias**, abrió en su día una nueva dimensión al estudio del comportamiento organizacional, y mediante este trabajo he intentado relacionar causalmente el rendimiento de los empleados medidos en base a *Competencias* con el cumplimiento de objetivos cuantificables en su concepción “clásica”.

2. Motivaciones profesionales

Son varios los motivos profesionales que me han llevado a interesarme por la temática que presento en esta tesis doctoral, pero principalmente los resumo en los siguientes puntos:

- La oportunidad de vincular una herramienta enfocada a dotar de flexibilidad a las organizaciones en momentos de cambio, supone un elemento estratégico muy valioso, porque ejerce su influencia en todos los niveles de la empresa. La mayoría de las organizaciones bancarias están sujetas a cambios (fusiones, adquisiciones, procesos de expansión,) que se digieren con mayor lentitud cuanto más estático sean las políticas de organización interna. Las *Competencias*, surgen entonces como una herramienta que vincula estrategia, cultura y rendimiento individual a través del *Cambio cultural*, proporcionando una sólida implantación en toda su estructura. En este sentido, contemplamos la posibilidad de potenciar la influencia de las Competencias, desde la Dirección de Recursos Humanos, para hacerlo extensible a todos los niveles organizativos.
- El notable incremento de publicaciones y aplicaciones que ha tenido la Gestión por Competencias, con una gran cantidad de bibliografía “práctica” ha ocasionado un cierto desprestigio del concepto por entenderlo en muchos foros más como una moda que como una herramienta válida y fiable. En esta misma línea, la dificultad de encontrar investigaciones refutadas que asociaran las competencias a un cambio cultural me motivó a trabajar en esta línea. Interesaba especialmente, separar aquellas publicaciones e investigaciones de las competencias desde una vertiente excesivamente práctica, que redujera su rigor y validez científica. Todo ello buscando satisfacer la necesidad de seguir arrojando luz a las investigaciones desde una orientación integrada y estratégica. Ésto nos condujo a la necesidad de acogernos a un análisis “organizacional”, concibiendo a la organización como nuestra unidad de análisis y los sujetos como elementos de la muestra.

Todo este marco que describimos se englobaba, lógicamente, en el entorno donde trabajamos. Los rápidos cambios que tienen lugar en la Banca Española obligan a las direcciones a modificar el rumbo estratégico con mayor flexibilidad que años anteriores. Los planes estratégicos son ya bianuales, desdeñando la concepción a largo plazo de las estrategias empresariales, que reducían la capacidad de flexibilidad y respuesta. Sin embargo, gran parte de estos cambios no han tenido una

aceptación profunda en todos los estamentos y niveles de las organizaciones bancarias, por considerarlas ajenas a la base de los empleados ya que las decisiones eran tomadas en la alta dirección. Todo ello hacía que los cambios estratégicos, tecnológicos y comerciales que se ponían en marcha tuvieran un efecto parcial en la conducta de los trabajadores, al ser consideradas como acciones de obligado cumplimiento, sin generar una identificación con los nuevos proyectos.

La posibilidad de incorporar una nueva herramienta de recursos humanos como las competencias supone la ruptura con los conceptos clásicos y rígidos que dificultaban la rotación, la promoción y la flexibilidad. Nuestro interés va en aumento a medida que somos conscientes de la potencia que puede poseer como herramienta de cambio. No sólo facilita la congruencia en todos los procesos internos y de las líneas estratégicas globales, sino que fortalece las acciones hacia el cambio a través de los valores y creencias de la propia organización.

Además de comprobar el componente interventivo, queríamos establecer la vinculación de las *Competencias* con los cambios culturales. La motivación viene por la idea de encontrar una “*palanca de cambio*” que posibilite y ayude a la adaptación de la Organización a su entorno, introduciendo una herramienta que describiera cuáles son las competencias vinculadas a la cultura de la organización.

Para establecer este nexo de unión debemos ir al concepto mismo de definición de competencia que la subdivide en diversos componentes como son:

- *Saber*, relacionado con los conocimientos que exige el puesto de trabajo.
- *Saber hacer*, ya que no todas las personas que tienen los conocimientos llevan a cabo el mismo rendimiento con la misma capacidad. Así pues, es necesario que la persona posea habilidades y destrezas.
- *Querer hacer*, ya que es fundamental que la persona se encuentre motivada para llevar a cabo los comportamientos que se espera de ella.
- *Saber estar*, ya que “*todas las personas realizan su actividad profesional dentro de una organización, con una cultura y unas normas de comportamiento específicas y concretas (...) por ello es preciso que los*

comportamientos del trabajador se adapten a esa cultura y a esas normas”. (Pereda y Berrocal, 2001)

- Poder *hacer*, relacionado con los medios. El hecho de entender una competencia con un componente de *saber estar* y *querer hacer* nos refiere directamente a dos conceptos ligados a la cultura de la empresa. El primero, *-Saber estar-* se muestran las actitudes, intereses de una persona en la ejecución de su trabajo. Por ejemplo, un gestor comercial de una oficina puede estructurarse un mapa de visitas que donde visite tres días los clientes de toda la semana, mientras el resto se dedica a realizar captación por teléfono. Sin embargo, esta forma de trabajo puede chocar directamente con una cultura de empresa acostumbrada a ver los Gestores comerciales “todo el día en al calle”.

De igual forma, una *Competencia* no se detecta hasta que no se pone de manifiesto, como exponen en su bibliografía Spencer y Spencer, McClelland, Boyatzis o Levy Leboyer, aduciendo a un comportamiento observable por lo que el carácter motivacional y volitivo toma importancia, al tiempo que son el reflejo del refuerzo o castigo que ha obtenido ese empleado por parte de la organización ante la aplicación previa de esa conducta.

Por lo tanto, estos dos factores nos hacen considerar a las *Competencias*, con componentes muy vinculados a la cultura organizacional, ya que es a través de ésta, donde se manifiestan los intereses, las motivaciones y los deseos de los miembros de una empresa.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS DE TRABAJO

Centramos nuestra investigación en la posibilidad de trabajar en dos líneas de actuación complementarias:

1. *Línea descriptiva*. La posibilidad de realizar una *evaluación descriptiva* mediante la vinculación de evaluaciones de conductas (Gestión por Competencias) a parámetros considerados por la organización más cercanos al rendimiento, como la consecución de planes comerciales, (Gestión clásica por objetivos) nos posibilitaba la opción de refutar y validar las Competencias como las “características subyacentes que determinan un rendimiento

óptimo” (Boyatzis, 1982), además de poder categorizar y diferenciar, qué competencia y en qué medida contribuye al desempeño excelente.

2. *Línea interventiva.* Además de esta valoración descriptiva, nos planteábamos incorporar un valor interventivo, con la posibilidad de incluir acciones formativas para medir el impacto en la mejora de determinadas *competencias* y por ende, en el rendimiento del empleado.

Objetivos Generales

En el capítulo 6 desarrollamos con mayor profundidad cada uno de esos objetivos que pasamos ahora a describir de forma global:

1. *Describir* la relación existente entre el modelo de gestión por competencias utilizado en la Organización Bancaria con la estrategia y el negocio.
2. *Describir* la Universalidad y el planteamiento integrador de las competencias (McClelland, 1973) como cambio cultural a través de la inexistencia de relación con otros *factores clásicos* de desempeño laboral como edad, sexo, formación académica o procedencia.
3. *Establecer* un a primera aproximación a la vinculación entre determinadas competencias y los valores de la organización que representan. Tal y como mostramos en el esquema adjunto, analizaremos el nivel observable y el nivel valorativo de la Organización a través de los datos proporcionados por el comportamiento individual de los sujetos. (Figura 1)

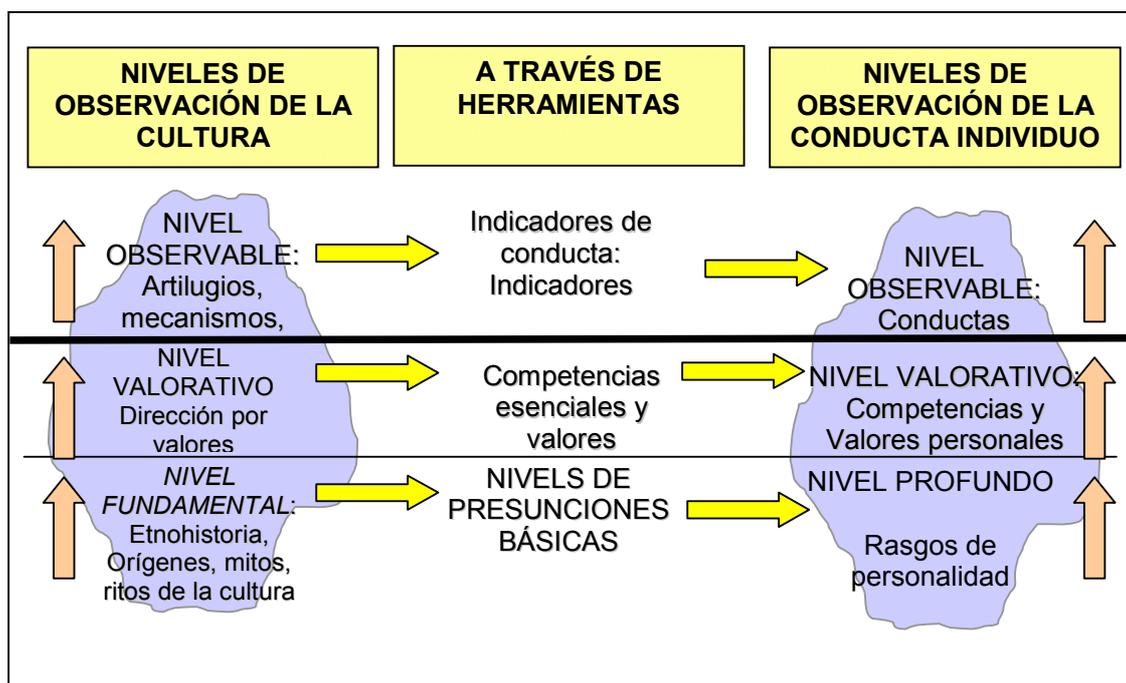


Figura 1 Relación entre los niveles de la Organización y los niveles de observación individual. (Fuente: Elaboración propia)

Objetivos específicos

De los objetivos generales anteriormente descritos, se desprenden los objetivos específicos de donde surgen las hipótesis de trabajo que desarrollaremos en el capítulo de Metodología (Capítulo 6):

1. Objetivos relacionados con la estrategia y el negocio:

- Describir la relación entre competencias diseñadas e implantadas hacia la estrategia de negocio, en el cluster “*Negocio*” y los resultados de desempeño medidos a través de un Sistema de Objetivos.
- Describir la relación entre competencias diseñadas e implantadas en el cluster “*Relación*” y las diferencias establecidas en función del tipo de actividad (vinculada a *Negocio* o a soporte técnico).

- Analizar que las competencias son modificables y mejorables, en función del aprendizaje y la formación. Observar cómo las intervenciones de políticas de Recursos Humanos a través de la Formación y el Desarrollo se relacionan con la mejora en competencias.
2. *Objetivos relacionados con la función unificadora y de cambio cultural de las competencias.*
- Describir la inexistencia de relación entre factores asociados al género, formación académica, procedencia o edad y la valoración de las competencias, así como la desvinculación con los objetivos (desde los objetivos planteados en el punto anterior).
3. *Objetivos que relacionan competencias y valores de la Organización.*
- Describir la relación entre los valores organizativos y las competencias esenciales en determinadas unidades de la organización bancaria.

□ **ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA**

Al introducirnos en el estudio de las organizaciones tuvimos en cuenta la adopción de un modelo capaz de hacernos entender todos los elementos que interacción dentro y fuera de ésta.

La Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1955) nos permite adoptar un modelo donde se proyecta una visión relacional de todos los acontecimientos que se desarrollan en las organizaciones: La perspectiva interrelacional o la teleología como concepto que busca un fin u objetivo final, tienen su encaje en el mundo empresarial.

Fueron varias las ventajas que observamos en el modelo y que hicieron decantarnos por su utilización como marco integrador, que podríamos resumir en los siguientes puntos:

1. La capacidad de la Teoría General de Sistemas de crear un marco integrador, que potencie el establecimiento de las relaciones en contra de modelos analíticos más disgregadores. Este aspecto ayuda a la concepción de una visión holística del mundo. (Ackoff, 1959)
2. Las interdependencias establecidas entre los diferentes elementos que componen estos sistemas. Por lo tanto, es imposible concebir una organización como sistema, sin contemplar todas las relaciones e influencias que se generan en la misma. De esta forma entenderemos que puede existir una influencia en el hecho de modificar determinados hábitos relacionados con la cultura, como la eliminación del “economato” con la disminución de la productividad o la resistencia de determinados colectivos a implicarse en la organización.
3. La concepción de sistemas como elementos transformadores, capaces de crear un valor añadido entre la información que reciben y la que devuelven al entorno. Este aspecto los convierte en elementos pasivos de un sistema mayor que se nutre de las evoluciones que provocan estas transformaciones.

No es difícil trasladar toda esta concepción al mundo empresarial. La complejidad de las operaciones que se gestionan, el fuerte impacto que el entorno tiene en las organizaciones y la visión de la cultura, la estructura y los cambios que se producen en ella, nos muestran la adopción del modelo de sistemas como el más adecuado para su comprensión y relación con los aspectos que más adelante vamos a contemplar.

□1 Definición de la Organización según Teoría de Sistemas

El concepto de organización surgen inicialmente vinculado a organizaciones tradicionales como la Iglesia o la familia, para ir evolucionando ya en el siglo XX hacia agrupaciones como la empresa, en lo referente a la organización del trabajo y la producción, y el énfasis en el estudio de organizaciones cerradas (como sectas, cuarteles, cárceles) y organizaciones abiertas (hospitales, empresas).

Existen numerosos autores que han profundizado en el concepto de organización, desde diversas perspectivas. Merecen especial atención los trabajos de Porter, Lawler y Hackman (1975) que realizan una síntesis de diez definiciones de diferentes autores (Barnard, 1938; Entzoni, 1964; Thompson, 1967; Gross, 1968, Presthus, 1958, Simon 1952, Schein, 1970; Strother, 1963).

Para nuestro desarrollo conceptual nos basaremos en el compendio de definiciones que realiza Quijano (1987) que recoge las aportaciones de diversos autores (los propios Porter, Lawler y Hackman (1975); Chapple, 1954; Leibenstein, 1960; Weber, 1947; Barnard, 1938; Pfiffner y Sherwood, 1961, Simon, 1952, March y Simon, 1958; Mayntz, 1972, Etzioni, 1964; Friedmann, 1971; Weiss, 1956; Mateu, 1984; Katz y Khan, 1966; Gerth y Mills, 1961; Argyris, 1957). Según estos autores la definición de Organización sería:

“Composición de la Organización basada en individuos y/o grupos interrelacionados, orientada hacia unos objetivos o fines que guían las actividades y procesos organizacionales, diferenciando las funciones mediante una coordinación racional intencionada y que posee una continuidad a través del tiempo”. (Quijano 1987, 1993)

Analizando detenidamente este concepto, podemos encontrar las siguientes características:

1. *“Composición de la organización en individuos y grupos interrelacionados”;*

Estos autores la definen como individuos o grupo (Porter, Lasler, Hackmann, 1975); Sistema de relaciones entre personas (Chapple, 1961); grupos algo duraderos de individuos (Leibenstein, 1960); Un grupo cooperativo (Weber, 1922); dos o más personas (Barnard, 1959); grandes cantidades de personas, demasiadas para tener contacto estrecho cara a cara unas con otras (Pfiffner y Sherwood, 1961); conjunto de personas (March y Simon, 1961); círculo precisable de miembros que deben superar un tamaño mínimo (Mayntz, 1972); unidad social (Etzioni, 1964); colectivo sistemático (Scott, 1964); miembros asociados (Friedmann, 1971); una red de individuos (Weiss, 1956); sistema social (Mateu, 1984) y actividades de un mínimo de personas (Katz y Kahn, 1977).

Es evidente que una organización está compuesta por una agrupación de personas, pero más interesante es determinar quién compone esa organización. Para ello podemos utilizar dos criterios diferentes:

Por un lado, aquellos que, formalmente, están integrados mediante un ritual de incorporación (integración total o parcial) como por ejemplo, una organización empresarial y por otro lado, aquella, de carácter más subjetivo, compuesta por individuos que tienen un sentimiento de pertenencia más o menos profundo a la organización. En este sentido, encontramos, por ejemplo, personas que, a pesar de no formar parte de una organización a nivel de estructura y composición formal, sí que lo son por ejemplo en el apoyo y sentimiento, por ejemplo en un club de fútbol. Un apoyo que sustenta este

aspecto se encuentra recogido en la Teoría de la Inclusión Parcial. (Allport, 1962)

Este concepto es extrapolable, igualmente a organizaciones bancarias con una tradición marcadamente familiar, donde no es extraño oír conceptos como “sentir la camiseta” para referirse al sentimiento de pertenencia a la entidad, por encima la vinculación profesional.

2. “...orientada hacia unos objetivos o fines que guían las actividades y procesos organizacionales”;

Otros autores lo han definido como ciertas actividades de las que algunas de ellas se dirigen a la conservación de fines comunes a todos los individuos del grupo (Leibestein, 1960); coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común (Mooney, 1947); alto grado de dirección del comportamiento hacia fines (Simon, 1952); para establecer y llevar a cabo sistemáticamente unos fines en los que todos han convenido (Piffner y Sherwood, 1961); orientados de manera consciente hacia fines y objetivos específicos (Mayntz, 1972); creada con la intención de alcanzar metas específicas (Scott, 1964); supone también un fin hacia el cual tienden sus miembros (Friedmann 1971); un fin hacia el cual todos colaboran (Weiss, 1956); esas actividades son complementarias o interdependientes de algún productos o resultado común (Katz y Kahn, 1977) y en vista a conseguir ciertos fines y objetivos (Porter, Lawler y Hackmann, 1975).

Asociado a conceptos como equifinalidad (se puede llegar a la consecución de esos objetivos desde diversos planteamientos) y teleología (búsqueda de determinados objetivos) las empresas lo asocian a las metas, visión y estrategias de la empresa, pero a veces pueden estar implícitos objetivos secundarios. Por ejemplo, una organización bancaria puede tener como objetivo primordial la captación de un número de clientes determinados en un periodo de tiempo e, implícitamente, tener otros objetivos como el asentamiento del nombre de esa entidad en áreas geográficas donde no se conocía, o la *adquisición* de la cuota de mercado de la competencia.

Desde el punto de vista de enfoque sistémico, los objetivos pueden ser internos, si la misión es la pervivencia y expansión del grupo como por ejemplo grupos de tiempo libre o externa, mediante la obtención de resultados en el entorno, que pueden ser lucrativos (un banco) o no lucrativos (la creación de escuelas por parte de una ONG).

Finalmente es necesario destacar en la orientación a objetivos, que la creación de éstos pueden estar en sintonía con los miembros de la organización, o en contra (en sistemas totalitario), donde se anula los intereses personales en beneficio de la organización.

3. “... *Diferenciando las funciones*”;

Explicada por otros autores como configuración de roles (Gerth y Mills, 1961), Funciones correlativas (Mooney, 1947); complejos de labores (Pfiffner y Sherwood, 1961); detallada especificación de la estructura (March y Simon, 1961); diferenciación interna de funciones (Mayntz, 1972); con la “especialización de tareas” (Argyris, 1957); red de funciones que implica cada una de las tareas definidas y por lo tanto cierta división del trabajo (Friedmann, 1971); red de individuos que ejercen funciones (Weiss, 1956); sistema multivariado (Mateu, 1984) y actividades diseñadas y complementarias (Katz y Kahn, 1977).

Para llegar a los objetivos que antes hemos comentado es necesaria la diferenciación funcional, con tal de diversificar las tareas a realizar. En este sentido, la diferenciación organizacional tiene en el propio concepto ideas relacionadas con la homeostasis, equilibrando la distribución de estas funciones y teniendo en cuenta que su desajuste afectará a otra (sinergia y otras holismo) ya que todas están interrelacionadas.

Aunque entraremos más en detalle, la diferenciación funcional puede hacerse patente bien en a nivel horizontal (tareas diferentes de trabajadores de base, por ejemplo, un empleado de banca que está en ventanilla, y otro que está en *back office*), o bien a nivel vertical (con diferente poder de decisión, por ejemplo un director de oficina y un administrativo).

4. “... *mediante una coordinación racional intencionada*”;

Otros autores lo definen como configuración de roles garantizada o establecida por una “cabeza” que ejerce autoridad (Gerth y Mills, 1961); sistemas de relaciones entre personas dotado de cierta cultura que determina el patrón de comportamiento individual dentro de la organización (Chapple, 1954); tales reglas y órdenes se elevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos (Weber, 1922); sistemas de actividades o fuerza coordinadas (Barnard, 1959); conjunto de personas que poseen lo que más se parece a un sistema coordinador central (March y Simon, 1961); coordinación de todos estos factores (Mooney, 1947); totalidades articuladas, orientadas de una manera consciente (Mayntz, 1972); creada con una intención (Etzioni, 1964); sistema estable y coordinado de relaciones (Weiss, 1956 ; Friedamn, 1971).

Como comenta Weick (1969, 1979), esta coordinación racional a través del entrenamiento y socialización de los miembros conduce al entendimiento de la organización como una entidad socialmente construida. De hecho, este es el pilar sobre el que más adelante desarrollaremos el concepto de cultura de empresa.

La estructura organizacional y la división de tareas generan un doble efecto interno. Por un lado las personas desarrollan habilidades en un tipo de actividad concreta asociado a un rol determinado, y por otro lado el propio proceso de socialización les lleva a una enculturación de cultura de la propia empresa. Se hace necesaria la figura de un miembro que sea capaz de conducir los diferentes intereses y sub-objetivos de los miembros de la organización.

5. “y que posee una continuidad a través del tiempo”

Los conceptos utilizados por otros autores giran en torno a que la red de funciones subsiste cuando los que las ocupan se van y son sustituidos por otros (Friedmann, 1971); sobre una base de continua (Scott, 1964); sistema estable (Weiss, 1956); esas actividades son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y en el tiempo (Katz y Khan, 1977); con continuidad en el tiempo (Porter, Lawler y Hackman, 1975).

Para Aguirre y Morales (2000) esta idea de generar entropía y permanencia se explica desde la diacronicidad, es decir la organización no sólo debe estar vertebrada formalmente, sino que debe poseer un desarrollo y continuidad como identidad particular, de lo contrario corre el riesgo de desaparecer.

□2. Definición de la Organización como sistema abierto

Partiendo de la definición expresada por Schein (1980), entendemos pues, la organización como un sistema de partes interdependientes, que ejercen una influencia mutua con el entorno, en los procesos que interrelacionan las partes y permiten la adaptación de unas con otras y de toda la organización al entorno, con fines de sistema como conjunto.

Las características más importantes que destacaríamos de las organizaciones son:

1. Los individuos en las organizaciones están *interrelacionados*. Como dice Senge (1990) las organizaciones poseen integridad, por lo que el todo no es la suma de las partes.

No existe una delimitación clara entre la organización y el entorno, aunque podemos dotar de entidad propia a cada organización. Esto facilita las interconexiones entre organización y entorno y su mutua influencia.

2. Como comentamos en los sistemas, también las organizaciones pueden concebirse como *subsistemas* dentro de un sistema mayor.

Por ejemplo, el departamento de riesgos de una entidad bancaria, está dentro de un sistema mayor que es la propia organización. A su vez este Banco es subsistema de un Entorno Financiero Español, y así sucesivamente. Estos subsistemas se encuentran en continua interacción por lo que pueden generar un sistema mayor, siguiendo el principio de la teleología.

3. La importancia de las organizaciones pasa a tener un *carácter dinámico*, centrando su interés en las relaciones, y su interdependencia. Así pues, la organización puede concebirse como un conjunto de roles (Katz y Khan, 1966) incidiendo en la importancia de las interrelaciones, por lo que toda intervención organizativa debería centrarse más en los proceso que en los contenidos (Schein, 1980, 1987, 1988).

Así pues, en la decisión de una entidad financiera de cambiar el directivo de una departamento, debería tomarse más en consideración que el mero hecho del cambio estructural de organigrama, todos los procesos que este cambio trae consigo, como una modificación en el estilo de liderazgo.

4. De igual manera que concebíamos en los sistemas *las propiedades emergentes*, las organizaciones también tienen este proceso. Como un proceso de creación social, en la empresa comienza a surgir una cultura, unos valores, una forma de enfrentarse al entorno que son los que dotan de identidad la organización. Como la definición expone, estos resultantes no son susceptibles de descomposición a los elementos anteriores, y a su vez, afectan a los propios miembros.

5. Para comprender estos fenómenos es necesario tener una *visión holística* a fin de no hacer análisis sesgados o locales concibiendo la organización como un todo. Como señala Ackoff (1964) es preferible un estudio sintético, que realizará una comprensión inicial del sistema a nivel global para poco a poco, ir descomponiéndolo en los diferentes subsistemas producto de un estudio analítico, donde se parte de un proceso dentro de un subsistema para llegar a la explicación global de organización.

Para explicar este fenómeno basta con imaginarse el proceso de selección dentro de una organización. Si antes de llevar a cabo una selección, no analizamos el entorno donde va a desarrollar su trabajo (una oficina o departamento, con un clima determinado), el entorno global al que enfrentará (una determinada zona con un perfil de clientes), un entorno macroeconómico

(donde los tipos de interés pueden subir o bajar) estaremos realizando el proceso de forma parcial, por lo que las probabilidades de éxito del proceso disminuirán considerablemente.

6. En las organizaciones hay elementos que tienen mayor influencia *estratégica* que otros. Así pues, ante la implicación de los trabajadores en determinados trabajos provocará una serie de efectos en la conducta organizativa. (Peiró, 1983)

Por lo tanto, los sistemas sociales no sólo necesitan recursos de producción, aquellos que transforman los elementos y que le permiten funcionar, sino también aquellos que tiene que ver con el mantenimiento. En este sentido, los insumos relacionados con la producción, son más evidentes en los procesos sistémicos. Por ejemplo, es evidente que una planta necesitará de luz y agua, para fabricar clorofila y oxígeno. Sin embargo, en los sistemas sociales, estos elementos son más difusos, ya que existe una amalgama mayor de lo que podemos considerar recursos de mantenimiento. Si consideramos el propio proceso de incorporación a una empresa, podemos encontrarnos con procesos más abiertos, más comunicativos, más estandarizados o más orientados a resultados. Cualquiera de estos procesos de incorporación, pueden hacer que la empresa integre a su personal y logre su objetivo.

Simon (1973) destaca la idea de artificialidad de los sistemas sociales ya que son una invención del hombre. No guardan ningún origen natural, como en el caso, por ejemplo, de los sistemas orgánicos. Siguiendo esta argumentación, las relaciones que se establecen en el sistema social son más de origen social y psicológico que biológico, por lo que, al igual que en el caso de la gran diversidad de insumos sociales, también encontremos gran variedad de relaciones psicosociales, lo que dota al sistema de mayor riqueza y posibilidades. Es esta mayor preponderancia en las relaciones entre los elementos de los sistemas sociales lo que obliga a generar un mayor número de controles, que permita verificar la estructura y los procesos a fin de mantener unido el sistema.

De esta manera, las Organizaciones de Servicios se encuadran dentro de las Organizaciones abiertas, con la necesidad para su supervivencia de establecer canales de comunicación con su entorno, induciendo a una entropía negativa y generando conexiones internas de forma que los outputs establecidos con el exterior (proveedores, clientes, instituciones) doten a éstas de posibilidades de gestión y creación de insumos que potencien su rentabilidad en el mercado.

□ **RESUMEN DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS**

Para la realización de la tesis, vamos a tener muy presente el Modelo que a continuación exponemos, como marco integrador de todo nuestro planteamiento. (Figura 2).



Figura 2: Esquema integrador del planteamiento de Modelos de la Tesis Doctoral. Fuente: elaboración propia

Así pues, la estructura que pretendemos seguir en esta Tesis Doctoral está inspirada en el Modelo integrado de Gestión estratégica planteado por Ricard Serlavós³. Para ello he realizado un planteamiento, teniendo en cuenta varios parámetros:

1. Por un lado, los modelos utilizados debían responder a la Teoría General de Sistemas, principalmente en la vertiente holística, integradora, de conexiones múltiples y de entradas y salidas de información.
2. Por otro, los instrumentos utilizados para la medición de las dos variables más importantes (cultura y competencias) debían establecerse en base a criterios de objetividad

El gráfico presentado expone el camino que seguiremos para la consecución de los objetivos:

1. Inicialmente cualquier empresa parte de una estrategia, motivada por el Entorno, cuyo contenido será tratado en los capítulos 1 y 2, referidos a la Organizaciones de Servicios, para más adelante desarrollar las Organizaciones Bancarias.
2. Este entorno debe ser conexionado con los aspectos internos a la Organización, descritos a través de la cultura empresarial. Como exponemos, aquí tendremos nuestra variable dependiente, que será medida a través del ICO (Cuestionario de Cultura Organizacional), que explicaremos con mayor detenimiento en el capítulo 3 (Cultura) y 6 (Metodología).
3. El punto de conexión entre el Marco Teórico y la aplicación Empírica será la Gestión por Competencias y el Cambio Cultural. El primero por ser el instrumento que nos medirá la Variable Independiente (Competencias) y el segundo, como resultado de la variación producida en la variable dependiente (cultura), a través del Modelo teleológico que, como veremos, se asocia, igualmente, con la Teoría General de Sistemas.

³ Incluido en LONGO, F. , “Mérito y flexibilidad”, Paidós Empresa, Barcelona, 2004

Como planteamiento general, queremos exponer que “La Gestión por Competencias es un instrumento útil para generar el cambio cultural en una organización bancaria, a través de su correlación con los objetivos, la búsqueda de homogeneidad en criterios personales y diferenciación en actuaciones y el establecimiento de relaciones con los valores de la empresa”.

Parte I

LOS BANCOS: ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

CAPÍTULO 1. LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

1.1. INTRODUCCIÓN	27
1.2. EL SECTOR TERCIARIO: SERVICIOS	28
1.2.1. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TERCIARIA	28
1.2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES TERCIARIAS	29
1.3. DEFINICIÓN DE SERVICIOS	31
1.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	32
1.3.2. DIFERENCIA ENTRE SERVICIOS Y PRODUCTOS	33
1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	34
1.4.1. ENFOQUE EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES QUE CUBREN	34
1.4.2. ENFOQUE EN FUNCIÓN DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN A LA QUE SE PRESTA SERVICIO.	3
1.4.3. ENFOQUE EN FUNCIÓN DE LOS MIEMBROS QUE COMPONEN EL SISTEMA PRODUCTIVO.	3
1.4.4. ENFOQUE EN FUNCIÓN DEL USUFRUCTO DEL SERVICIO.	3
1.4. ENFOQUE EN FUNCIÓN DE LA FINALIDAD.	3
1.4. EN FUNCIÓN DE FACTORES DIVERSOS: ORGANIZACIÓN DEMANDA TIPO DE SERVICIO	3
1. ORGANIZACIONES DE SERVICIOS	38
1.1. DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES DE SERVICIOS Y PRODUCTOS.....	39
1.2. DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES DE SERVICIOS.....	42
1. CONCLUSIONES	9

.1. INTRODUCCIÓN

Durante la segunda mitad del siglo XX se experimentó un fuerte crecimiento de las actividades terciarias en los países desarrollados, trasladándose paulatinamente a todas aquellas áreas económicas que se encuentran en desarrollo.

Como veremos en este capítulo, son diversas las causas que han originado este fuerte crecimiento, si bien nos centraremos en aquellas que permiten obtener una explicación sistémica o integrada, atendiendo a factores económicos, sociales y laborales.

La explicación a este desarrollo viene determinada por la necesidad de encontrar respuestas a la evolución de la oferta y la demanda de la economía, a través de tres grandes tendencias: (Martínez Serrano y Muñoz, 1995)

Por un lado, la participación de los servicios en la producción nacional, que han pasado a ser responsables del crecimiento económico y del aumento de la renta *per cápita*.

Por otro lado, no se ha apreciado un aumento en la participación de la producción, aunque se observa una tendencia orientada a aumentar la participación en etapas de crisis económica y reducirla o mantenerla en épocas de expansión. Esta situación se ve con mayor énfasis en los servicios no destinados a la venta (Sector Público) que en los servicios de Mercado.

Finalmente, El aumento del empleo del sector terciario se muestra como una tendencia alcista en las últimas cuatro décadas, siendo España uno de los países industrializados donde encontramos mayores tasas de crecimiento.

Otros autores como Vidal y Martínez (1995) lo atribuyen a otras circunstancias concretadas en:

1. Desarrollo del capital financiero y de las actividades derivadas de éste.
2. Intervención creciente del Estado en la economía, con el desarrollo de servicios públicos.
3. Desarrollo de las fuerzas de producción de la *Segunda Revolución Industrial* y de la *Revolución Tecnológica*, que ha creado la necesidad de nuevas actividades y plataformas no productivas relacionadas con la producción. En este capítulo vamos a analizar las semblanzas y diferencias entre organizaciones de servicios y organizaciones productoras, así como las diferentes estructuras internas que determinan sus objetivos dentro del Mercado.

1.2. EL SECTOR TERCIARIO: SERVICIOS

1.2.1. Desarrollo de la actividad terciaria

Durante las últimas décadas los servicios de mercado proporcionados en España han aumentado su participación en términos similares a los registrados en la Unión Europea. En este sentido los servicios no destinados a la venta se encuentran en un menor desarrollo debido al menor crecimiento de los servicios públicos.

Como se observa en la Figura 1.1., el aumento de la aportación de los servicios al PIB en España ha crecido de forma sostenida durante las últimas décadas hasta situarse a principios de la década de los noventa cercana a la mitad.

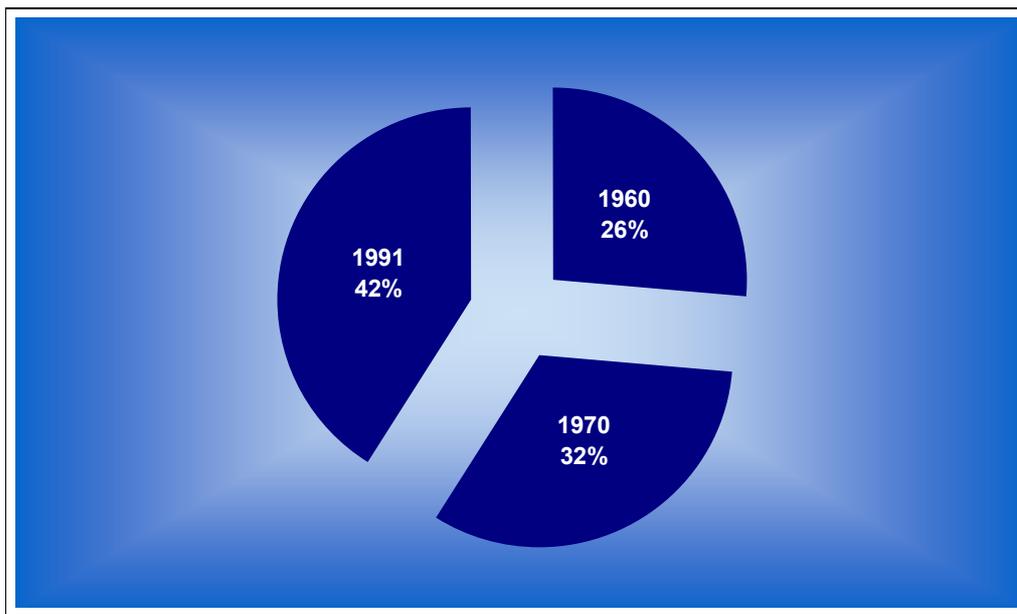


Figura 1. 1: Aportación del sector servicios al PIB en España en las décadas 60, 70 y 90. (Fuente: Banco Mundial: Informe sobre el Desarrollo Mundial, 1997).

En el caso de España el crecimiento se ha visto potenciado de forma considerable por el fuerte incremento de la rama de hostelería, en especial con el desarrollo turístico que comenzó a principios de los años 60 y que se mantiene en la actualidad, convirtiendo esta especialización en la fuente de ingresos más importante en el PIB español.

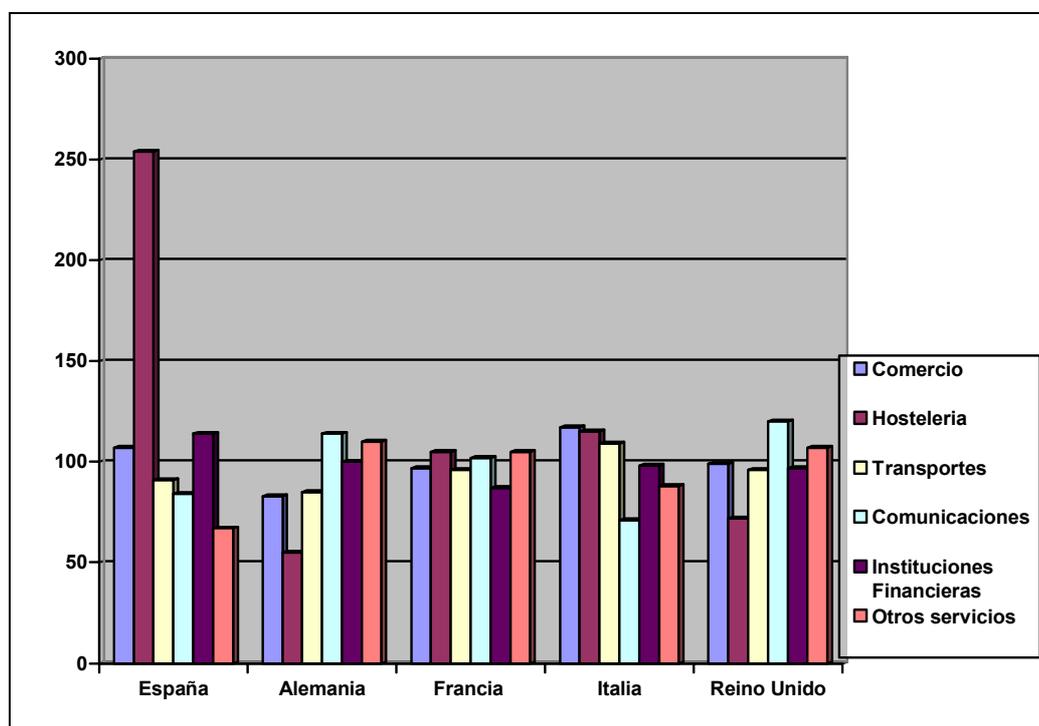


Figura 1. 2: Índice de especialización de la producción de Servicios en 1990. (Fuente Eurostat, de Vidal y Martínez, 1995).

Como se observa en la Figura 1.2., se observa un fuerte crecimiento de las instituciones financieras, sobre todo en relación con otros países de la Unión Europea, aunque el motor de la economía sigue siendo el sector hostelero. Por otro lado, otros ámbitos como el transporte y las comunicaciones han tenido un desarrollo menor.

1.2.2. Clasificación de las actividades terciarias

Las actividades terciarias se incluyen en aquellas de carácter económico o no económico donde el objetivo es la distribución, circulación u oferta de servicios a la producción de la fuerza de trabajo. (Vidal y Peinado, 1995)

Debido a los diferentes enfoques y actividades encuadradas dentro de este sector existe una gran cantidad de clasificaciones atendiendo a diferentes aspectos y circunstancias del sector:

Clasificaciones más estructurales que se basan en los niveles establecidos por el tipo de servicios (Petit, 1987):

1. *Servicios a las empresas*, aquellas relacionadas con el trato directo a las demandas de las empresas, en diferentes áreas de su actividad comercial. Ejemplos de estas empresas se encuentran en ámbitos como la contabilidad, la ingeniería, la consultoría o la publicidad.
2. *Servicios a las economías domésticas*, dirigidas a las actividades derivadas de los agentes económicos individuales. En la actualidad en uno de las áreas en mayor crecimiento ya que depende del valor adquisitivo de la población activa, por tratarse de una economía de excedentes en necesidades primarias. Entre estas actividades destacamos las relacionadas con el cuidado personal, ocio y tiempo libre u hostelería.
3. *Servicios colectivos*, las que surgen de las actividades propias de las instituciones públicas que tienen que ver con la defensa, la administración, educación o la sanidad.
4. *Servicios de integración y mediación*, referidos al establecimiento de vínculos entre la producción y el consumidor, generando canales de distribución e intermediación. En esta clasificación se incluyen Intermediarios financieros, bancos, o transporte y comercio.

Existe, por otro lado, otra clasificación que incide en su carácter más funcional atribuyendo la importancia a factores dinámicos. (Gutiérrez Junquera):

1. *Servicios Infraestructurales de conexión general*, donde se engloban los transportes y las comunicaciones.
2. *Servicios de conexión productor-consumidor*, relacionados con la publicidad, el alquiler de inmuebles y de bienes muebles y/o los servicios postventa.
3. *Servicios auxiliares o bienes de conservación*, en el que encontramos los sectores relacionados con las limpiezas y la conservación, las reparaciones y el almacenamiento.
4. *Servicios financieros de circulación del capital*, que incluyen los intermediarios financieros, los seguros, las instituciones financieras como los bancos y el asesoramiento financiero.
5. *Servicios especializados a empresas* (Excluidos los comerciales y financieros), que comprenden los servicios técnicos, de personal, de nuevas tecnologías, legales, de seguridad, de contabilidad y auditoría y todos aquellos relacionados con la administración y la gerencia.

6. *Servicios sociales*: Donde encontramos como servicios principales la Educación y la Sanidad (pública o privada)
7. *Servicios generales de las Administraciones Públicas*: Ley y Orden (Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado) y servicios económicos.
8. *Servicios personales, relacionados con el ocio y tiempo libre* de los consumidores y con bienes y servicios como la hostelería, los servicios recreativos y culturales, servicios domésticos y otros de índole similar.

1.3. DEFINICIÓN DE SERVICIOS

Según el *Global Service Institute* (GSI, 2002)⁴ el servicio puede definirse como “*un periodo organizado de compromiso entre un emisor del servicio (proveedor) y un disfrutador del mismo (cliente) que ve cubiertas o satisfechas sus necesidades o demandas, a cambio de una compensación monetaria o de otra clase*”. Analizando la definición, nos encontramos con:

1. “*Periodo organizado*”, referido a un papel definido para servir, al igual que un puesto de trabajo se define por el mercado laboral. El servicio también se caracteriza por un periodo de tiempo, por ejemplo seis meses o un año; no es por tiempo indefinido. En este sentido, el servicio no es un acto totalmente individual, ya que tiene la colaboración del cliente. Las características del papel del servicio, incluyendo naturaleza, condiciones, duración e intensidad del servicio, se acuerdan con antelación por la organización y por el participante.
2. “*...Compromiso substancial*”, entendiéndolo un nivel de responsabilidad en el cumplimiento del acuerdo pactado con anterioridad, finalizado en el momento en que se concluyen las condiciones pactadas para el mismo.
3. “*...Contribución*”, indica que el servicio permite que las energías, los recursos y el trabajo del proveedor se aplique en la consecución de las necesidades las organizaciones, las comunidades y/o los individuos.

⁴ Instituto de Servicio Global (GSI - Global Service Institute) Centro para el Desarrollo Social. Universidad de Washington: <http://gwbweb.wustl.edu/csd/gsi/sp/>

4. "...*Comunidad local, nacional o mundial*", donde se refiere al servicio para otros más allá de uno mismo, ya sea en un intercambio local, en otra provincia o estado.

5. "...*Reconocido y valorado por la sociedad*" significa que el papel particular del servicio se hace conocer a través de la información y de las características comerciales que distinguen a la empresa, como logotipos, insignias y otros, reconociéndose por la sociedad a través de beneficios en compensación monetaria, premios por servicio u otros beneficios.

1.3.1. Características de los servicios

Autores como Roth y Bozinoff (1989) valoran la importancia de los servicios en la intangibilidad, la falta de estandarización y la simultaneidad entre producción y consumo. De esta manera, observaremos como gran parte de las características de esta intangibilidad generan las mayores diferencias como su propia caducidad y las diversas formas de introducción del servicio en el mercado. La intangibilidad viene dada por la propia indefinición del "*producto*", ya que en la mayoría de los casos estamos hablando de una experiencia o un producto que se presta.

Otros autores como Bowen y Cummings (1990) coinciden en valorar la intangibilidad como característica esencial de los servicios, a lo que se añade la simultaneidad de su producción y consumo, ya que en la mayoría de los casos no existe una línea temporal que separe la producción del servicio y el propio disfrute del mismo y la participación del cliente en el proceso de producción y prestación. Este último punto puede provocar dificultades a la hora de establecer patrones de calidad que ayuden a mejorar dicho servicio, si no se es capaz de establecer parámetros diferenciadores.

Oberoi y Hales (1990) señalan la intangibilidad, la implicación directa del cliente en el servicio, el carácter perecedero del producto y la imposibilidad de separar producción y consumo de producto, como los aspectos más determinantes que diferencian a un servicio.

Finalmente, otros autores como Mohrman y Ledford (1989) destacan la presencia de factor humano en la prestación del servicio, la intangibilidad, la dificultad de estandarización y la inmediatez en el consumo, por lo que no pueden ser almacenados ni producidos con anterioridad a su disposición.

Así pues, realizando un compendio de todas las características asociadas a los servicios establecemos puntos en común de los aspectos que más repiten los estos autores en sus tipologías:

1. *Los servicios son perecederos*. Esto implica la imposibilidad de producir un *stock* que ayude a dotar de mayor flexibilidad la venta del mismo. De igual forma el funcionamiento “*just in time*”⁵ determinará la dificultad de recuperar un servicio que no ha sido realizado.
2. *Intangibilidad* del servicio. La falta de forma y elementos palpables sobre el producto puede provocar mayor desconfianza en el cliente y un aumento del riesgo en el lanzamiento del servicio. De igual forma, los distintos factores que se ponen en funcionamiento en la creación, venta y mantenimiento de un servicio deberán tener en cuenta esta característica, ya que, por ejemplo, las campañas de marketing de un servicio, poco tendrán que ver con la de un producto manufacturado.
3. *Relación proveedor – cliente*. El hecho de la coincidencia espacio-tiempo entre el generador del servicio (empresa) y el que recibe el mismo (cliente) hará más difícil medir la calidad del servicio, tomando una importancia vital las personas que forman parte de la prestación del servicio.
4. *Dificultad de replicación de un servicio*. El hecho de que los servicios sean difícilmente homogeneizables y estandarizables en su realización hacen dificultosa la repetición exacta del servicio. A su vez, el carácter de “*traje a medida*” que el cliente exige de los servicio hace más flexible la producción de los servicios frente a los productos.

Estas características se repiten en todos los servicios, independientemente del tipo de empresa dadora o receptora del mismo, así como de las circunstancias en la que se realice este intercambio. Además estas características fueron descritas inicialmente como oposición a las particularidades de los productos para acabar, como veremos, adquiriendo una dimensión propia.

1.3.2. Diferencia entre Servicios y Productos

Tal y como comentamos, algunos autores como Bowen y Cummings (1990) defienden la tesis de la diferenciación entre producto y servicio, más si cabe tras el planteamiento realizado anteriormente.

⁵ Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios.

Así, sostienen que las diferencias no se basan solamente en el concepto sino en el propio proceso del intercambio, planteamiento que difiere del de Zeithaml (1981) que establece en los productos tres características intrínsecamente diferenciadoras:

1. *Cualidades de búsqueda*: Aquellas que el cliente puede establecer antes de la compra. Determinadas en función de elementos tangibles y susceptibles de comparación con otros de la competencia.
2. *Cualidades de experiencia*: Aquellas sólo valorables después de la compra. Una vez consumido el producto, se puede producir la evaluación del producto para su nuevo consumo, el cambio hacia otro tipo de productos o la finalización del mismo.
3. *Cualidades de creencia*: No pueden determinarse con precisión ni siquiera después de la compra y uso. Hacen referencia a elementos más intuitivos y psicológicos, sobre el gusto o tendencias del propio consumidor, incluso a estereotipos o mitos que se extienden sobre diversos productos.

Siguiendo esta clasificación los servicios presentarían una mayor proporción de cualidades de creencia y de experiencia que los bienes.

1.4. □ CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

La dificultad de establecer dimensiones compartidas en la clasificación de los servicios ha originado la existencia de diversas taxonomías desde enfoques diferentes que, lejos de crear confusión, han enriquecido el propio concepto y la diversidad de las particularidades atribuibles a los servicios.

Para la realización de esta clasificación hemos estimado oportuno congregarse distintos enfoques ya que entendemos que el servicio, desde un enfoque sistémico, puede y debe plantearse desde diferentes perspectivas.

1.4.1. Enfoque en función de las necesidades que cubren

Flynn (1989) expone la existencia de unos servicios utilizados por diversión o crecimiento vital (parque de atracciones, viaje o una obra de teatro), servicios para reducir daño o incomodidad (servicio de urgencias médicas o un servicio de fontanería), servicios obligatorios con diversos grados de importancia (cobertura seguro de automóvil, por ejemplo).

Según esta clasificación, las respuestas de los proveedores serán distintas:

En el primer caso, por diversión o crecimiento vital, necesitan tener muy en cuenta las preferencias de los clientes, ya que existen gran variedad donde escoger, y la elección depende de la cercanía del servicio con el deseo y la necesidad de estos clientes.

La segunda clase de servicio está más relacionada con la capacidad de eficiencia ante el surgimiento del imprevisto, por lo que exige rapidez y eficacia.

Por último, la forma en la que se provee a los servicios obligatorios requieren aumentar la disponibilidad y fiabilidad.

1.4.2. Enfoque en función del tipo de organización a la que se presta servicio.

Jones y Ricks (1989) distinguen entre un servicio profesional (el proporcionado por ejemplo por un bufete de abogados o una clínica psiquiátrica) y un servicio dirigido directamente al consumidor, que se relaciona con los servicios proporcionados a masas más globales, con una mayor variedad de cliente tipo. En este segundo caso, se podrían encontrar por ejemplo, las cadenas de restaurantes de comida rápida.

1.4.3. Enfoque en función de los miembros que componen el sistema productivo.

Akehurst (1989) hace alusión a los miembros que componen el sistema productivo en la cadena de creación de un producto. Así, separa los servicios en aquellos dirigidos directamente al cliente (persona que disfruta del servicio) y aquellos prestados a los productores (proveedor).

1.4.4. Enfoque en función del usufructo del servicio.

Otros autores como Norman (1989) clasifican los servicios en función del usufructo que se realice del mismo. De esta forma, distingue entre servicios realizados sobre bienes directos del cliente (organización de limpieza, taller mecánico), aquellas cuyo servicio se basa en la utilización de bienes (alquiler de coches o servicio de Internet) y los procesos mixtos de interacción entre el cliente y el proveedor (academias o un centro de psiquiatría).

1.4. □ Enfoque en función de la finalidad.

Johnston (1989) defiende la finalidad del servicio como la guía para la clasificación de los servicios: Así tendremos organizaciones que cubre las necesidades básicas y primordiales, tal y como planteaba Flynn (1989), como los hospitales, las que proporcionan la infraestructura técnica de la red nacional de servicios (como por ejemplo, las empresas de telefonía móvil o de Internet, o las empresas de renting de vehículos) y las empresas que facilitan el acceso a aquellos aspectos relacionados con beneficios sociales, como la educación, la sanidad o cualquier organismo público.

Heskett (1990) compila las clasificaciones de varios autores, siendo los más remarcables:

1. Chase (1978) muestra la importancia de establecer la significación que existe en el contacto con el cliente. En este sentido, las organizaciones llegan incluso a establecer diferencias en lo relativo a su estructuración en función de este parámetro. Así, por ejemplo, se distinguen los Servicios Centrales de una Organización de la Red Comercial de oficinas, como una forma de distinción entre cliente “*externo*” e “*interno*”.
- 2.
3. Clasificaciones como la de Kotler (1994) hacen mayor hincapié en la distinción entre empresa y persona, distinguiendo aquellos servicios dirigidos a empresas (renting de vehículos) o a particulares (un crédito personal). Por otro lado también distingue entre empresas públicas y privadas y empresas lucrativas frente a otras no lucrativas, por ejemplo ONG’s.

1.4. □ En función de factores diversos: organización □ demanda □ tipo de servicio

Maister y Lovelock (1982) diseñan una matriz más sencilla con solo dos variables: El nivel que adoptan el contacto entre proveedor y cliente y el grado de exclusividad de dichos productos. (Figura 1.3.)

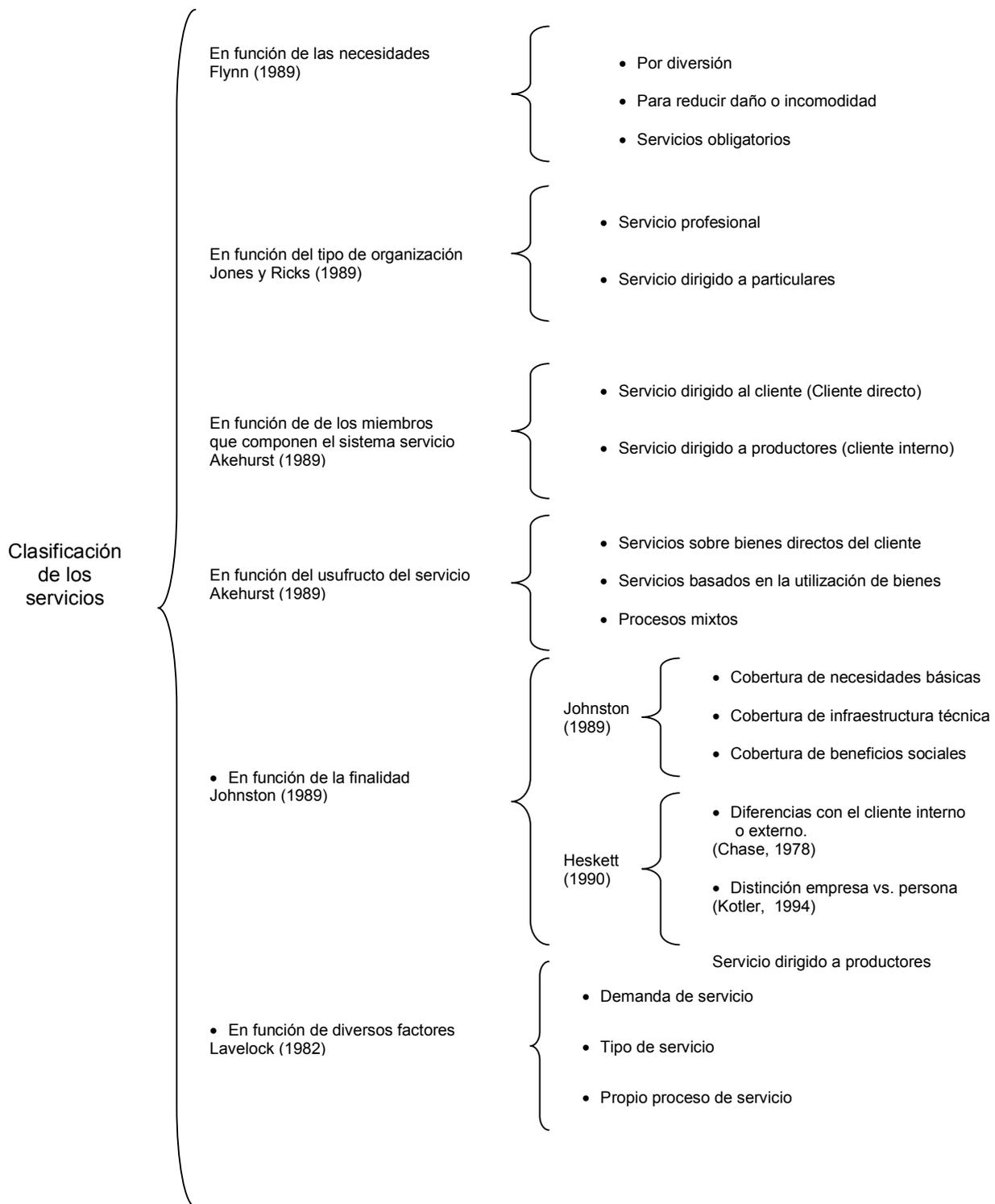


Figura 1. 3: Clasificación de los servicios (Fuente: Elaboración propia)

1. ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

Los estudios que se han dedicado a la investigación de este tipo de organizaciones, lo han hecho en muchos casos por pura oposición y contraste con las llamadas organizaciones de producto o manufactureras, ya que la idiosincrasia de las mismas ayuda a establecer puntos divergentes. (Bowen y cols. 1990; Collier, 1987; Donnelly y George, 1981; Grönroos, 1984; Jones, 1992; Lovelock, 1986; Mills, 1986; Sasser y cols. 1978).

La idea principal de este capítulo es recoger las ideas más interesantes de diversos autores en relación a las diferencias establecidas entre empresas de servicios y empresas de producción respecto a la gestión directiva.

Por un lado, debemos recordar que la existencia de dos líneas directivas en función del tipo de organización debe ser tratada con especial atención, debido a que muchas de las empresas de servicios están íntimamente ligadas a las de producto y viceversa, por lo que la sutil frontera que diferencia una y otra harán muy semejantes los estilos de management.

Por otro lado, la opción de considerar que las grandes estrategias directivas guardan muchos aspectos en común, (aunque puedan diferenciarse específicamente) está tomada importancia últimamente, apoyado por la gran cantidad de libros especializados en organizaciones de servicios, que están surgiendo.

Al hablar de Organizaciones de servicios centraremos nuestra atención en tres aspectos:

1. Por un lado las características diferenciales entre las organizaciones de servicios y las organizaciones de producto.
2. Por otro lado, entraremos a analizar con mayor profundidad las particularidades de las políticas que se llevan a cabo en estas organizaciones. Así, estudiaremos el funcionamiento de la dirección estratégica, la dirección de operaciones, la dirección de marketing y la dirección de recursos humanos.

3. Finalmente, y en el apartado de conclusiones, profundizaremos en el estudio de las organizaciones bancarias como organizaciones de servicio, vinculando las investigaciones realizadas sobre empresas genéricas en los ejemplos particulares de una entidad financiera.

1.□1. Diferencias entre organizaciones de servicios y productos

Respecto los aspectos más diferenciales, destacamos en la línea de lo comentado por Heskett (1990) que las organizaciones de servicios son “*intensivas*” esto es, que requieren una inversión inicial menor que otras industrias. Por lo tanto, es una ventaja para la atracción de inversores ya que *el punto de arranque* tendrá un menor riesgo financiero que organizaciones de producto que necesiten una mayor infraestructura.

Por otro lado, implican un mayor valor añadido que las organizaciones manufacturadas, ya que al no estar hablando de un producto tangible, será en el valor añadido, en aquellos aspectos ajenos a la propia producción, los que establecerán una diferencia cualitativa entre uno y otro servicio.

Finalmente, suponen un freno a las economías desarrolladas, ya que las industrias de servicios no producen nada, sino que transforman o gestionan productos o bienes intangibles, por lo que un país con un sector terciario excesivamente amplio, puede generar desconfianza en los inversores internacionales.

En esta misma idea de “*intensividad*” insisten Schlissel y Chasin (1991) al referirse a las empresas de servicios como *de carácter intensivo*, tanto en el propio trabajo, en la especialización del personal y la disminución intensiva de la inversión de capital. Destacan como pieza clave en las organizaciones de servicios su dependencia del mercado local, lo que hace que a pesar de que las empresas tengan un carácter multinacional, será el desarrollo de las condiciones de demanda y la provisión al cliente local lo que hará subsistir a estas organizaciones. Así pues, las multinacionales intentan “*blindarse*” de los efectos de la economía local, repartiendo los riesgos e incidiendo en la necesidad de conocer cada uno de los mercados donde penetran, a pesar de contar con el mismo servicio. Por ejemplo, McDonald’s, adapta sus menús en función de si los países tienen restricciones en algunos alimentos (La India con la carne de vaca, países árabes con la carne de cerdo, etc.).

Otra de las características que destacan Schilisel y Chasin (1991) es la facilidad de entrada para la competencia. Debido a la escasa inversión que requieren ciertos servicios y la facilidad de copiar las ideas que ponen en marcha éstos, los nichos de mercado son rápidamente copados por empresas de diversa procedencia. Además, la escasa protección de las patentes para proteger a las empresas que

invierten en investigación y desarrollo (I+D), junto con la inelasticidad de la demanda en la parte inferior de los precios y las pocas barreras de introducción en el mercado, lo convierten en un sector muy competitivo.

Por otro lado, Segal-Horn (1989) defiende la idea de servicio como industria fragmentada, es decir, división en los diferentes aspectos que la componen:

1. Desde los recursos humanos, donde las personas de servicio deben ser especialistas;
2. Dificultad en encontrar una sistematización de los procesos, que la diferencian de la idea taylorista más enfocada a las organizaciones manufactureras;
3. Gran importancia de las ideas y la observación de las necesidades del mercado y altos costes en la infraestructura que requiere la puesta en marcha de los servicios ya que éstos, deben estar en conexión directa con el cliente.

Detractores de modelos diferenciadores como Ricks (1989) defiende la paridad de procesos y la escasa refutación científica de la evidencia empírica, destacando las operaciones como uno elemento diferenciador entre empresas de servicios y empresas de producción. Otros, por el contrario, abogan por distinguir unas empresas de otras a través de tres dimensiones (Heskett, 1990):

1. *Estructuras simples*. La mayoría de las organizaciones de servicios se basan en empresas surgidas de un origen familiar y que, debido al volumen de negocio, van adquiriendo mayor protagonismo, aunque manteniendo en muchas ocasiones una estructura elemental.
2. *Burocracias profesionalizadas*: En contra de las organizaciones productoras, los servicios requieren de personal especializado y técnico, lo que confiere un carácter diferenciador. Este tipo de profesionales están sujetos a unas líneas distintas en cuanto a oferta y demanda laboral, por lo que el trato de la organización y la importancia de éstos es diferente a las empresas de producción.

3. *Burocracias mecánicas*: Estas organizaciones se caracterizan por la coordinación de personal técnico a través de unos servicios centralizados. En este caso estarían empresas de seguros, grandes cadenas alimentarias o las propias entidades financieras.

Respecto a todas estas diferenciaciones, habría que puntualizar que la gran diversidad de organizaciones de servicios, hacen que establezcamos diferentes grados de proximidad y/o alejamiento con las empresas productoras, ya que en algunos casos la frontera, como ya hemos comentado, es más difusa.

En la Tabla 1.1. se especifica, a modo de resumen, las características más importantes que diferencian a las organizaciones de servicios con las organizaciones vinculadas a la producción.

ORGANIZACIONES DE SERVICIOS	ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN
Simultaneidad entre producción y consumo	Periodo de latencia entre la producción y el consumo
Participación del cliente en el proceso	El cliente es un consumidor final del producto
Personal especializado: Técnico	Personal sin especialización
Políticas de Recursos Humanos encaminadas a la Retención y captación de personal	Políticas de Recursos Humanos encaminadas al mantenimiento y aumento de la producción
Mayor presencia de mujeres empleadas y disminución en la sindicación	Predominancia de hombres y fuerte presencia sindical.
Estructuras simples	Complejidad en la organización
Basada en valores y objetivos	Basada en objetivos
Mayor facilidad para la entrada de competencia	Dificultad de creación de empresas competidoras y fortaleza de patentes

Tabla 1. 1: Comparativa entre organizaciones de producción y de servicio. (Fuente: Elaboración propia).

Atendiendo a las diferencias que hemos explicado anteriormente, es necesario explicar el funcionamiento interno de las empresas de servicios. Es decir, en qué consiste su dirección y las diferencias más importantes que se establecen con las empresas productoras. En este aspecto se han recogido cuatro direcciones que son el eje fundamental de estas diferencias: Área estratégica, área de Operaciones, área de Marketing y el área de Recursos Humanos (Bowen y Cummings, 1990).

1.□2. Dirección de Organizaciones de Servicios

Como explica Braddick (1987) los managers de empresas de servicios deben observar cómo funciona el entorno en el que se mueven para establecer políticas acordes a los cambios, teniendo en cuenta las diferentes direcciones se ven implicadas en la estrategia de la organización.

1.5.2.1.- Dirección estratégica

Para Heskett (1990) el hecho de estar hablando de organizaciones poli-funcionales hace básico la necesidad de coordinación e integración de las distintas políticas a aplicar. Así, las líneas de marketing y operaciones están íntimamente ligadas, en orden a prever una demanda originada por una determinada campaña. Ejemplo: Si tras una promoción de tarjetas de crédito, los empleados de oficina y de servicios centrales encargados de crearlas no están formados ni informados, se producirá un efecto contraproducente en la propia demanda del cliente, que al verse insatisfecho reducirá la confianza en la propia organización.

Los aspectos relativos a la posición de la organización de servicios en el mercado son de más difícil concreción debido al carácter intangible del propio servicio. Así serán cuestiones como la atención al cliente (basada en las aptitudes y actitudes del personal), la imagen que se le da al cliente en el propio proceso y la capacidad de respuesta ante el surgimiento de la demanda, lo que determinará la calidad y el nivel de excelencia requerido por los clientes.

Dos son los aspectos en los que las Organizaciones de Servicios deberán centrar sus planes de desarrollo estratégicos: Por un lado el diseño estratégico, que tenga en cuenta todas las variables internas y externas desde una concepción sistémica, y la relación servicio-necesidad que ayude a conocer y proporcionar aquello que el cliente está demandando en tiempo y forma.

1.5.2.1.1.- Diseño estratégico

Según este autor los cuatro factores en los que descansará el diseño estratégico de las organizaciones de servicios son:

1. El producto (en este caso el servicio) para satisfacer la demanda del consumidor deberá *adaptarlo a las necesidades específicas* que en esos momentos se estén reclamando.
2. Todo ello deberá hacerse teniendo muy en cuenta una correcta y adecuada atención al cliente, ya que la imagen producida por la satisfacción de la necesidad, originará un efecto generador de confianza que reducirá el riesgo psicológico que tiene el cliente potencial antes de consumir el servicio y provocará un sentimiento de “*contrato psicológico*” adaptando la idea de Schein (1980) a un contexto proveedor-cliente, al provocar fidelidad en próximos acuerdos.
3. De igual forma, en *la mejora del proceso de servicio* residirá también gran importancia en la estrategia directiva: Si se mejoran los procesos relativos a la tecnología, mecanismos automáticos, reducción de tiempos de atención al cliente, control en la metodología de las operaciones, establecimiento de perfiles de clientes, repartir y compartir recursos en la prestación del servicio, se incidirá en una mayor eficacia y eficiencia en el servicio final.
4. Finalmente, todo ello va íntimamente ligado a la capacidad de las empresas de *invertir en los recursos humanos*, como instrumento fundamental para la consecución de los puntos anteriores. Si tenemos en cuenta, tal y como hemos comentado, que los empleados responden a un perfil distinto al de empresas de producción, se deberán desarrollar políticas de desarrollo, más allá de factores “*higiénicos*” (Herzberg, 1966), donde se incida en la formación y el desarrollo, incentivos positivos, paquetes retributivos o la creación de herramienta que faciliten a estos empleados la resolución de cualquier incidencia con el cliente directo.

Para Riddle (1990) las líneas fundamentales en las que se basa la estrategia de las empresas de servicios estriba en tres grandes aspectos:

1. *Identificación del servicio.* No todas las organizaciones de servicios proporcionan el mismo tipo de servicio. La idiosincrasia y características de cada servicio determinarán distintas líneas estratégicas empresariales. Por lo tanto, no será lo mismo empresas dedicadas a la hostelería, que empresas dedicadas al sector financiero. Riddle (1990) establece varios subfactores para determinar qué tipo de servicio estamos dando:
 - *Foco de responsabilidad*, que hace referencia a la identificación de los agentes que son susceptibles de recibir explicaciones ante la propia gestión de la organización. Así, por ejemplo, en el caso de un banco, los accionistas, el Consejo de Administración (En la alta dirección), o el cliente o empresa en un Director de Oficina, que requiere también establecer sus propias estrategias directivas.
 - *Desarrollo de carrera:* Estableciendo determinados incentivos *adecuados* al cumplimiento de objetivos estratégicos motivados por la variación en la importancia del cumplimiento de los planes estratégicos
 - *Tipo de formación facilitada:* No todos los empleados tienen las mismas responsabilidades y la importancia de su puesto viene determinado, a menudo, por la capacidad de adaptación a la respuesta del mercado (cliente) y al reciclaje en conocimientos y aptitudes de los productos y servicios.
2. Por otro lado adquiere mayor importancia *la relación servicio-necesidad*. Es decir, la implicación existente entre la creación y diseño de un servicio y las propias necesidades de los clientes que conforman el “*target*” o “*perfil tipo*”.

En función de esta relación Riddle (1990) establece tres aspectos fundamentales:

- La *rapidez* y disponibilidad del servicio, medida a través de la accesibilidad al servicio, íntimamente ligada con la disminución del

periodo comprendido entre la “*producción*” del servicio y la disponibilidad al cliente. Este aspecto resulta revelador para el cliente que establece un primer grado de preferencia.

- *La estética*, relacionada con la manera en la que el producto es presentado. El estilo y la forma en la que se trata al cliente, la variedad de productos y servicios puestos a disposición y el grado de familiaridad que se genera en el propio entorno adquieren importancia en la elección del servicio.

- La importancia de crear en el trabajador una *orientación al servicio*, donde la vocación al cliente se centre en cuatro aspectos concretos:
 - *Consistencia*, entendida como la importancia de crear un contenido en el servicio ofrecido. Vendrá determinado no sólo por el “*front office*”, o la atención directa al cliente, sino por los canales de distribución que son proporcionados por el “*back office*”. (operaciones)

 - *Atención al cliente*: Clima de confianza, respeto, empatía, capacidad de respuesta ante las demandas, generado por el proveedor.

 - *Capacidad de rectificación*. Ante los errores o defectos en el propio servicio la organización debe ser capaz de dar una rápida respuesta de rectificación para evitar la pérdida de confianza del consumidor. Todo ello a través de una descentralización de la toma de decisiones, una delegación de la autoridad y un permanente estado de revisión de procesos (ejemplo: Implantación de ISO’s de calidad, certificaciones, optimización de procesos).

3. *El crecimiento de la organización*. Riddle (1990) define que este crecimiento puede ser externo o interno.

- *El crecimiento externo* se deberá a factores ajenos al propio funcionamiento interno de la organización, como cambios políticos, tecnológicos o económicos. Para ello, tendrá que incidir en oportunidades de crecimiento relacionadas con la integración de la tecnología, facilitando el servicio a los clientes, uso de proveedores externos que den mayor flexibilidad en los costes y la privatización de servicios públicos. El crecimiento externo deberá tener en cuenta las oportunidades que tengan que ver con la revisión de las capacidades de crecimiento de la organización, hacia una expansión comercial de nuevos negocios y grupos de clientes o ampliando la diversidad de los servicios.
- *El crecimiento interno*, como la especialización en el servicio -*haciéndolo único* respecto a los competidores-, la implantación de la empresa en zonas diferentes a las que fue originaria – relativo a aspectos culturales y sociales- y la vigilancia y coordinación de los cambios en los ciclos directivos -que pueden hacer pasar la empresa de un relevo generacional de un empresario fundador y líder empresarial a un directivo profesional- complementan los cambios producidos en el entorno para constituir una organización consolidada.

Un planteamiento similar es el realizado por Heskett (1990) dando una importancia vital a la integración de las estrategias y políticas de la organización, ya que, por ejemplo, no se puede concebir una estrategia independiente de marketing sino es acompañada de una política común en operaciones.

Estos aspectos han sido recogidos en la Tabla 1.2.

Estrategias	Procedimientos	Acciones
Identificación del servicio	Foco de responsabilidad	
	Desarrollo de carrera	
	Tipo de formación	
Servicio - necesidad	Rapidez	
	Estética	
	Orientación al servicio	Consistencia
		Atención al cliente
		Capacidad de rectificación
	Interno	

Crecimiento	Externo	
-------------	---------	--

Tabla 1. 2: Líneas fundamentales de la estrategia de Organizaciones de servicios (Fuente: Riddle, 1990)

1.5.2.2. Dirección de Operaciones de Servicios

Una parte fundamental que no debe escaparse a las organizaciones es la de elaboración y/o soporte del propio servicio, aquella que, a pesar de no ser visible por el cliente, proporciona un soporte técnico y operativo a la consecución del servicio.

Varios autores han tratado este tema desde diferentes perspectivas. Así Slack y Johnston (1995) delimitan la composición de la Dirección de operaciones a:

1. *Operaciones de servicio*, donde distingue entre aquellas que tienen lugar en la parte de contacto con cliente o “front office” y aquellas que no son perceptibles por éste, denominadas “back office”, ya que se desarrollan en la “parte de atrás” del proceso⁶.

Para Slack y Johnston (1995), la concepción del servicio debe comenzar por entender su propia composición. Así, denomina “*paquete servicio*”, a la amalgama generada por la mezcla, a menudo difícilmente separable, de los diferentes aspectos del servicio. Todo ello va en detrimento de la decisión final del cliente al dificultarle la comprensión de lo que está comprando.

Por otra parte, el servicio puede requerir que sea el cliente el que se desplace hasta el lugar de la prestación del servicio, como en el caso de la reparación de un taller mecánico, o en otros donde es la empresa la que se acerca al lugar del cliente, por ejemplo en el caso de una consultoría. En este segundo caso, se denomina “*operaciones de servicios de campo*”.

Finalmente, hacen referencia al *papel que juegan los clientes* dentro del propio proceso. De hecho un mismo servicio puede tener diferentes tipos de clientes. Por ejemplo, en la concesión de una hipoteca o de un crédito, existe un cliente interno (la oficina bancaria) y un cliente externo (la persona demandante del crédito o hipoteca). De igual forma, también podemos

⁶ Estas dos partes del servicio pueden estar en confrontación, ya que el primero suele basarse en objetivos y atención al cliente y el segundo en la realización administrativa y técnica de los componentes del servicio.

encontrar diferencias en función del grado de implicación del servicio. Así, podemos tener clientes que pagan por el servicio, aquellos que participan dentro del proceso y los que son beneficiados. Por ejemplo, la concesión de un aval bancario, tiene un cliente que *paga* por el servicio (cliente que avala), un cliente beneficiado (el destinatario de la prestación del servicio gracias al aval) y un cliente que participa en el proceso (el banco intermediario).

2. Otro elemento que entienden como importante es el relativo a la *estrategia del servicio al cliente*. Se vuelve imprescindible la implicación de la alta dirección en las líneas estratégicas de las operaciones de servicios, comprendiendo el mercado en el que se interactúa y teniendo en cuenta que es necesario medir y conocer la calidad del servicio en orden a poder introducir nuevas correcciones o mejoras que ayuden a potenciar la competitividad. En este último aspecto, es conocida la importancia que están adquiriendo todas las certificaciones ISO, tanto para la calidad interna del servicio, como la vertiente de venta de imagen que se proporciona al cliente.

3. Finalmente, *el manejo de los recursos* que tienen en cuenta no sólo las instalaciones e infraestructura y los materiales sino las propias personas que participan en la prestación del servicio. Para ello distinguen diversos aspectos:
 - El ajuste del nivel de operaciones, de tal forma que éstas respondan a los cambios que se produzcan en el entorno y adaptando las estrategias a dichas fluctuaciones.
 - Manejo de clientes, ya que existen tres posibles roles de los clientes en relación a la dirección de operaciones:
 - *Rol de provisión de servicios*, donde ésta puede ser a uno mismo (autoservicio) o a otros clientes (por ejemplo, en foros de profesionales, donde cada uno de los clientes sirve de proveedor de información a otro).
 - *Rol de creación de un determinado ambiente*, por ejemplo en el caso de una peluquería, donde el hecho de que no existan clientes, puede hacer desconfiar a clientes potenciales.

- *Rol de facilitador de información de servicio*, mediante la realización de encuestas de servicio.

Añadiendo un factor a los expuestos Slack y Johnston (1995), otros autores como Bowen y cols (1990) subrayan la importancia de la tecnología en la dirección de operaciones, integrando las decisiones a la estrategia general.

Autores como Geisler y Rubestein (1990) y Fitzsimmons y Fitzsimmons (1990) apoyan esta estrecha relación entre nuevas tecnologías y operaciones.

Así en la medida en que se mejoren las operaciones con la tecnología, se reducirá el tiempo de espera de los clientes y se optimizará la calidad del servicio. Por ejemplo, el hecho de integrar informáticamente las cuentas del cliente, puede facilitarle el estado de sus cuentas, así como operar a través del servicio “on line” desde su propia casa.

Finalmente hay que señalar la aportación de Collier (1989) sobre seis estrategias de mejora del servicio:

1. *Optimización de los procesos*, reduciendo el número de operaciones del Back office, a fin de simplificar el circuito.
2. *Liberación al empleado de trabajo administrativo*, con el objeto de poder centrar todos sus esfuerzos en la actividad comercial y atención al cliente.
3. *Potenciar las herramientas “on line”* a fin de reducir las actividades de contacto con los clientes, manteniendo los estándares de calidad.
4. *Aumentar la formación y el reciclaje de los empleados*, tanto de aquellos destinados a la atención al cliente como de soporte, con el objeto de mejorar la capacidad de recuperación ante errores.
5. *Dedicar canales alternativos ante la prestación de servicios específicos*, cuando las prestaciones de los mismos son muy variadas. Por ejemplo, en las entidades bancarias existe una Banca de Empresas (sólo para organizaciones) o una Banca Privada (para clientes con un elevado patrimonio personal).

6. Finalmente, *compartir recursos y canales de prestación de servicios* entre diferentes modalidades, como la creación de joint - ventures.

Esta relación puede observarse en la tabla 1.3.

Líneas estratégicas	Líneas de actuación	Explicación	Autores	
Operaciones de servicio	Paquete servicio	Conjunto de elementos que componen el servicio.	Johnston (1989)	
	Operaciones de servicios de campo	El cliente se desplaza para la prestación del servicio.		
	Papel de los clientes	Grado de implicación en el servicio		
Estrategia de servicio al cliente		Implicación de la Alta Dirección en las operaciones de servicios.		
Manejo de recursos	Adaptabilidad a los cambios	En función de la evolución del mercado		
	Manejo de clientes	Roles de los clientes: Rol de provisión Rol de creación de ambiente Rol de facilitador de información		
Importancia de la tecnología	Optimización de los procesos	Reducir el número de operaciones en back office		Collier (1989)
	Liberación al empleado de trabajo administrativo	Para centrar sus esfuerzos en labores comerciales		
	Potenciar herramientas "on line"	Reduciendo el contacto con clientes		
	Aumentar la formación de los empleados	Mejorar sus habilidades y aumentar su reciclaje		
	Dedicar canales alternativos	Cuando las prestaciones sean variadas		

	Compartir recursos	Generando ahorro de inversiones al compartir infraestructura	
--	--------------------	--	--

Tabla 1. 3: Líneas fundamentales de las estrategias de las operaciones de servicios. (Fuente: Slack y Johnston (1995) Collier (1989))

1.5.2.3. Dirección de Recursos Humanos

La importancia que adquiere las personas dentro de las organizaciones de servicios viene motivada por el contacto directo que se tiene con el cliente y la simultaneidad de producción y consumo del servicio. Ambos factores se muestran esenciales a la hora de entender la mayor inversión que, en los últimos tiempos, se esta llevando a cabo sobre las políticas de recursos humanos.

Oberoi y Hales (1990) subrayan la necesidad de atender a los aspectos conductuales del servicio, a las que guían la atención al cliente, propuestas apoyadas por otros autores como Zeithaml, Berry y Parsuraman (1988) y Saleh y Ryan (1991) que lo sustentan en la orientación al servicio como responsabilidad y credibilidad.

Lehtinen y Lehtinen (1992) ven, sin embargo, el aspecto más determinante en la propia interacción entre el personal y el equipamiento que compone el entorno donde desarrolla su labor.

Sea como fuere, es la orientación al servicio u orientación al cliente (Denton, 1991, Cottle, 1990, Lewis, 1989, Armistead, 1989, Riddle, 1990) la que adquiere una importancia capital para entender este tipo de empresas. Tanto es así que estos aspectos son incluidos como valores clave dentro de la estrategia empresarial, así como de las políticas de recursos humanos, especialmente en lo relativo a:

1. *Selección de personal*, que trabaje en el reclutamiento y captación de los profesionales más pendientes de las necesidades del cliente y de la buena disposición a su atención, sin olvidar competencias comerciales para captar nuevo mercado.
2. *Retribución variable*, como forma de atraer, retener, premiar el buen desempeño.

3. *Formación continua*, para ayudar a establecer nuevas líneas de cambio en la orientación estratégica, dirigiendo las líneas de la atención al asesoramiento.

4. *Motivación permanente*, con la idea de conseguir resultado excelentes, favoreciendo la predisposición de la plantilla. Tal y como comentan varios autores (Cottle, 1991, Denton, 1991) todos los empleados, independientemente de su posición jerárquica pueden ejercer un papel importante en la prestación de servicio. Además, uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas de servicios es el alto nivel de rotación. Eso impide la continuidad de políticas de recursos humanos que inciden en la formación continua y la implicación con la organización. Por lo tanto, todas las medidas encaminadas a mejorar el sistema de incentivos, promoción y recompensas aumentarán esta motivación y la retención del talento.

Para ello se necesitará incidir en el desarrollo de dos aspectos en las capacidades del empleado (Riddle, 1990):

- Por un lado, aspectos conductuales como la atención al público, capacidad de empatía, manejo de situaciones conflictivas o gestión de quejas;
 - Por otro lado, aspectos cognitivos, relacionadas con las habilidades de solución de problemas ante la existencia de errores o rectificaciones, teniendo en cuenta que el cliente está observando la evolución del empleado
-
5. *Políticas enfocadas a la venta*. Para que una política de personal enfocada a la orientación al servicio acabe implantándose con éxito es necesario una implicación de toda la línea jerárquica. Es decir, desde las posiciones de alta dirección hasta administrativos, o responsables de producto, deberán entender la orientación al cliente como la herramienta para la captación y mantenimiento de los servicios y el crecimiento del negocio.

Además existen gran cantidad de empresas de servicios, cuya “primera línea” aquella ocupada en atender al cliente y captar negocio, debe ser apoyada técnicamente por otros empleados situados en servicios centrales, que dan soporte a sus necesidades. En este sentido, cualquier acción que apoye el aumento de autonomía y la descentralización de la toma de decisiones aumentará la eficiencia de servicio y evitará las “*interferencias de señales*” (Denton, 1991, Lewis, 1989, Armistead, 1989).

6. *Carácter dual*. Un primer punto que debe ser tratado es el carácter dual de las empresas de servicios (Riddle ,1990).

Por un lado, nos encontramos con el perfil de un profesional, con estudios superiores y especialista.

Por otro, un empleado no profesional, sin formación externa que ha promocionado dentro de la compañía.

A partir de aquí, la empresa deberá optar por un tratamiento homogéneo, un “*café para todos*”, o un tratamiento diferenciado. Respecto al primer grupo, debe incidirse en políticas que ayuden a aumentar la implicación del empleado y el compromiso con la entidad, ya que la existencia de un mercado dual, puede ayudar al aumento de las bajas y rotaciones, por las ofertas de movilidad. Estos empleados pueden describirse como:

- *Personal de carrera*: Diplomados o licenciados varones, que desarrollan su carrera profesional en posiciones de staff o directivas, y que pueden estar ubicados tanto en front office, ejerciendo a menudo funciones de coordinación o back office, como técnicos especialistas.
- *Persona “no de carrera”*: Personal sin estudios superiores, con contratos temporales, alto grado de rotación y con escasa posibilidad de promoción hacia puestos directivos.

En función de estos perfiles, se señala la posibilidad de dos políticas de Recursos Humanos: La de “*alto contacto*”, considerando a ambos grupos integrados, que proporcionan resultados a la empresa aunque desde diferentes posiciones y de “*bajo contacto*”, que entiende la existencia de personal poco cualificado, con menor implicación y el excesivo coste de asegurar su continuidad y compromiso.

7. *Generación de “marca” e implicación*: Los empleados de las empresas de servicio tienen, además, un valor implícito en su trabajo relacionado con la generación de “marca” que crean en los clientes. Diríamos que juegan un papel de empleados de marketing. La actuación y las conductas desarrolladas en el contacto con el cliente crean una especie de “*boca a boca*” en el cliente que transmite con mayor rapidez las excelencias de dicho servicio.

Como comentan Riddle (1989), Rushton y Carson (1989) son un soporte necesario para el desarrollo de las campañas de marketing y la difusión de los valores y cultura de la empresa a través de los clientes. Por esta razón, tanto la Dirección de Recursos Humanos como Marketing Corporativo, deben tener en cuenta este aspecto a la hora de diseñar planes comerciales, y de involucrar e incentivar al empleado en el uso de herramientas que favorezcan el servicio y conductas que creen una impronta positiva en el cliente.

Al hilo de este último aspecto, debemos considerar la importancia de la participación del cliente en el proceso de prestación del servicio. Así pues, la convivencia de la actividad del empleado con la atención al cliente (front office) y la simultaneidad del servicio hacen necesaria que sea el que involucre a dicho cliente en el proceso del servicio, socializándolo y modificando las expectativas en el cumplimiento de dicho servicio.

1.5.2.4. Dirección de Marketing

El marketing dentro de la empresa es una de las áreas donde más necesaria se hace la distinción entre empresas de servicios y empresas de bienes manufacturados. En este sentido son varios los autores que han propuesto que al clásico sistema de las cuatro “pes” del marketing (precio, producto, promoción y punto de localización) se le añadieran algunas más como los participantes en el proceso, la evidencia física y las características del proceso (Schilissel y Chasin, 1991; Buttle, 1986).

A pesar de que este último aspecto no ha sido aceptado en todos los foros, sí que hay un acuerdo en considerar las características que diferencian los servicios -intangibilidad, bienes perecederos, heterogéneos y producción y consumo inseparable- como elementos que generan una situación diferenciadora. (Buttle, 1989, Chase y Cummings, 1990, Rushton y Carson, 1989; Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985).

Asociados a las características que diferencian los servicios centraremos el estudio de las líneas del marketing de las empresas de servicios en los siguientes aspectos:

1. En primer lugar es necesario destacar la importancia *del contacto con el cliente*. Buttle (1989) y Riddle (1990) explican que el impacto de las conductas de los empleados sobre los clientes es uno de los más potentes elementos de marketing de que dispone la empresa. Pertenece un canal de difusión informal pero muy efectivo entre la red personal del cliente que

comunica y difunde las ventajas y defectos del servicio ofrecido. Por este motivo los especialistas en marketing deben preocuparse tanto por la necesidad de implicar a la línea de atención al cliente como al personal operativo de producción del servicio, creando una línea integradora.

Por lo tanto, la integración del marketing con otras funciones dentro de la empresa como recursos humanos y la dirección operativa se vuelve de vital importancia. (Bowen, Chase y Cummings, 1990; Riddle, 1990).

Así mismo, Bateson (1990) establece una primera aproximación clasificatoria de las funciones integradoras del marketing en función de la tecnología requerida por los servicios, ya que a mayor uso de ofimática o telemática, mayor conocimiento previo del personal, los objetivos de la organización y las características del entorno.

2. Un segundo aspecto diferencial del marketing de servicios tiene que ver con los *procesos de decisión*. Cuando un cliente opta por la compra de un servicio adopta unos riesgos implícitos por el desconocimiento previo de la calidad del servicio, tendiendo a sobrevalorar los elementos tangibles del servicio y la información sobre los productos a través de la propia experiencia acumulada.

Esta experiencia previa es la que hace que sean las comunicaciones personales del propio cliente las que posean más importancia que la información dirigida de la propia empresa (Buttle, 1989, Rushton y Carson, 1989).

Por todo ello, las organizaciones insisten en la línea de conocer las necesidades de los clientes y los componentes que se ponen en juego en ese proceso de decisión, ya que intervienen un mayor número de variables que el mismo proceso en objetos tangibles.

De esta forma, analizar las características y el contenido del servicio ayudará a influir en las percepciones de los consumidores y en la comunicación que, por extensión, harán de ese servicio. Es necesario atender a los aspectos que diferencian al servicio:

1. La intangibilidad de los servicios, por lo que el marketing deberá centrarse en los aspectos tangibles del mismo y las consecuencias beneficiosas de la utilización del mismo. Por ejemplo, ante la compra de una hipoteca, se incidirá en la comodidad que supone el pago de una cuota con un menor tipo

de interés o el disfrute de un coche empezando a pagar un año después de la compra del mismo.

Esta intangibilidad también afecta a la fijación de los precios, y a la dificultad de vender el servicio ya que el cliente no se lleva nada en propiedad.

2. Por otro lado, el *carácter perecedero* hace que sea imposible almacenar el servicio y establecer una estrategia de venta en función de las necesidades. El marketing deberá incidir en estas fluctuaciones en la demanda y dirigirse a su reconducción mediante el uso de campañas de comunicación y promoción, manipulaciones en el precio o la prestación de servicio. Por ejemplo, en momentos en que el Banco Central Europeo eleva los tipos de interés, no es extraño ver anuncios en diferentes medios de comunicación, anunciando un plan estrella hipotecario para amortiguar el efecto de esta medida.

Por todas estas razones, es necesario obtener el precio unitario por servicio que ayude a conocer cuáles son los costes fijos que generan la producción de ese servicio a fin de establecer la relación entre el aumento de la flexibilidad en los precios y los costes de cada servicio.

3. Como tercer elemento diferenciador está la *heterogeneidad* de los servicios, ya que la propia inconsistencia que va asociada a los mismos debe ser tenida en cuenta por el marketing en tres aspectos:
 - El aumento de la demanda de un servicio debido a la comunicación y promoción puede generar la incapacidad de producción del mismo.
 - Nivel de calidad, con objeto de disminuir el riesgo asumido por el cliente a la hora de adquirir un servicio que desconoce.
 - El precio también afectará al servicio en función de las diferentes percepciones de la calidad del servicio obtenido.
4. Finalmente, La *inseparabilidad entre producción y consumo* trata de concretar cuál es la participación y la interacción del cliente en el proceso de producción es importante, ya que el hecho de poder establecerse modificaciones sobre la marcha hace difícil fijar un precio inicial sobre el servicio, y los diferentes perfiles de cliente también tendrán un efecto sobre el servicio final.

1.5.2.4.1. Marketing Mix en organizaciones de servicios

Al hablar de empresas de servicios, los componentes del *Marketing Mix*⁷ se ven afectados igualmente, como a continuación reseñaremos:

El *producto* (en este caso, servicio) viene determinado por las dificultades para poder poner en marcha nuevos productos, ya que los servicios dan menos margen de desarrollo ante la dificultad de realizar estudios de mercado que aseguren su aceptación y la facilidad con la que pueden ser copiados por la competencia (Stone y Gimán, 1995).

Por lo que respecta al establecimiento de *precios*, se tienen en cuenta las restricciones motivada por la economía local donde se realiza el servicio, la importancia de no infravalorar los empleados en la determinación de costes. Schilissel y Chasin (1991) señalan que es preferible un acercamiento multi-variable que centrarse exclusivamente en métodos tradicionales como la “*absorción de costes*” o la “*contribución*” que pueden no funcionar en los servicios.

Por otro lado, la *promoción* de servicios tiene ciertas limitaciones como las tácticas promocionales consideradas a veces poco éticas (por ejemplo la comunicación de un servicio en referencia a la competencia) o la falta de necesidad de recurrir a campañas de marketing en negocios donde la organización ya es conocida y tiene cubiertas las demandas del mercado. Por todo ello y debido a las características que durante todo el capítulo hemos comentado, se hace necesario desplegar nuevas estrategias que incidan en el marketing interno, como método para formar e implicar a los empleados que luego son los auténticos transmisores de la calidad del servicio, generando un marketing interactivo con el cliente.

Finalmente en referencia al *posicionamiento* y la distribución del servicio se centrará en dos aspectos:

1. La localización de la distribución del servicio, con todos los componentes de infraestructura y movilización que pueden suponer.
2. Los canales de distribución que determinarán los costes y el alcance del servicio al cliente final.

En este sentido, los bancos prestan servicios multilocalizados, ya que distinguen entre operaciones de servicio que facilitan a través de las sucursales dispersas por varias zonas geográficas y la sede central central con servicios técnicos y de soporte.

⁷ El Marketing-Mix consiste en la mezcla de las 4 P's (producto, precio, promoción y posicionamiento, relacionado con la distribución) de tal manera que formen un conjunto coordinado cuyas diferentes combinaciones generan diversas estrategias de venta.

1. □ CONCLUSIONES

En la línea argumental de estudiar el entorno donde se desarrolla la actividad de las organizaciones de servicios se sitúa el negocio bancario.

Antes de comenzar con las propias clasificaciones de los bancos, vamos a entender estas organizaciones como “*Grupos bancarios*”. El gran crecimiento que están llevando a cabo, está provocando una mayor diversificación en los servicios ofrecidos a los clientes. Por lo tanto, ya no estamos únicamente ante un servicio de cuentas de ahorro (pasivo) o de prestación de créditos (activo), sino de la posibilidad de ampliación hacia una gran variedad de productos y servicios: Seguros, fondos de inversión, compras por leasing, renting, inversiones de renta fija y variable, etc.

Atendiendo a las clasificaciones que realizan los autores que hemos nombrado en este capítulo, podemos determinar que las entidades bancarias facilitan un servicio dirigido a consumidores, pero a su vez, existe la posibilidad de que sea un servicio prestado a productores, por ejemplo en la concesión de un crédito a una industria química.

Los tipos de servicios facilitados por un banco son en la mayoría de los casos de tipo perecedero, aunque pueden existir servicios (por ejemplo, un seguro de vida) que pueden ser permanentes, con la puesta al día de los consiguientes recibos.

Las instituciones bancarias son generadoras de servicios “obligatorios en menor o mayor grado” (creación de cuentas a la vista, seguros de automóviles) y servicios por diversión (ejemplo, inversiones en bolsa), aunque la terminología utilizada por Flynn (1989) debería modificarse por *servicios accesorios*. Por este motivo, estos servicios deben ser específicos y diseñados “a medida” del cliente, ya que la gran competencia y las particularidades de los mercados financieros y los perfiles de inversores, hacen necesaria una gran flexibilidad en los productos bancarios. La necesidad de accesibilidad que requieren los productos “obligatorios” la consiguen los bancos a través de su extensa red de oficinas en todo el territorio donde establecen su negocio, haciendo de punto de conexión entre el cliente y la propia entidad.

Un ejemplo sería la contratación de un seguro de automóvil, que a pesar de que se puede hacer en una parte del territorio, se tramita en los servicios centrales.

Existen, también, diferentes usos en función de la utilización de espacios o servicios. Así, puede entenderse que los bancos generan utilización de bienes (como por ejemplo, el alquiler de flota de vehículos de renting o leasing con derecho a compra posterior) o servicios realizados sobre los bienes del cliente. (asegurar un domicilio o un vehículo de propiedad). Finalmente, también podemos encontrar servicios destinados a los procesos de interacción, como por ejemplo un asesor

financiero, que aconseja al cliente sobre las posibilidades de inversión teniendo en cuenta su perfil como inversor y las circunstancias del mercado de capitales.

La mayoría de los servicios facilitados por los bancos son realizados a un mercado de masas, donde son los propios productos los que pueden adquirir una mayor o menor exclusividad.

Según la clasificación de Johnston (1987), la finalidad de las organizaciones bancarias se encaminaría hacia la dotación de los componentes técnicos de la infraestructura nacional de servicios, por ejemplo en los dealers u operadores que ejercen de intermediarios entre el cliente y los mercados financieros (Bolsa).

Según la clasificación de Chase (1978) estas empresas serían unas de las que más importancia se le da al trato con el cliente, ya que al estar hablando de un “bien intangible” y la necesidad de generar confianza como factor fundamental, es esa facilidad para atraer y fidelizar al cliente la que acaba distinguiendo un servicio bancario de otro. Siguiendo este argumento, no es extraño encontrar *slogans* donde se muestra que “*Los bancos se dirigen a las personas*” con objeto de disminuir esa “frialdad administrativa” que han reflejado los bancos en pro de una entidad más cálida y cercana a los problemas y necesidades del cliente actual.

Respecto a la clasificación tridimensional realizada por Lovelock (1994), los bancos serían una organización caracterizada por una demanda encaminada a dar servicio a personas, con una elevada correlación entre la demanda y el suministro de la misma y la necesidad de ejercer una continuidad en las relaciones con el cliente. En la otra variable, la naturaleza del servicio, dependerá en gran medida del producto financiero y los procedimientos de prestaciones.

Como se observa en la Figura 1.4. , la matriz propuesta por estos autores es extrapolable a los productos y servicios de cualquier organización del sector terciario. Nosotros hemos realizado una comparativa en el caso de los bancos, donde podríamos encontrar productos y servicios con alto contacto con el cliente pero escasa exclusividad, como el caso de hipotecas sin condiciones especiales o productos bancarios genéricos ofertados hacia la banca personal (1). Por otro lado también podríamos encontrarnos con productos donde el contacto con el cliente es menor, ya que no es necesaria una actualización frecuente, pero el servicio tiene un mayor componente específico, como aquellos servicios bancarios lanzados a colectivos concretos, como los extranjeros residentes en España, algún tipo de cuenta joven, o cuenta a colectivos profesionales. (2)

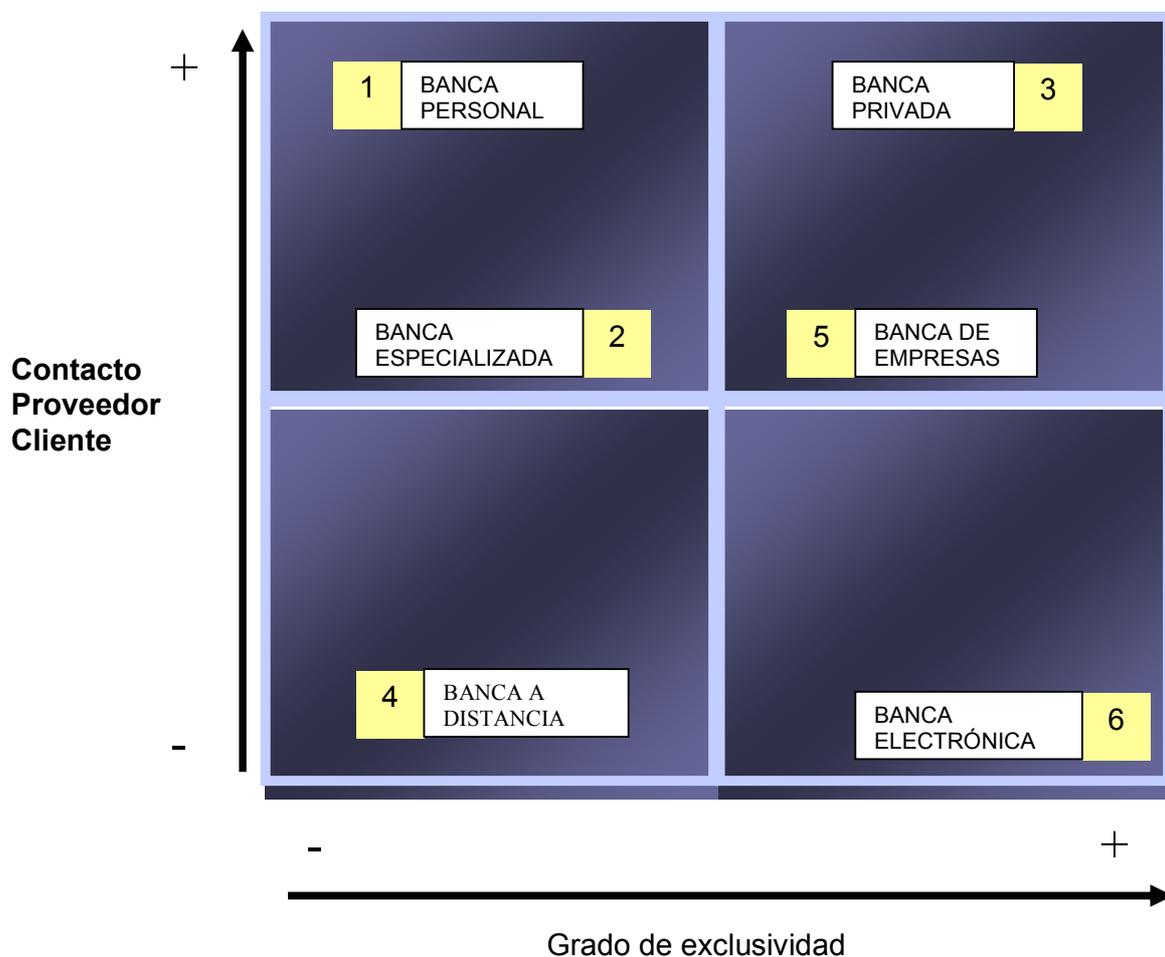


Figura 1. 4: Matriz de Maister y Lovelock (1982) aplicada a los servicios bancarios. Fuente;elaboración propia.

De igual manera, las empresas también necesitan un asesoramiento en productos cada vez más enfocado a necesidades particulares, aunque el contacto con los clientes es menos frecuente que con particulares, ya que éste suele realizarse con gestores de empresas. (5)

Actualmente, los servicios bancarios en Internet comienzan a suponer un negocio potente debido al aumento de la seguridad y la facilidad para el cliente. En estos casos, la Banca a distancia (4) proporciona productos y servicios genéricos a una gran cantidad de clientes que prefieren no desplazarse a las oficinas, como

hipotecas o seguros genéricos. También podríamos encontrar en este apartado las tarjetas de crédito que ofrecen un servicio standard y un contacto escaso con la oficina y el cliente, ya que éste, se utiliza en cajeros automáticos.

Por otro lado, la Banca Electrónica (6) más enfocada a la Banca de Empresas por Internet, facilita el servicio a aquellas empresas con un servicio a medida, que consiste en un programa electrónico que funciona a través de la red y que facilita todas las operaciones bancarias que la empresa necesita (pago de nóminas, seguros sociales, etc.).

Finalmente encontramos productos hechos a medida para clientes con un alto poder adquisitivo y un patrimonio diverso, que requiere del asesoramiento personalizado y especializado de técnicos gestores en Banca de Inversiones, para empresas, o Banca Privada, para particulares. (3)

Como conclusión consideramos que, debido al alto grado de competitividad, y dado que el cliente adquiere día a día mayor cultura financiera la banca se ve obligada a una continua innovación y adaptación a las necesidades del cliente, con productos y servicios acorde a sus expectativas.

Otros factores que hacen incidir en estas mejoras son el estrechamiento de márgenes, una mayor presión por la liquidez, cambios en las tendencias de ahorro de los inversores y una disminución de la intermediación lo que provoca una reducción del número de sucursales. (Sánchez y Alcalde, 2003).

CAPÍTULO 2. ORGANIZACIONES BANCARIAS

2.1. INTRODUCCIÓN.....	67
2.2. HISTORIA Y ORÍGENES DE LA BANCA COMERCIAL	69
2.3. ENTORNO BANCARIO	74
2.3.1. ASPECTOS GENERALES.....	74
2.3.2. LA CLASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS FINANCIEROS.....	77
2.3.3. FLUJO ECONÓMICO.....	79
2.3.4. ENTORNO FINANCIERO	80
2.4. ORGANIZACIÓN BANCARIA	83
2.4.2. DIFERENCIAS ENTRE BANCOS, CAJAS Y COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	86
2.4.3. - CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS	88
2.4.4. - LOS SERVICIOS BANCARIOS	90
2.5. CAMBIOS DE LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS	98
2.5.1. - ORIENTACIÓN AL CLIENTE	98
2.5.2. - GESTIÓN DE LA CALIDAD	101
2.5.3. INVERSIÓN TECNOLÓGICA	104
2.5.4. - MEJORA EN LA RENTABILIDAD.....	107
2.6. RECURSOS HUMANOS EN BANCA. ENFOQUE POR COMPETENCIAS	110
2.7 CONCLUSIONES	114

2.1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones bancarias se han visto obligadas a fortalecerse internamente ante el mercado externo, en algunos casos o viendo oportunidades de crecimiento, en otros. Durante la última década la política de fusiones y adquisiciones ha sido una constante, lo que ha originado, por un lado, la preponderancia de sólidos Grupos Bancarios que operan en mercados internacionales y con consolidada presencia en el mercado nacional y, por otro, la necesidad de las propias organizaciones a un cambio continuado, para adecuarse a la nueva realidad empresarial.

La situación actual nos muestra unos puestos de trabajo más inestables y que cambian de contenido con mayor frecuencia con objeto de adaptarse a las exigencias del entorno. Todo ello provoca desajustes con los sistemas de Recursos Humanos tradicionales que potenciaban la estabilidad y el control y en la concepción del empleado veterano que debe ajustar su nivel de expectativas y desempeño a las exigencias actuales.

El nuevo empleado se incorpora con un mayor perfil comercial y una mayor empleabilidad, apoyada por una sólida preparación académica, lo que le permite dirigir su desarrollo profesional, pudiendo apostar por entidades que den valor a políticas de desarrollo del talento. En este sentido, un informe de Benchmarking sobre la Gestión del Talento en el sector Bancario realizado por Hay Group (2002)⁸ describe que el valor fundamental que aprecian los técnicos y comerciales que se incorporan a un banco es el desarrollo profesional, por encima de la seguridad en el puesto o el confort de su posición.

Paralelamente, se observan cambios en el perfil del cliente y los mercados. Estos últimos fueron, hasta la última década, una fuente de estabilidad provocada por una fuerte segmentación y una línea constante de necesidades. Actualmente, los mercados están experimentando una rápida evolución provocada, en parte, por la exigencia de una mayor calidad en el servicio y en los productos que demanda el cliente. Éste ha modificado su perfil, aumentando sus conocimientos financieros, con una mayor cultura de la inversión y el ahorro, una actitud más proactiva ante las ofertas y la posibilidad de disponer de una amplia gama de productos en diferentes entidades. Todo ello provoca que los productos financieros sean cada día más adaptados a las necesidades y requerimientos “ad hoc” en detrimento de productos globales y genéricos.

Por último la tecnología ha irrumpido con fuerza en las instituciones financieras con objeto de reducir los tiempos de espera, organizar los flujos de

⁸ Hay Group, Informe de Benchmarking sobre la Gestión del Talento en el Sector Bancario, realizado en Octubre de 2002 a 150 organizaciones, 429.239 empleados, de las cuales 13 eran organizaciones bancarias.

comunicación e información interna y provocar una utilización en todos los niveles de la organización. Un estudio realizado por Aedipe y Hay Group sobre los recursos humanos en empresas catalanas (2003)⁹ confirma que la inversión en tecnología para los Recursos Humanos, no sólo se mantiene, sino que aumentó un 37.1% respecto al ejercicio anterior.

⁹ Estudio sobre los Recursos Humanos en las empresas catalanas, situación actual, mejores prácticas y tendencias de futuro, realizado por Hay Group y Aedipe, en colaboración con tmp.worldwide, durante el ejercicio 2003.

2.2.HISTORIA Y ORÍGENES DE LA BANCA COMERCIAL

Las entidades bancarias tienen su origen en la necesidad de los orfebres de obtener cierta rentabilidad de la cantidad de oro ociosa que poseían, ya que los pagos diarios no representaban más que un pequeño porcentaje de la cantidad de oro despistada. De esta forma empezaron a conceder préstamos con parte de esta cantidad inutilizada de dinero. (Mochon, 1990).

Así a mediados del Siglo XII, surgen en las repúblicas aristocráticas italianas de Venecia, Génova, Florencia asociaciones con la finalidad de prestar servicios de depósito. Esta actividad empezó a ser fructífera y a medida que aumentaban los bancos aumentaban igualmente la emisión de certificados, predecesores de los actuales billetes.

Juan Fugger fue el iniciador en Alemania de una importante familia de comerciantes y banqueros, siendo el prestamista de Carlos V. Así desde Italia, toda la potencia comercial y bancaria se trasladó hacia Holanda y el Norte de Europa. Sin embargo, el primer banco moderno lo podemos datar en 1605, cuando se funda el Banco de Amsterdam que no tiene su origen en la sociedad familiar personal como en Italia. Se compone de comerciantes y por su ubicación geográfica y el esplendor y hegemonía durante aquellos años del comercio holandés, fue un factor fundamental para el desarrollo económico de Holanda y Alemania. Finalmente, en 1864 se funda el Banco de Inglaterra que consiguió, motivado por los préstamos realizados al Gobierno, el derecho a emitir los primeros billetes.

Historia del Sistema Bancario Español.

Durante los últimos años de la década de 1960 el sistema bancario español se encontraba sometido a una dura regulación de sus actividades por parte de la Administración, controlando incluso el tipo de operaciones que podían realizar los intermediarios financieros. (Cals y Garrido, 1995).

Por otro lado la necesidad de dotar a la Empresa española de vías de financiación a largo plazo hizo necesario autorizar la creación en 1962 de un nuevo tipo de entidad denominada “*Banco industrial*”, con la idea de crear cierta especialización: Por un lado la banca comercial centrada en el sistema de pagos y crédito comercial a corto plazo y por otro la banca industrial encargada de facilitar financiación a las empresas en periodos de medio y largo plazo, mientras que las

cajas de ahorro centrarían su actividad en la concesión de financiación a la vivienda. Este proyecto no tuvo éxito debido fundamentalmente a la escasa tradición de banca industrial así como por el reducido tamaño de estas empresas que hacían orientarse hacia la banca tradicional.

Durante esta década la liberación efectuada en la Ley de Bases de 1962, fue más una declaración de intenciones que una medida operativa, por lo que la gran cantidad de grupos económicos que tenían intereses en introducirse en el negocio bancario español se orientaron a la adquisición de bancos que ya estaban operando. Por este motivo, muchas entidades fueron adquiridas por un valor mucho mayor de su valor real, lo que obligó a las entidades compradoras a ejercer actividades de alta rentabilidad y, por lo tanto, de mayor riesgo para recuperar esta inversión inicial. Debido a esta falta de liberalismo económico la mayoría de las actividades financieras que se realizaban en el sistema bancario español obligaban al usuario a aceptar las condiciones, en un entorno de casi monopolio.

En el período entre 1978 y 1985 se produce la primera gran crisis del Sistema Bancario Español donde el 50% de los 110 bancos existentes en 1977 se encontraron en una situación de insolvencia fruto del aumento de sus gastos generales por la expansión geográfica y operativa, el aumento del coste de su pasivo o dinero facilitado a los consumidores y la depreciación de sus participaciones industriales inmobiliarias. (Cals y Garrido, 1995).

Esta primera crisis tuvo una consecuencia de cierto “saneamiento” en el propio sistema produciendo que en la década de 1990 compusieran el Sistema Bancario Español unas 170 entidades de tamaño muy heterogéneo, donde casi cien de éstas eran españolas y el resto extranjeras. Esta situación volvió a originar una segunda crisis que, en un principio, afectó a entidades de reciente creación y sin una consolidación en el mercado, así como aquellas de menor tamaño como Ibercop o Banco Europeo de Finanzas.

Entrados ya en la mitad de la década de 1970, y coincidiendo con el periodo de transición política, se comienza por parte de la Administración Pública un proceso de liberalización de la banca española con objeto de mejorar su eficiencia. Este proceso se concretaría en cinco grandes aspectos (Cals y Garrido, 1995):

1. *Liberalización de la creación de sucursales:* A partir de 1974 se establece la libertad por parte de los bancos de establecer el número de sucursales en función de su plan de expansión geográfico. En lo que respecta a las cajas de ahorro esta libertad quedaba restringida al ámbito de actuación geográfico donde operaban, que hasta 1979 era la provincia y con posterioridad la comunidad autónoma. En 1989 obtuvieron la misma capacidad expansiva que los bancos. Esto fue debido, al tradicional concepto de territorialidad que ha rodeado al concepto de cajas de ahorro y a la presión de las cajas pequeñas.

2. *Disminución gradual de los coeficientes de inversión obligatoria*, que obligaban a las cajas de ahorro a financiar con sus recursos las actividades de los sectores y/o empresas que determinaran las autoridades. Quedó eliminada en 1.992.
3. *Liberalización de los tipos de interés*. En 1.987 culmina la liberación de los tipos de interés de los depósitos a la vista.
4. *Homogeneización de las entidades*. A partir de 1.970 comienza la equiparación de la capacidad operativa de banca industrial y comercial, culminándose en 1.977 con la posibilidad por parte de cajas de ahorro de realizar operaciones en moneda extranjera y descuento comercial.
5. *Amortización parcial de la banca extranjera*. En 1.978 se permite la incorporación de la banca extranjera al Sistema Bancario Español, con objeto de dinamizar la actividad bancaria y ante la imposibilidad de mantener más tiempo cerrado el mercado interior. Este paso se realizó con importantes limitaciones operativas.

Con la incorporación de España en el Mercado Común Europeo se establece la necesidad de liberar la circulación de capitales y de prestación de servicios, debido al aumento de la competencia. Para la banca extranjera supuso el final de las restricciones que habían sido impuestas por el Estado desde 1.978. A su vez, la adopción de una moneda común por la Unión Europea, el Euro, ha provocado un flujo mucho mayor de todas las transacciones económicas con otros países miembros.

En la última década del Siglo, así como los primeros años del Siglo XXI, la Banca Española se ha caracterizado con un proceso intenso de fusiones, adquisiciones y compras entre entidades que ha generado la existencia de varios Grupos Bancarios Españoles que aglutinan todo la cuantía referente a activos y pasivos. Esta actividad ha traído consigo un nuevo mapa dentro de las entidades de crédito. De igual forma, el gobierno reestructuró las participaciones públicas en el sector bancario creando el holding Corporación Bancaria de España, Argentaria. (Cals y Garrido, 1995).

Este aumento en la concentración del sector bancario en fuertes grupos, ha sido justificado por dos motivos:

Por un lado, ante la necesidad de alcanzar economías de escala para subsistir en una economía cada vez más globalizada y la necesidad de lograr una mayor competitividad en el Mercado Único Europeo.

Así, este proceso de fusiones ha situado a varias entidades en puestos importantes, como el caso del Grupo Santander. (Gráfica 2.1.)

Por otro lado, debido a la acentuación de la competencia en el Mercado Europeo que ha llevado a los bancos españoles a una recuperación de posiciones dentro del segmento minorista, con objeto de aumentar la protección del segmento minorista frente a la competencia externa.

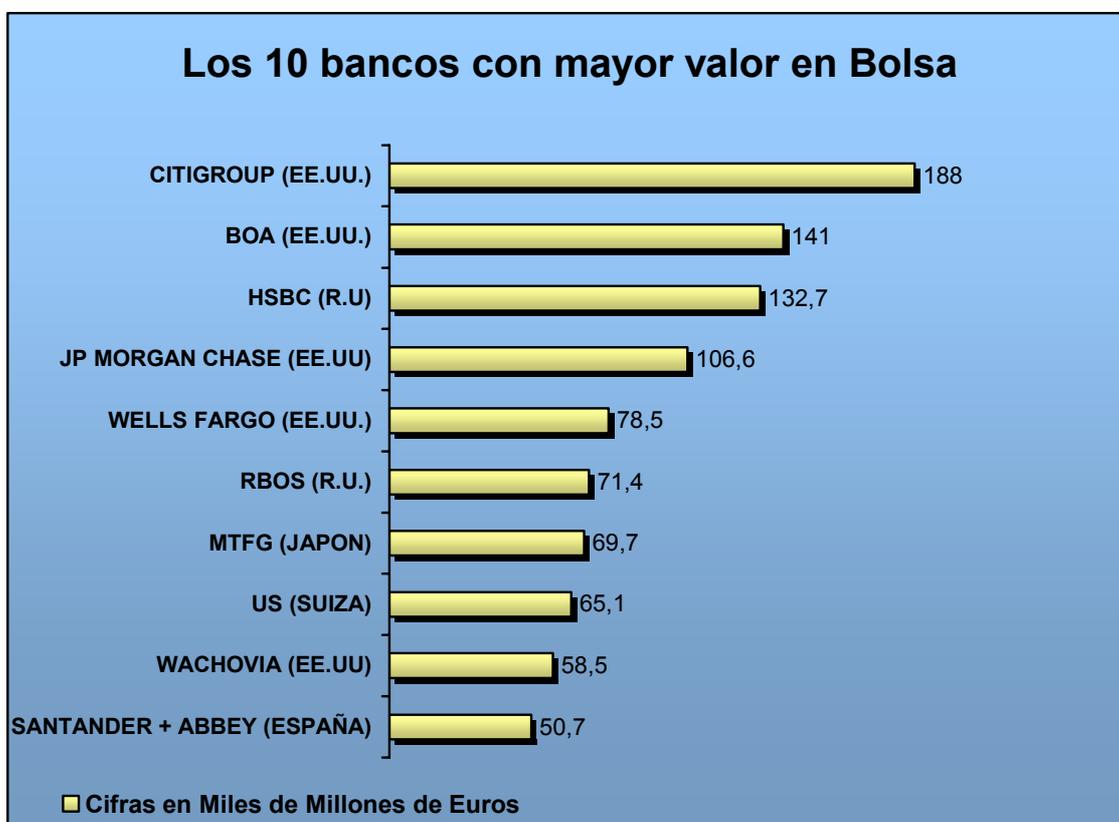


Figura 2. 1. Los 10 Bancos con mayor valor en Bolsa. (Fuente Tiempo,2004)

Actualmente la banca española es uno de los motores de la economía de servicios. Respecto a los datos poblacionales sigue existiendo un mayor número de hombres que de mujeres, aunque la situación comienza a igualarse. Figura 2.2.)

Por otro lado las nuevas incorporaciones cuentan con formación superior, aunque todavía hay una mayor proporción de personal con estudios básicos. (Figura 2.3.)

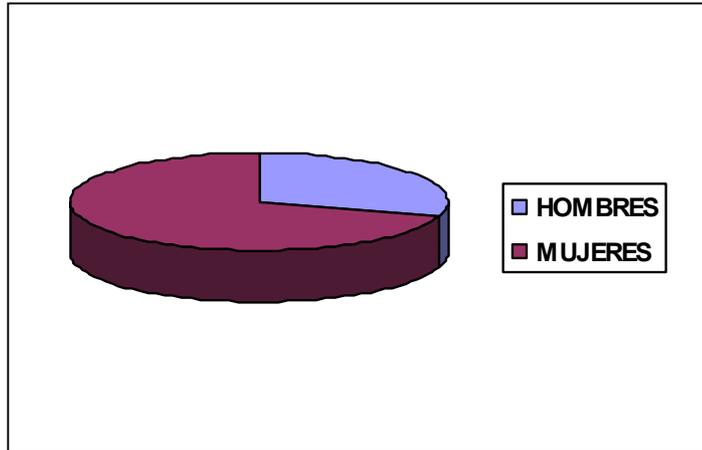


Figura 2. 2. :Estudio de Distribuciones por sexo de la Banca Española (Fuente:www.bancsabadell.com)

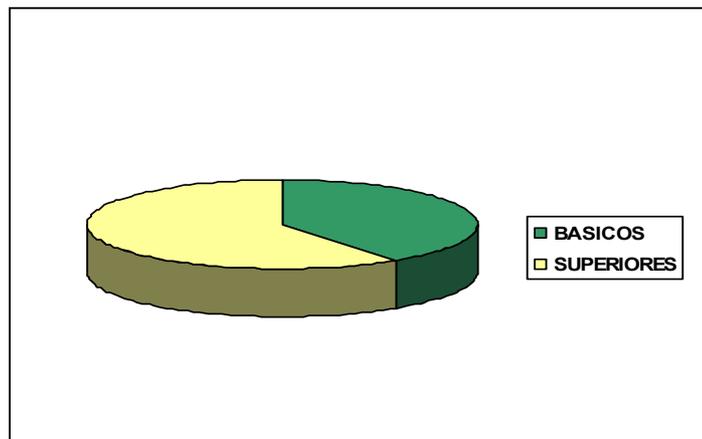


Figura 2. 3.:Estudio de Distribuciones por nivel de estudios de la Banca Española (Fuente:www.bancsabadell.com)

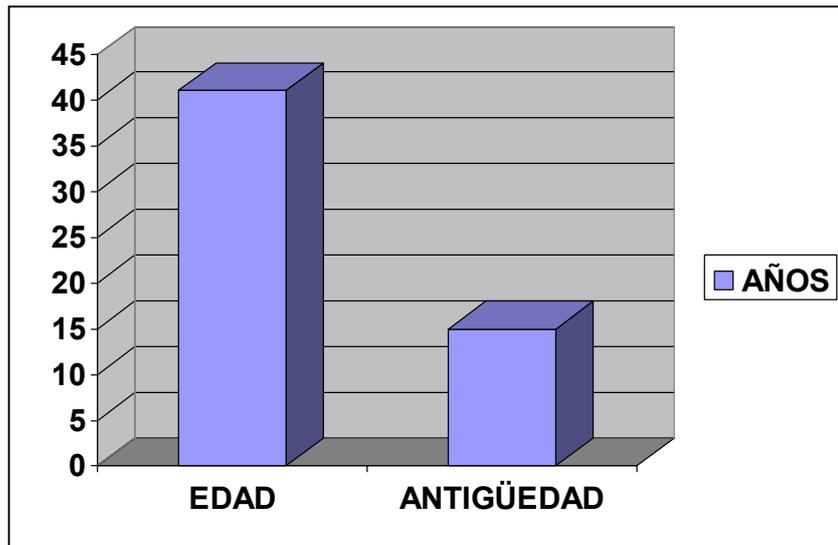


Figura 2. 4.: Comparativa de Distribuciones por edad y antigüedad en la Banca Española (Fuente: www.bancsabadell.com)

2.3. ENTORNO BANCARIO.

2.3.1. Aspectos Generales

Como define Cals y Garrido (1995),

”El sistema financiero se forma por un conjunto de instituciones, instrumentos y mercados que canalizan todo el ahorro desde unas unidades económicas que disponen de un exceso de fondos y desean prestarlos hacia aquellas que, careciendo de financiación suficiente, desean tomar dichos fondos a préstamo”.

Esta situación, posibilita la creación de dos circunstancias que se convierten en elementos cruciales para el buen funcionamiento de la economía: La transferencia de fondos entre agentes económicos y la transferencia de riesgo.

Para Mochón (1992) el sistema financiero *“está constituido por el conjunto de instituciones que intermedian entre los demandantes y los oferentes de recursos financieros y comprende todos los flujos financieros entre los sujetos y los sectores económicos”.*

De esta forma, surgen los mercados financieros que permiten a *ahorradores* e *inversores* realizar los intercambios directos de activos financieros. Estos mercados, sirven de escenario para la gestión de las transacciones económicas y son un indicador clave de la salud de la economía de un país, y por extensión, de la economía mundial. De igual forma, los mercados contribuyen a incentivar el uso de activos financieros ya que, existen unidades económicas dispuestas a desprenderse de dichos activos y agentes que desean adquirirlos (compradores).

Sin embargo, para que se produzcan estas transacciones es necesario que existan una serie de coincidencias ya que no siempre resulta posible encontrar ahorradores dispuestos a adquirir los activos emitidos, ya que el plazo del préstamo o el riesgo de dicho activo pueden no ser coincidentes entre las dos partes. De esta forma surgen los *intermediarios financieros*, cuya función es la de captar esos títulos emitidos por los demandantes de fondos y transformarlos en títulos emitidos por ellos mismos. Mediante esta compra de activos como inversiones, colocan dichos activos entre el público para captar fondos con los que financiar estas inversiones, posibilitando una transformación de plazos, y posibilitando una mayor posibilidad de entendimiento en tiempo y forma entre compradores y vendedores de activos financieros.

Como se observa en la figura 2.5., el papel de los intermediarios financieros se concretiza en el flujo de la financiación de los sujetos con ahorro excedente hacia aquellos que necesitan financiación. Por otro lado, los activos financieros circulan en sentido contrario. Por lo tanto, *“los activos primarios emitidos por los prestatarios últimos son directamente absorbidos, en parte, por los ahorradores finales. Por otro lado, los ahorradores últimos entregan sus fondos de financiación a entidades financieras intermediarias contra la adquisición de activos financieros sobre éstas”*. (Mochón, 1992). De esta forma, los intermediarios financieros ponen estos fondos a los prestatarios últimos teniendo por contrapartida activos primarios.

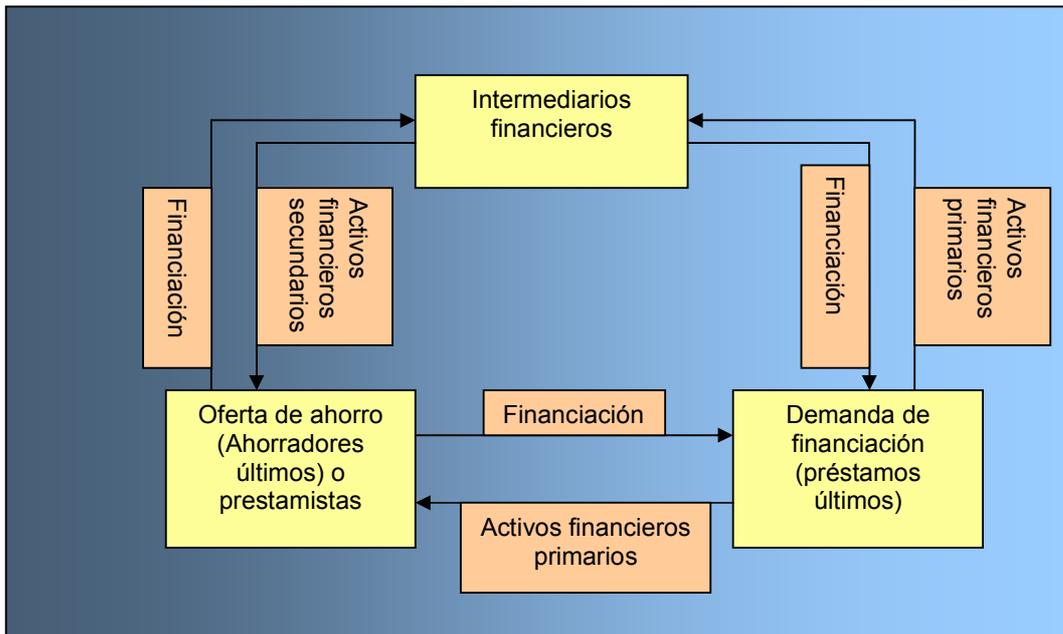


Figura 2. 5.: Papel de los intermediarios financieros (Fuente; Mochon, 1992)

Los procesos de fusiones y adquisiciones a los que continuamente están sometidas las entidades financieras obedecen, como más adelante veremos, a cambios denominados, de segundo nivel, caracterizados por su multidimensionalidad, discontinuidad y radicalidad que implican una modificación en la forma en que la Organización se relaciona con su entorno. (Mascareñas, 1993). En este sentido, la diferencia entre fusiones y adquisición determina en gran medida el devenir de los bancos en este principio de siglo. La adquisición definida como la forma de controlar una empresa sin necesidad de mezclar los patrimonios de la vendedora y de la compradora, mientras que en las fusiones existe realmente una mezcla entre las dos empresas para crear una nueva Organización.

Las razones que las Empresas, entre ellas los bancos, realizan las fusiones y adquisiciones son las siguientes (Mascareñas, 1993):

1. *Eliminación de Ineficiencias:* Los dos procedimientos tienden a la eliminación de las ineficiencias por la necesidad de construir una sola organización, convirtiéndose estos mecanismos en herramientas para prevenir la decadencia de las empresas.
2. *Ventajas fiscales no aprovechadas:* Unas de las formas de trasladar tributariamente las pérdidas de una empresa hacia el futuro es adquirir una compañía rentable para utilizar ese cambio.

3. Las fusiones como *empleo de fondos excedentes*: Si tras unos determinados beneficios un banco desea dirigir sus fondos hacia oportunidades alejadas del reparto de dividendos entre sus accionistas o invertirlos de forma no rentable, puede utilizarlos en la compra de otra entidad.
4. Combinación de recursos complementarios: Otras de las razones de la compra de entidades financieras es la existencia de una línea de negocio, producto o ventaja que posee respecto a otra, de tal forma que tras la fusión o adquisición, la entidad comprada puede proporcionar un componente inexistente en la empresa compradora, a la vez que la primera encuentra el canal de distribución y producción de servicios para su comercialización a una mayor cantidad de clientes.
5. Diversificación: Esta razón carece sin embargo de un argumento económico, ya que la fusión no crea una riqueza adicional para los accionistas de una entidad, aunque sí existe la posibilidad de reducir la insolvencia y liquidación de la compañía reduciendo el riesgo.
6. Motivaciones de los directivos: Los grandes directivos desean dirigir grandes compañías, por lo que la recompensa intrínseca en la compra se relacionará con la extensión de control de diversas formas, que engloba un mayor número de empleados, mayor volumen de ventas, más expansión, mayor tamaño del presupuesto.

2.3.2. La clasificación de los mercados financieros

Existen varias formas de clasificar los mercados e intermediarios financieros:

Inicialmente, asociando la existencia de activos de nueva creación o activos preexistentes, hablaremos de mercados primarios (o “de emisión”) y activos secundarios, estando ambos estrechamente relacionados.

Por otro lado, el Mercado de Capitales es un entorno en el que se generan transacciones bancarias con vencimiento a medio y largo plazo y con una doble división, entre mercados de renta fija y renta variable. El primero, se refiere a los activos de la Deuda Pública (Estado y otros organismos similares) mientras que el segundo se relaciona con las acciones de empresas particulares.

Dentro de los Intermediarios financieros suelen distinguirse entre Intermediarios financieros bancarios e intermediarios financieros no bancarios. En el primer caso, nos encontramos con aquellos que pueden emitir pasivos considerados dineros (préstamos monetarios) como los bancos, las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito. En el segundo caso, se incluyen instituciones una cantidad

de empresas heterogéneas como sociedades de crédito hipotecario, entidades de financiación (factoring y leasing), sociedades mediadoras, instituciones de inversión colectiva y compañías de seguros. Finalmente, existe un tercer grupo de mediadores financieros que no realizan ninguna transformación de activos, son los llamados “dealers”, dedicados exclusivamente a la compra y venta de activos financieros por cuenta propia.(Figura 2.6.)

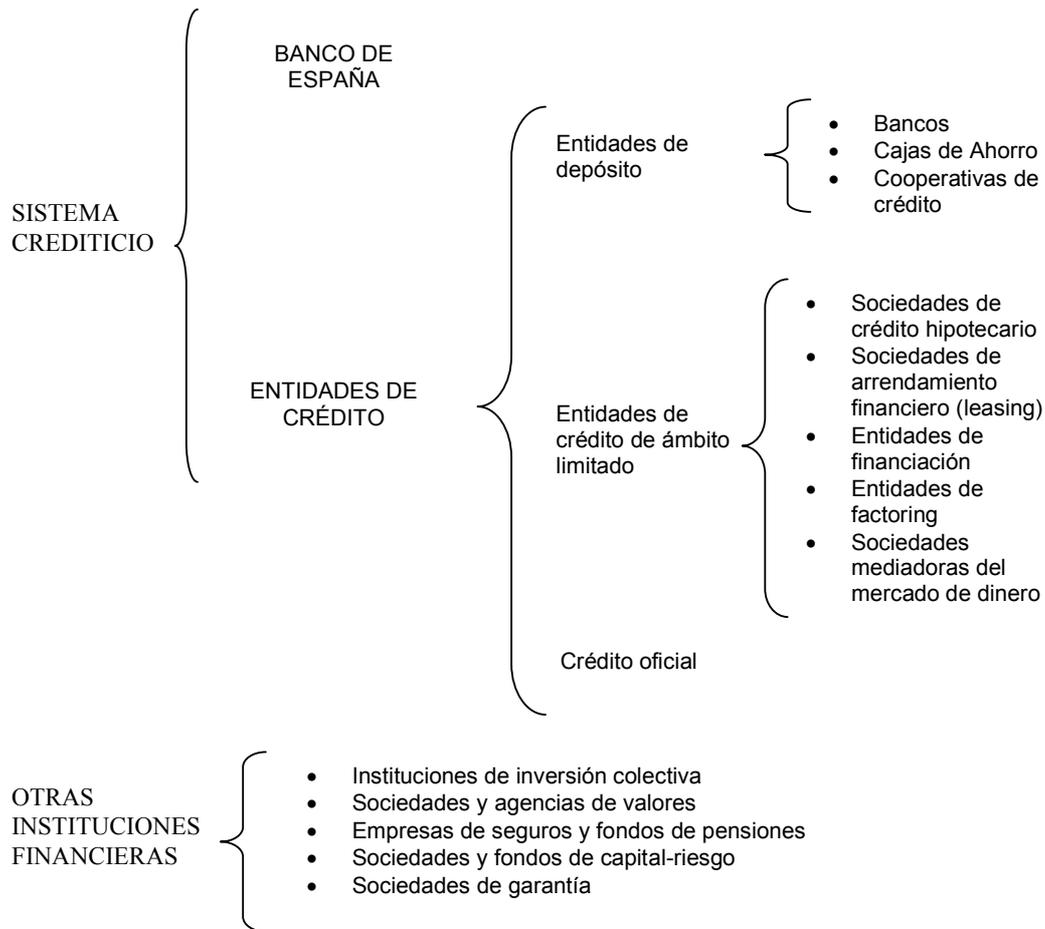


Figura 2. 6.: Estructura institucional del sistema financiero español. (Fuente: Cals y Garrido, 1995)

2.3.3. Flujo Económico

El flujo económico se basa en el trabajo originado por los empleados sobre unos centros de producción a cambio de un dinero. A su vez, las empresas proporcionan productos y servicios a los trabajadores estableciendo una segunda circulación de dinero y cerrando el círculo.

Sin embargo hay una parte de ese dinero que no se destina íntegramente a la compra de bienes o servicios, sino que se ahorra. Para canalizar el ahorro hacia la inversión surgen las entidades de crédito, las cuales reciben en depósito los ahorros de los particulares y facilitan este dinero a las empresas que quieren invertir. (Figura 2.7.)

El banco es una institución financiera de propiedad privada con fines de lucro que acepta depósitos a la vista y de ahorro, hace préstamos y adquiere otros activos rentables (parcialmente bonos e instrumentos negociables de corto plazo) (Mochon 1990)

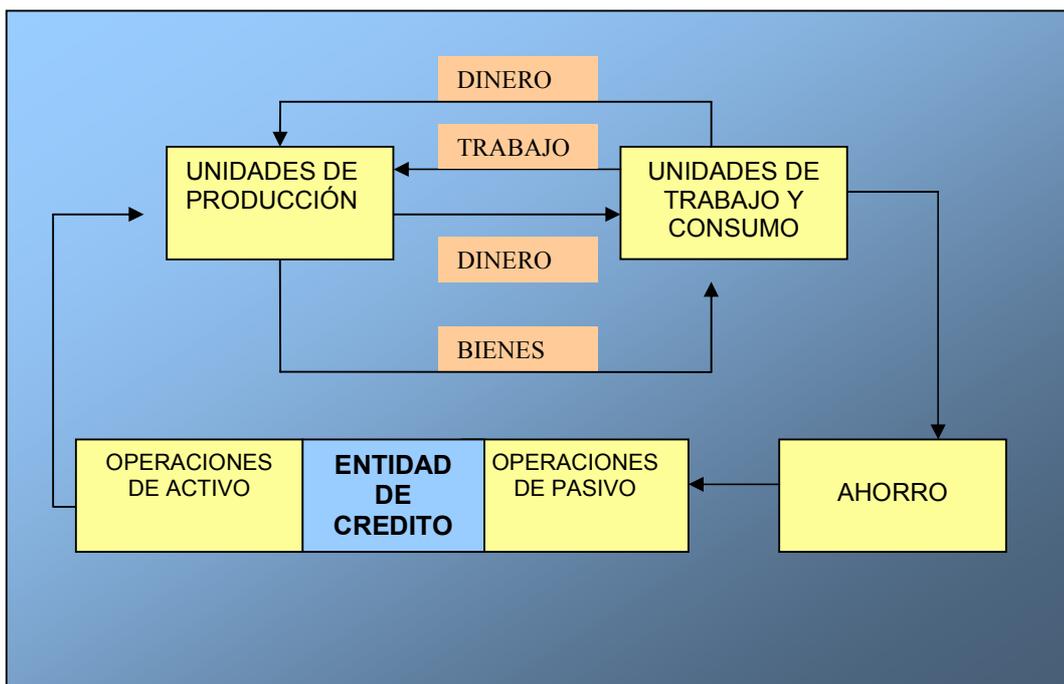


Figura 2. 7.: Flujo económico (Fuente: Curso de formación bancaria Banco Sabadell, 2003).

2.3.4. Entorno Financiero

El entorno del sector bancario ligado a márgenes, énfasis en la eficacia, presión por la liquidez, necesidad de alta rentabilidad o crecimiento en la sofisticación de la demanda esta llevando a las entidades financieras a buscar nuevas estrategias de crecimiento, basando en los recursos humanos uno de los pilares básicos para este desarrollo. (Sánchez y Alcalde, 2003)

Si analizamos dónde se encuadra el entorno financiero observamos que navega a lo largo de dos extremos, conocidos como *liberalismo* o *conservadurismo*. Estas dos posiciones se encuentran definidas en función de las restricciones o libertades que hayan impuesto los propios sistemas políticos.

1. De esta forma, podemos encontrarnos ante una corriente que sostiene que la mejor manera en que una organización, por ejemplo un banco, puede servir a la sociedad, es produciendo beneficios, por lo que cuantos menos impedimentos tenga más efectivos serán los negocios y se satisfarán las demandas de la sociedad. Es la denominada *corriente liberal*.
2. En el otro extremo se encuentran aquellos países que optan por un mayor control de los intercambios económicos, considerando que los negocios ocupan un papel lo suficientemente crítico para dejarlo en una opción política de “laissez-faire”¹⁰. Así es el estado el que regula la producción, la distribución e intercambio de bienes y servicios. Esta corriente es la denominada *conservadora*.

Estas dos políticas económicas generarán el entorno en el que establecen los negocios bancos, entidades financieras y organizaciones empresariales. Dentro de los dos extremos existen posiciones más neutrales, estableciéndose posiciones encaminadas al control o conservadoras, como las de los países nórdicos. En el otro extremo, Reino Unido que contempla una política más liberal o España que se encuentra en una situación intermedia.

El sector bancario español ha sufrido en los últimos años un importante cambio en su entorno caracterizado por la bajada de los tipos de interés que genera, en consecuencia, una caída en los márgenes financieros para las entidades de crédito. Fainé y Tonrabbell (2001) explican la existencia de varios factores que han provocado una evolución en el entorno bancario:

¹⁰ Término Francés que hace referencia a la políticas económicas encaminadas a “dejar hacer”, sin establecer ninguna restricción o sometimiento a normas.

1. *Reducción del margen financiero.* De pasar en algunos años de márgenes de casi 5% a una reducción en ocho años a menos de la mitad. En la actualidad se encuentra por encima de 2.5 %.
2. *Elevados márgenes de intermediación financiera* provocaron durante algunos años la tendencia a aumentar los porcentajes de plantilla en sedes centrales y delegaciones, donde a principios de la década de los noventa se situaba en un 23%. Esto ha generado que en los años siguientes, la reducción de los márgenes provoque la necesidad de aumentar plantilla en las oficinas comerciales, captadoras de clientes y de negocio y una reducción de personal en Servicios Centrales encargados de dar soporte al cliente interno, la oficina.
3. *Reducción en el interés por el cliente.* La sobrecarga en el trabajo operativo de las oficinas, provocó una tendencia por parte del empleado de considerar básico el cuadro de cuentas y la optimización de las operaciones, por encima de cualquier atención especializada al cliente.
4. Durante la última década tanto los bancos como las cajas han comenzado a *operar con productos muy parecidos y con intereses similares*, por lo que han tenido que comenzar a compartir determinados segmentos de clientes. La idea principal en la que se sustenta este cambio es la construcción de un conjunto de productos que puedan satisfacer todas las necesidades del cliente sin que éste deba acudir a otra entidad financiera.
5. Debido al escaso servicio que se ofrecía, *las comisiones que se generaban no eran tan importantes*. Así en 1994, éstas rondaban el 0.47% sobre activos totales medios, y en 1999 del 0.68%.
6. *La entrada de España en la Unión Europea* con la incorporación del Euro como moneda única, la internacionalización de la economía y la globalización de los mercados han creado una aceleración en los hábitos de consumo de los españoles.

Además este aumento de la competencia ha originado una posición más rígida en la negociación por parte de un cliente cada vez más informado, que exige no solamente un buen producto de activo como de pasivo, sino un servicio de calidad en forma y tiempo en que se recibe.

Como comenta Martín (1992) todo este cambio en la actividad financiera y bancaria se puede cifrar en tres etapas:

1. *De una Banca de Pasivo a la de Activo o Comercial*, donde en un primer momento eran los clientes lo que acudían a las entidades financieras en una actitud “pasiva” por parte de éstas. Además los productos contratados solían coincidir con aquellos de ahorro (Cuentas corrientes, etc.)... En la actualidad un nuevo cliente incentivado por la tendencia a la inversión y el gasto tiende a interesarse por los productos de activo, que suponen una inversión (Hipotecas, Fondos de inversión) y que, de igual manera exigen una actitud “activamente comercial” por parte de las oficinas en la captación de estos clientes.
2. *De la Banca Comercial Tradicional a la Banca Universal de Productos y Servicios*. Las entidades bancarias ofrecen en la actualidad una amalgama de productos y servicios muy superior a la de la Banca comercial tradicional, espoleada en la mayoría de los casos por una pérdida en el margen financiero que compensa con la subida de comisiones y otros ingresos de tipo parabancario, como por ejemplo, los seguros, el renting, factoring o leasing.
3. *De la Banca Universal de Productos y Servicios a la Banca de Relaciones*. Según Martín Rubio (2003) la Banca de Relaciones es una “*banca orientada al cliente que pretende relacionar e integrar en una misma dirección todos los elementos de la cartera de productos y servicios, en una búsqueda de maximización del nivel de satisfacción del cliente*”.

Tal y como cita en su libro, Martín hace referencia al artículo de Fernández y Suárez (1998) que la denominan “*banca de conocimientos*”, porque se vuelven factores muy importantes “*la importancia y reputación de la entidad, las asimetrías de información que explota, la cualificación de su personal, el dominio de las nuevas tecnologías, la calidad de la dirección, la capacidad de innovación y, en definitiva, la capacidad de colocación de sus productos, lo que depende de la red de relaciones que posea*”. La autora comenta que estos recursos son difíciles de medir, ya que su intangibilidad va más allá de la información.

Otro de los aspectos cruciales para entender los nuevos cambios dentro del Entorno Bancario es la necesidad de poseer flexibilidad para poder adaptarse a los cambios externos. Para ello es fundamental realizar un análisis en profundidad de todos aquellos aspectos relacionados con los procesos, las operaciones, las actitudes

profesionales ante los clientes, la cultura de la organización, el clima de las oficinas y cualquier aspecto que pueda generar una mayor adaptabilidad al medio. En este sentido se definen Fernández y Suárez (1998) haciendo referencia a los siguientes cambios:

1. *Personal más cualificado y polivalente en todos los niveles.* Como elemento integrador de las nuevas exigencias de los clientes. No es suficiente con dar servicio, hay que darlo de forma excelente y con una visión comercial.
2. *Aumento de la descentralización* facilitada por la formación y la distribución de información. Ese aumento de la cualificación del personal irá en consonancia con un incremento en las redes tecnológicas lo que facilitará a los empleados la autonomía para la realización de las operaciones desde la propia oficina.
3. *Incentivos que atiendan la importancia del largo plazo del cliente*, es decir conservarlo en el tiempo, por encima de una captación efímera.
4. Finalmente, una *estabilidad de personal* que favorezca la gestión del conocimiento respecto a los clientes y el denominado *know-how*, o forma de hacer las cosas.

2.4. ORGANIZACIÓN BANCARIA

2.4.1. Definición de Banco como organización sistémica

2.4.1.1. Entorno: Sistema Financiero español

El sistema bancario español está compuesto por la *banca*, las *cajas de ahorro* y las *cooperativas de crédito*. La banca es el grupo más importante, aunque se ha observado un importante crecimiento en la cuota de mercado de las cajas de ahorro desde 1983 situándose a finales de 1994 por encima del 43% de los recursos ajenos

del sistema. Un lugar más discreto ocupan las cooperativas de crédito y las cajas rurales. (Cals y Garrido, 1995).

Como comenta Braddick (1990) los bancos, al igual que cualquier organización comercial, siguen la pauta de sistemas ya que poseen un conjunto de *inputs* que elaboran para producir una serie de resultados en forma de servicios (Figura 2.8.).

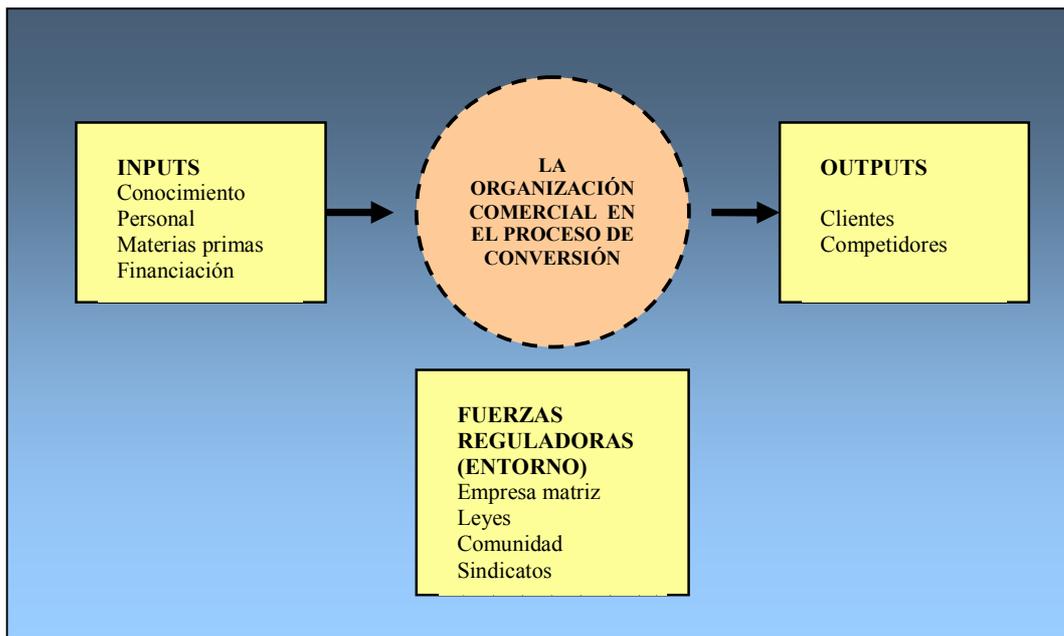


Figura 2. 8.: El sistema Comercial, extraído de Braddick (1990)

Para entender bien la organización bancaria como sistema se debería, inicialmente, estudiar el entorno en el que el banco desarrolla su actividad. Una vez realizado, es conveniente centrarse en el entorno interno, donde se debería investigar “*los principales subsistemas del banco, cómo se relacionan y cómo su funcionamiento conecta con el sistema conjunto*”. Para Braddick el estudio del entorno interno pasa por tener en cuenta tres factores:

1. *Capacidad de decisión*, donde se tendrá en cuenta la racionalización de los sistemas en conceptos como el de certeza, riesgo e incertidumbre.
2. *Sistemas de información*, en este sentido la teoría de sistemas aplicada en la organización bancaria juega un papel importante al servir como diseño de sistemas de información basados en conseguir la información adecuada para

la persona adecuada en el momento adecuado. Como comenta Braddick se “necesitará saber la decisión que se va a tomar cuando se dé la información, y también se ocuparán de la prontitud con que se disponga de ella.

3. Por último, los *canales de comunicación*, tienden a beneficiarse del uso de la Teoría de Sistemas en la medida en la que se entiende la organización como algo holístico, por lo que se reducen los problemas de “ruido” y las interferencias en las comunicaciones que pueden aparecer en los límites de un sistema o subsistema con otro.

2.4.1.2. El sistema: La Organización Bancaria

El funcionamiento interno de los bancos puede entenderse desde el punto de vista sistémico en la medida en que nos encontramos con insumos de materia o información -en este caso económica o de otro tipo- que tras un proceso interno es convertida en otro elemento que es conectado con el entorno. (Figura 2.9.)

1. Por un lado, existe una serie de materia de entrada (*INPUTS*) cuantificable en forma de los depósitos colocan en la entidad, como cuentas de ahorro, cuentas a plazo, etc. que son una de las fuentes de financiación de la organización. De igual manera, todos aquellos fondos prestados por el Banco Central o intermediarios financieros y los fondos propios constituyen otras fuentes de materia económica con la que generar una transformación.
2. De esta forma la transformación de esta información o materia (*OUTPUTS*) se cuantifica, fundamentalmente en los intereses cobrados por los créditos y préstamos concedidos, los valores mobiliarios que poseen o las inversiones que realizan con los fondos que poseen.
3. Finalmente la organización cuenta con un excedente de energía económica destinada a elementos que, a pesar de no constar como una modificación de la materia, son necesarios para esta transformación. Estos costes o gastos fijos se cuantifican en los intereses pagados por los fondos recibidos, los gastos de intermediación y los salarios y demás costes de gestión como organización.

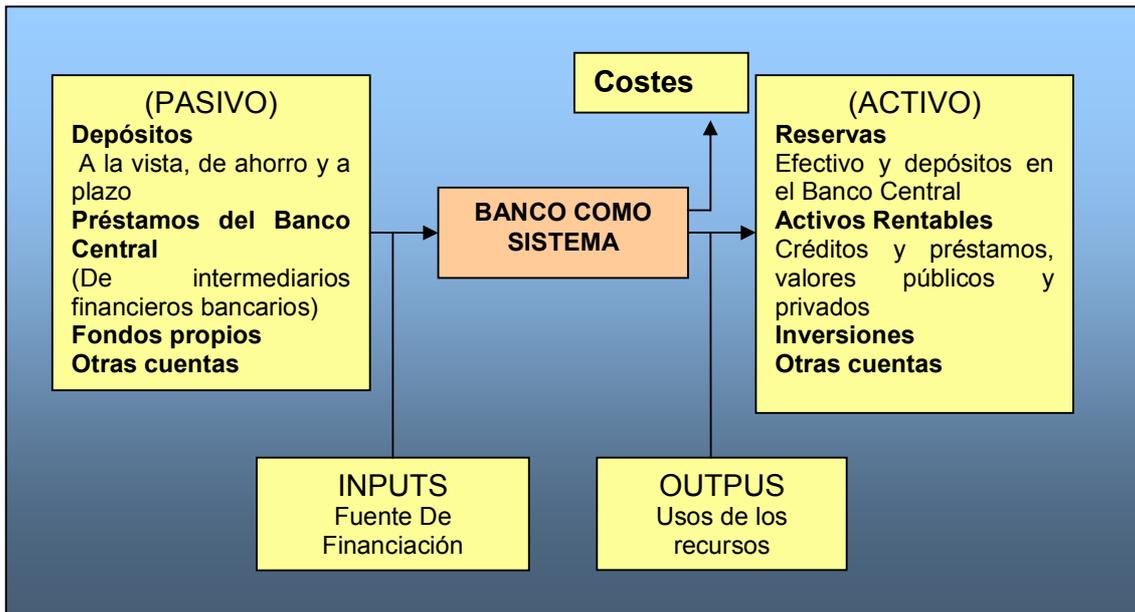


Figura 2. 9.: Esquema de una Organización Bancaria como Sistema (Fuente: Elaboración propia)

2.4.2. Diferencias entre Bancos, Cajas y Cooperativas de Crédito

Los **bancos** comerciales son instituciones financieras que tienen autorización para aceptar depósitos y para conceder créditos. Sus reservas son activos disponibles inmediatamente para satisfacer los derechos de los depositantes de los bancos. El coeficiente de reservas es el cociente entre las reservas y los depósitos.

Las **Cajas de Ahorro** son instituciones financieras creadas, inicialmente con el objetivo de reunir los excedentes de pequeños ahorradores (particulares y familias) remunerándolos con tipos de interés positivos. Estos fondos debían destinarse a préstamos con menores costes que los ofrecidos por los bancos comerciales. Además, por imperativo legal, un alto porcentaje de estos beneficios debían destinarse a obras públicas de interés social para la comunidad. Desde finales de la II Guerra Mundial, han provocado que estas entidades hayan ampliado sus actividades financieras a ámbitos reservados anteriormente a los Bancos.

Las ventajas más importantes de las Cajas de Ahorro con respecto a los bancos son la posibilidad de acceso a pequeñas comunidades o municipios, donde los bancos no establecen sucursales, concesión de préstamos de bajas cantidades para un sector de cliente no preferente en los bancos, prestando parte de los ahorros a los socios que lo solicitan y el resto en inversiones en otros bancos. Sin embargo, hay que reseñar que últimamente estas diferencias en ventajas o inconvenientes se han

ido disipando ya que se ha observado de forma creciente una mayor homogeneidad en la prestación de servicios, los nichos de mercado y las inversiones tanto en Cajas de Ahorro como en Bancos.

Finalmente, las *Cooperativas de Crédito* prestan sus fondos al sector público, a otros intermediarios financieros o a los cooperativistas y al público en general.

En la Tabla 2.1. se muestra una comparativa entre las características diferenciadoras entre bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito.

	Banco de España	Bancos	Cajas de Ahorro	Cooperativas de Crédito
Origen	Estado	Asociación de comerciantes o grandes familias	Asociación de comerciantes	Cooperativas
Fuentes de Financiación	Sector exterior en moneda extranjera, Créditos al tesoro (Sector público)	Títulos de renta fija/variable, créditos y adquisiciones de obligaciones y acciones	Inicialmente activos en hipotecas y créditos a particulares. En la actualidad, similar a los bancos.	Prestación de fondos al sector público, a otros intermediarios financieros, al público en general y a las cooperativistas.
Clientes	Sector público, Sector exterior e intermediarios financieros	Particulares y Empresas en ámbito nacional.	Pequeños clientes, atendiendo, a su provincia o Comunidad Autónoma (hasta 1986)	Pequeños clientes

Tabla 2. 1.: Diferencias entre entidades de crédito financieras (Fuente: Elaboración propia)

2.4.3. □ Cultura de las Organizaciones Bancarias

La cultura de los bancos difiere mucho en función de cada organización. (Braddick, 1987). Inicialmente esta afirmación para disentir de la apariencia de dichas entidades, ya que todos ofrecen el mismo tipo de servicio, contratan personal muy parecido y se ubican en edificios y lugares similares. Para este autor, la semejanza entre los distintos bancos sólo se observa en la superficie, ya que la cultura bancaria viene determinada por diversos factores:

1. *El origen del Negocio y su desarrollo histórico*: Determinadas entidades bancarias nacen para satisfacer un sector particular, por ejemplo la agricultura o el sector textil, mientras otros se orientan a diferentes negocios. De la misma forma algunos pudieron nacer como un negocio familiar, donde estos vínculos iniciales tienen un papel fundamental, como en el caso del Grupo Santander, con la familia Botín.
2. *Circunstancias Económicas*: Al igual que en otro tipo de empresas, aquellos bancos que se encuentran en proceso de expansión o fortalecimiento económico tras fusiones y adquisiciones exitosas se encuentran en mejor posición para ofrecer a sus trabajadores oportunidades de promoción y desarrollo. De igual forma, existe una tendencia generalizada a la precaución dentro del sector, a cierto conservadurismo en las políticas que tengan que ver con el riesgo. De hecho “*existe una gran preocupación por la economía, la productividad y la precaución. Los miembros de la organización se encuentran con que tienen menos oportunidades para promocionarse y desarrollarse*” (Braddick, 1987).
3. *El estilo de liderazgo*: El impacto dentro de la organización se basa en la influencia en la conducta de los colaboradores o subordinados. Tal y como hemos comentado, la precaución o tendencia a adoptar posturas conservadoras se traslada hacia los mandos intermedios y las posiciones directivas, extendiéndose así a toda la organización.
4. *Las políticas y prácticas de la organización*. Las políticas de desarrollo, selección, compensación que implante la organización bancaria determinarán

en gran medida el tipo de empleados que posea. Unas políticas encaminadas a la captación y retención del talento, la promoción y los planes de carrera distarán mucho de otras enfocadas a contratar personal temporal de cualificación media y donde la estabilidad en el puesto de trabajo esté por encima de los méritos de superación profesional.

5. *Los valores de la organización:* En las organizaciones bancarias el ejemplo que transmiten los directivos sobre conceptos fundamentales en el cambio como la gestión de la calidad, la orientación al servicio o el cambio tecnológico, generan una transmisión muy potente de los valores que posee la empresa.
6. *La estructura de la organización:* La mayoría de los bancos poseen una subcultura en los servicios centrales más basada en la burocracia, estableciendo procesos de optimización con dificultad debido a las continuas interrelaciones entre departamentos y con la propia estructura jerárquica. Sin embargo, la subcultura de la red de oficinas o de negocio se centra más en aspectos operativos, horizontalizando la toma de decisiones, con objeto de que el empleado tenga el mayor grado de autonomía para reducir el tiempo entre necesidades del cliente y cobertura de servicio.
7. *Características personales entre empleados:* Cada persona nos trasladará unos intereses, expectativas y motivaciones diferentes dentro de una estructura interconexiónada. De igual forma la resistencia al estrés, la orientación al cambio y nuevas experiencias, la motivación por la promoción o la capacidad de aprendizaje serán características que diferenciarán unos empleados de otros.
8. *La naturaleza de la empresa:* Existen bancos más enfocados a la pequeña o mediana empresa y otros especialistas en un determinado sector de la población. De igual forma, existen empresas dentro de los grupos bancarios que cubren las necesidades de determinados clientes. Por ejemplo, el Grupo Banco Sabadell cuenta con una marca comercial llamada Solbank que se centra en la captación de negocio del cliente extranjero que vive temporal o definitivamente en España.
9. *Etapas de la vida:* Hay bancos que están alcanzando una madurez empresarial que le lleva a fusionarse con otras entidades a fin de ampliar su estrategia de expansión. Otras, sin embargo de reciente creación, como los bancos

virtuales (*on-line*), centran su estrategia y, por ende, su cultura, en campañas comerciales más agresivas y con una tendencia a una mayor captación de cuota de mercado.

2.4.4. □ Los servicios bancarios

Los *servicios bancarios* son las relaciones establecidas entre la entidad bancaria y los clientes, caracterizadas por la prestación de un servicio o producto financiero por parte de la primera para la satisfacción de las necesidades del segundo.

Rodríguez Parada (1994) expone las dimensiones que se tienen que tener en cuenta en la prestación de servicios bancarios:

1. *Dimensión o Realidad Humana*, entendiéndose por ésta, la que tiene que ver con las personas que intervienen en la propia prestación del servicio. En este sentido, el empleado actúa como promotor en el caso de dar servicio al cliente externo o receptor en el caso de que sean los servicios de soporte de Centro Corporativo los que presten servicio, como cliente interno.
2. *Dimensión o Realidad Tecnológica*, entendida como el soporte físico y tecnológico que hace posible la existencia de servicio entre el empleado y el cliente.
3. *Dimensión o Realidad Bancaria*, que tiene en cuenta los productos y servicios propiamente entendidos en el sector financiero. Las necesidades financieras definidas por Rodríguez Parada son: Liquidez, Rentabilidad, Transferencias, Gestión de Riesgos e Información y consejo

2.4.4.1. Características de la prestación bancaria

Rodríguez Parada (1994) divide las características de la prestación bancaria, tal y como muestra la Figura 2.10., en características intrínsecas e Intencionales.

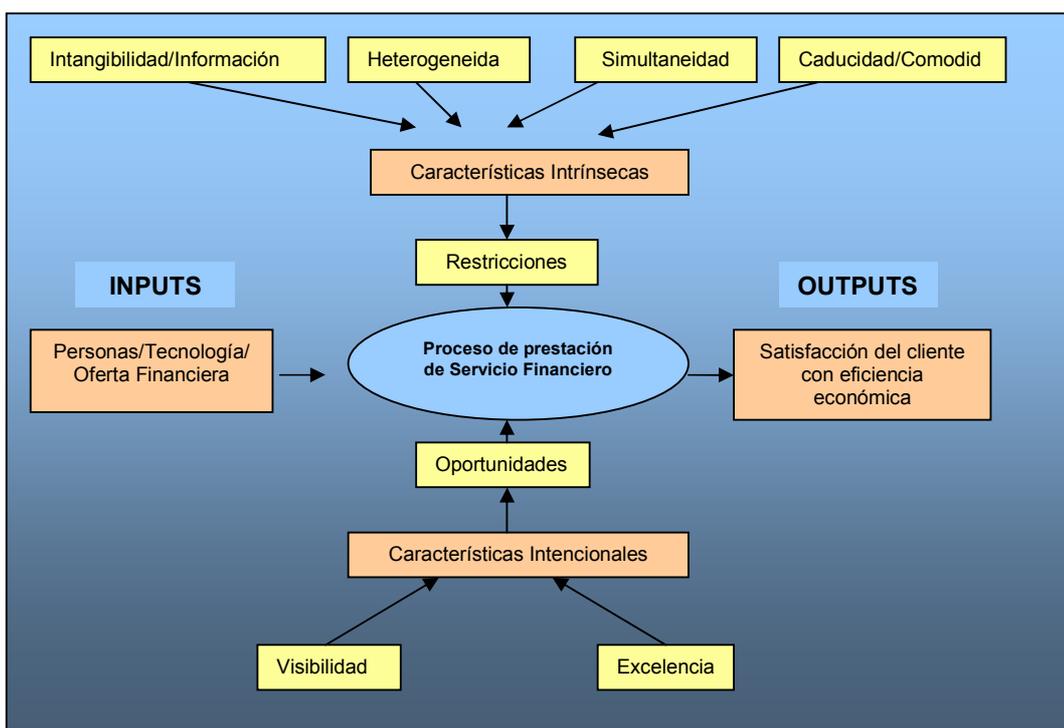


Figura 2. 10.: Dinámica y Características de la Prestación Bancaria (Fuente: Rodríguez Parada, 1994, p. 28)

1. *Características intrínsecas*: Aquellas que están incluidas dentro de la propia idiosincrasia del servicio; se dividen en:

- *Intangibilidad*: Los servicios bancarios se basan en gran medida en el concepto de intangibilidad debido a que gran parte del proceso bancario es relativo a la información. Por lo tanto todos los compromisos de la entidad hacia el cliente y de éste hacia el banco, se basarán en una relación de confianza y de seguridad en el cumplimiento de estos compromisos. De hecho, tal y como expone Martín (2003), se intenta a menudo presentar al cliente elementos tangibles que le hagan confiar más

en el servicio, como cheques, tarjeta de crédito o librea, pero no dejan de tener un carácter simbólico ya que sólo representan al servicio.

- *Inseparabilidad de la producción y consumo del servicio financiero*: Gran parte de las funciones que realizan los empleados se encuentran mezcladas, ya que es imposible establecer una separación entre la producción y la venta, por lo que se confunden e interactúan. De esta manera los empleados del ya comentado “front office” tienen un papel decisivo dentro de la prestación del servicio bancario, ya que no solamente deberán producir y vender el servicio, sino hacer interactuar al cliente de tal forma que éste se sienta “co-productor” y velar por la buena coordinación técnica y humana.
- *Heterogeneidad*: Existe un alto grado de dificultad a la hora de estandarizar los servicios, fruto en gran medida, de la gran cantidad de respuestas que cada cliente puede dar ante la prestación del servicio. No es viable establecer controles de calidad respecto al comportamiento del cliente ante la banca, al igual que se realiza en el sector industrial, aunque sí se realizan encuestas de satisfacción del cliente.
- *Carácter perecedero*: Al igual que otros servicios, los servicios bancarios no pueden ser almacenados. Debido a la especificidad de los servicios y a su caducidad en el tiempo, deben ser presentados en el momento en que el cliente los solicita y se deben a una adaptación continuada a las expectativas de éste. Todo ello va en detrimento de una correcta adecuación entre los factores de oferta y demanda bancaria que dificultan la previsión y provisión oportunas al cliente. De hecho mucho de los servicios que se proporcionan al cliente, son fruto de la observación de los cambios en los hábitos de los consumidores – clientes, hacia el ahorro, la inversión o el gasto- o de expectativas de los clientes que deben ser atendidas, con productos y servicios no existentes todavía en el mercado financiero.

Esta característica de “*producto perecedero*” unido con la necesidad de crear nuevos canales logísticos de distribución modifica el concepto de comodidad de los consumidores que Rodríguez Parada (1994) separa en *Comodidad Local* (Servicios ofrecidos en un lugar preciso), *Comodidad de Tiempo* (servicios ofrecidos en el momento oportuno) y *Comodidad de Proceso* (servicios prestados eficientemente).

2. *Características intencionales*: A diferencia de las anteriores, aquí es la entidad la que incluye un diseño y una estrategia para favorecer la fidelidad del cliente cuando se le presenta un servicio. Las características que se incluyen son:

- *Visibilidad*: Referente a la intención de hacer tangible todo los elementos materiales que rodean a la prestación del servicio a través de los edificios, la apariencia de sus instalaciones, la atención de los empleados, el marketing promocional de sus campañas, las fundaciones asociadas al banco, etc.
- *Excelencia*: Entendiéndose por este la necesidad de alcanzar una mejora continua en la calidad de servicio con el objetivo de diferenciarse de la competencia y de *fidelizar* al cliente. La excelencia es un término que engloba una gran cantidad de elementos como la seguridad, la fiabilidad, la calidad, la atención especializada, y todo aquello que ayude a crear un valor añadido y un toque distintivo al servicio prestado.

Por lo tanto las características intrínsecas referidas a los componentes del servicio, como a las características intencionadas dadas por las propias entidades configuran un elenco de aspectos relacionados con las personas, la tecnología y los servicios financieros que tendrán como objetivo final la fidelización del cliente y la rentabilidad de la entidad.

2.4.4.2.- Marketing Relacional o CRM.

Otra de las características básicas en la prestación de servicios bancarios de los últimos años viene determinada por la introducción del concepto de CRM O Customer Relationships Management, centrado en dos objetivos: *Atraer* y *fidelizar* al cliente.

Según Goyeneche , se refiere a que en "*CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia esta destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes*".

El correo directo, medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes, ha dado paso a Los “Call Centres” (o centros de llamadas) son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto reflejada en la satisfacción de cada uno de sus clientes. Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el e-mail e Internet.

Como comenta Gajado (2003) de la capacidad de cada compañía para volver a poner en práctica los fundamentos sobre los que CRM está basado -tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades particulares- depende no sólo el futuro de esta herramienta, sino también el de la misma compañía que necesitará, cada vez de forma más habitual, brindar un servicio al cliente de excelencia para estar en condiciones de competir en el mercado. Esta idea es apoyada por Martín (2003) al referirse a que “*esta perspectiva del marketing va más allá de ofrecer un buen producto (Marketing tradicional) o de obtener la satisfacción plena del cliente (Marketing interactivo)*”.

Para Christopher, Payne y Ballantyne (1994) todo ello trae consigo la ampliación del *Marketing Mix* tradicional: Producto, lugar, precio y promoción con tres nuevos elementos: Personas, procesos y prestación de Servicios.

1. *Personas*: Bajo este concepto los autores engloban la actitud de los empleados hacia la venta, que no solamente tiene que ser de servicio, sino de una potente actividad comercial con objeto de fidelizar el cliente. Así pues, existen cuatro tipos de empleados:
 - Los “*Contactadotes*”, aquellos con contactos diarios con los clientes y que realizan su trabajo alrededor de premisas de marketing convencional.
 - Los “*Modificadores*”, que a pesar de no estar en relación directa con el marketing convencional, deben desarrollar habilidades de relación con los clientes, como por ejemplo, personas del contact center, recepcionistas y otros.
 - Los “*Influyentes*”, aquellos relacionados directamente con la implantación de las nuevas estrategias de marketing, con una visión más generalista y teórica del negocio, ya que no tienen contacto directo con cliente. Sin embargo son una parte importante al basar las líneas que guiarán la política comercial.

- Los “*aislados*”, aquel personal que ofrece soporte a la actividad comercial, pero que no está en contacto directo con el cliente. Respecto a este colectivo se le debe inculcar el concepto de “*cliente interno*”, en el sentido de identificar al empleado de la oficina como otro miembro de la “*cadena comercial*”, al que hay que dar servicio, ya que tienen necesidades que deben ser cubiertas.
2. *Procesos*: La optimización de los procesos implica eliminar paulatinamente actividades de “back office” que no generaban un valor añadido a la actividad comercial, pero restaban fuerza en la captación y fidelización de clientes. Por ejemplo, la incorporación de máquinas que actualizan las libretas bancarias liberan al personal de la oficina de esta carga administrativa, pudiéndola orientar hacia tareas más comerciales.
3. *Servicio al cliente*: En línea con lo expuesto por Rodríguez Parada (1994) la mejora de las características intencionales se puede llevara acabo teniendo en cuenta tres niveles:
- *La posición en el mercado*: Al llevar a cabo los diseños de las operaciones, productos o servicios que se pondrán a la venta los bancos deben ser conscientes de los elementos que influyen más en el recuerdo de los clientes. Así pues, todas las operaciones bancarias deben realizarse bajo el prisma de la personalización lógica del cliente. Por ejemplo, un nuevo producto hipotecario, debe estar pensado para un segmento de población específico, que tenga en cuenta sus necesidades reales y las expectativas de satisfacción que este servicio puede tener en su situación actual.
 - *La gestión del lugar de encuentro*: Es aquí donde se multiplican las opciones de introducir un mayor valor añadido al servicio prestado porque es el momento en el que el cliente contacta con su entidad, representada por el empleado de la oficina. Así es como se tiende a desarrollar con mayor impacto la técnica de “*venta cruzada*”, en la que los empleados incentivan a los clientes a la compra de otros productos o servicios bancarios, diferentes a los que tienen contratados.

- *La verificación de errores y recuperación de clientes descontentos:* Se vuelve cada día más necesario recuperar aquellos clientes insatisfechos, ya que como comenta Martín (2003) “vender a un nuevo cliente puede suponer cinco veces el esfuerzo de vender lo mismo a un cliente conocido”. Esta autora expone los canales con los que cuenta el cliente para exponer su queja, que suelen ser un buen indicador de la concienciación de la entidad hacia esta nueva política comercial: A través de la entidad bancaria, por la figura del defensor del cliente, también denominado SAC (Servicio de Atención al Cliente) y por el Banco de España.

2.4.4.3.- La Cadena de Clientes en entidades bancarias

Según la nueva estrategia comercial, se varían los canales tradicionales de proveedor - cliente. Así, en este contexto se consideran a los empleados de las oficinas como clientes internos, que necesitan ser atendidos en sus demandas por la repercusión directa que tiene sobre el cliente externo.

Como expone Rodríguez Parada (1996) existen diversos clientes en una entidad financiera:

1. Cliente externo: Objeto de la actividad comercial y destinatario final del producto o servicio. Concepto clásico de lo que se entiende por cliente.
2. Cliente *interno*: Cualquier empleado dentro de la organización que recibe el servicio semielaborado, para que le preste una labor de apoyo técnico u operativo con objeto de finalizar dicho servicio.

A su vez este propio cliente puede ser también cliente externo de consultoras o empresas de servicios, que prestan su colaboración en tareas ajenas a funciones propiamente bancarias. (Figura 2.11.)

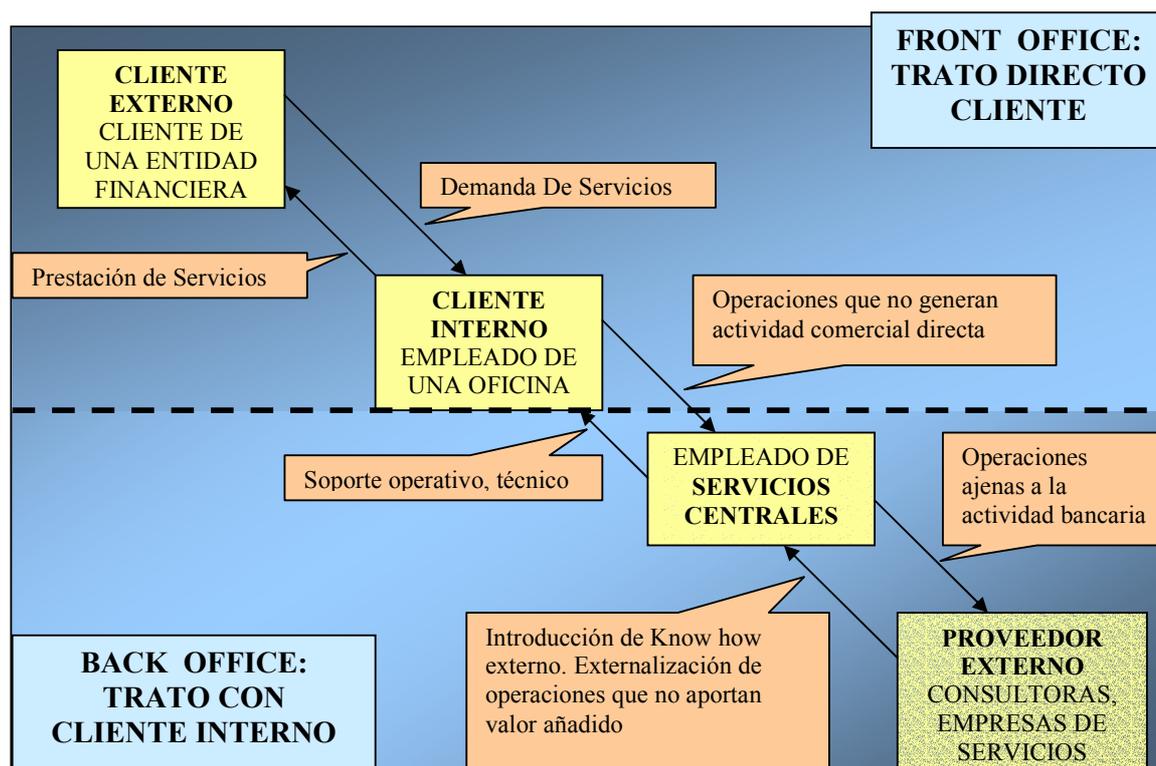


Figura 2. 11.: Cadena de Clientes en Entidades financieras (Fuente: Elaboración propia)

Para Alonso y Blanco (1990) es importante esta nueva concepción porque supone una nueva toma de conciencia de la importancia de satisfacer a nuestro cliente, sea éste el cliente final o el intermedio, a fin de conseguir la supervivencia de la empresa. Todo ello acompañado de conexiones fuertes a medida, como portales y aplicaciones informáticas compartidas tanto por *front* como *back office*, que ayuden a crear canales de comunicación operativos y que eviten la burocracia y la falta de eficiencia.

Como comenta Martín (2003) “*la consideración del empleado como un cliente interno conlleva el cambio del centro de control hacia la responsabilidad del empleado, de esta forma todos y cada uno de los empleados se comprometen y están motivados hacia los objetivos de calidad [...]. Hoy en día la entidad bancaria debe aprender, y para ello la organización no solamente necesita una buena dirección, sino una mano de obra con un buen nivel de cualificación y con habilidades bien desarrolladas*”.

2. □ CAMBIOS DE LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS

Los cambios estratégicos más significativos que afectan al sector bancario tienen que ver con cuatro aspectos que se muestran clave en el desarrollo de la banca moderna:

1. Orientación al cliente.
2. Gestión de la Calidad y Mejora Continua
3. Adaptación y Desarrollo de nuevas tecnologías
4. Mejora de la Rentabilidad

2. □ 1. □ Orientación al cliente

Las entidades financieras actuales distan mucho de las existentes hace algunos años donde la importancia de la eficacia en las operaciones, la evitación de “*descuadres*”, y aspectos puramente cuantitativos eran suficientes para el buen funcionamiento de las oficinas. A su vez, y tal como hemos comentado, los márgenes aplicados eran mucho mayores, por lo que no se entendía necesario un sobreesfuerzo en la línea de satisfacción al cliente.

Actualmente el hecho de contar con un cliente más informado, con una mayor oferta financiera y con unos mayores ingresos hace que se esté modificando esta orientación.

Para Martín (2003) las estrategias hacia el cliente dependerán de la situación específica de cada entidad en el mercado. Así se desarrollarán estrategias de:

1. *Atracción*: Para la captación de nuevos clientes
2. *Vinculación*: Para el aumento de las operaciones contratadas con clientes existentes, por ejemplo aumentar el servicio de un cliente de una domiciliación bancaria a la contratación de una hipoteca o un seguro.

3. *Fidelización*: Para consolidar posiciones dentro del sector, haciendo estables aquellos clientes que distan de

4. *Abandono*: Admisión de la pérdida de un cliente.

Fainé y Tornabell (1992) sostienen la importancia del potenciar la vinculación del cliente con la entidad mediante la “*venta cruzada*” o lo que es lo mismo, la ampliación de productos y servicios a los clientes que ya posee el banco, y suelen corresponder a domiciliaciones de nómina o productos de escasa rentabilidad. Todo ello unido a la necesidad de una “*gestión proactiva*”, que sea capaz de anticipar las necesidades reales de los clientes para poderles ofrecer un servicio de calidad y a medida de sus necesidades.

Según Martín (2003) las estrategias de diferenciación entre entidades financieras se han centrado en la inversión tecnológica, la potenciación de la calidad de servicio y la segmentación de la clientela, mediante el marketing relacional (CRM)¹¹.

Así mismo, la tendencia a establecer una mayor conjunción entre las áreas de marketing y de recursos humanos se muestra como una línea estratégica apoyada por las organizaciones. (Castelló ,1996). Con esta modificación en la orientación al cliente, Fainé y Tornabell (1992) explican que los puntos de venta tenderán a modificar su actual función para adecuarse a las nuevas necesidades.

Inciendiando en la idea de Marketing relacional y a la medida del cliente, las oficinas se están diseñando para dar respuesta a las necesidades de los distintos perfiles de *cliente tipo* distribuidos por zonas geográficas. Así pues, Teruel (1995) distingue distintas tipos de oficinas:

1. Una primera clasificación, donde se engloban todas aquellas concebidas para dar servicio a las *demandas de grupos masivos de clientes*. En esta clasificación se observan subtipos como oficinas de caja (Transacciones y operaciones que se relacionan directamente con el número de cajeros que hay en su interior), oficinas de multiproducto (Se comercializa todo tipo de productos) u oficinas especializadas, con un área de negocio concreto donde podemos encontrarnos, por ejemplo las oficinas de extranjero, por el volumen de operaciones internacionales que registra.

¹¹ CRM es una estrategia comercial que desarrollaremos con mayor amplitud en el apartado 2.5.4.2.

2. Por otro lado, también podemos encontrar oficinas que *en función de su ubicación* determinarán el tipo de cliente: Industriales (Oficinas de polígonos), urbanas, comerciales, rurales o turísticas.

3. Finalmente, teniendo en cuenta la *segmentación del mercado* pueden concurrir diferentes tipos de oficina: las oficinas “joven” destinadas a menores de 30 años, las oficinas de Banca Privada destinadas a un perfil de cliente de renta alta, etc.)

Además de esta especialidad de las oficinas, los bancos están encontrando otros canales de distribución con los clientes, como los canales compartidos -cajeros automáticos, terminales puntos de venta-, canales directos -Banca virtual, banca telefónica- y canales indirectos -prescriptores o fuerza de venta a comisión- . (Casilda, 1997)

En la tabla 2.2. se muestra una comparativa entre características de la banca tradicional respecto a las necesidades de la banca actual respecto a la orientación al cliente.

	BANCA TRADICIONAL	BANCA ACTUAL
Concepción de la venta	Venta Tradicional	Gestión Relacional
Objetivos del empleado	Gestión operativa	Venta cruzada
Actitud de las entidades financieras	Actitud reactiva	Actitud proactiva
Rol del empleado	Vendedores de producto	Gestores de clientes
Tipos de oficinas	Oficinas genéricas	Oficinas especializadas
Oficinas	Operaciones rutinarias	Operaciones de venta de productos financieros
Canales de Distribución	Oficinas	Cajeros, Banca virtual, telefónica, puntos de venta.

Tabla 2. 2.: Comparación de Estilos de Banca en la Orientación al cliente (Fuente: Elaboración propia)

2.2. Gestión de la Calidad

La alta competitividad del sistema financiero, los procesos de adquisición y fusión, los ratios de eficiencia y los aumentos de la productividad hacen imprescindible no solamente ofrecer una mayor variedad de productos sino hacerlo con excelente calidad y un trato especializado al cliente.

Todo ello es sinónimo de una creciente tendencia a establecer parámetros de calidad con eficiencia económica.

La importancia de la *mejora continua* y la *calidad radica*, según Martín (2003), en dos aspectos:

1. Mayor interés en la fuente de ingresos, basada en la generación de comisiones, por lo que se requiere un nuevo punto de vista sobre el enfoque hacia el cliente y la necesidad de atención de éste.
2. Reducción paulatina del ratio de eficiencia¹².

Se han intentado dar diversas definiciones al concepto de calidad. Así, la ISO9000 la define como “*el conjunto de propiedades y características de un producto que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas*”. En este concepto, la calidad se enmarca dentro de unos umbrales mínimos de excelencia. Otras definiciones están recogidas en la Tabla 2.3.

¹² Entendiéndose por ratio de eficiencia la proporción que guardan los gastos de explotación respecto al margen ordinario

Autor	Definición de Calidad
Crosby (1987)	Viene dada por la conformidad con al especificación o cumplimiento de los requisitos. El énfasis en este tipo de calidad se sitúa en el control.
Deming (1989)	Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuándose a las características del Mercado.
Jurán (1990)	La adecuación al uso, teniendo en cuenta tanto la ausencia de defectos como la presencia de múltiples elementos requeridos para satisfacer las necesidades del cliente. Se basa en cinco elementos: Tecnológicos, psicológicos, temporales, contractuales y éticos. También contempló el término “cliente interno”.
Feigenbaum (1986)	El resultado de las características del producto y servicio de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales el producto o servicio en uso cumple las expectativas del cliente.
Taguchi (1989)	Cálculo de los costes ocasionados por la no-satisfacción del valor del objeto (producto o servicio) especificado.
Ishikawa (1986)	Desarrolló los denominados círculos de calidad. Introdujo el control estadístico (Diagrama Ishikawa), así como involucrar a los empleados en el desarrollo de la calidad.
Tuchman (1980)	Es la dedicación de las mejores habilidades y esfuerzos para producir los resultados más excelentes y admirables que sea posible.

Tabla 2. 3.: Cuadro compendio de las definiciones conceptuales más importantes sobre Calidad. (Fuente: Martín, 2003, pp.68-69).

De todas estas definiciones, podemos obtener que existen dos planteamientos claramente definidos: Aquellos que abogan por una calidad pasiva, en la que el control de la calidad del producto sea la pieza fundamental del engranaje organizacional, y aquellos que apuesta por la excelencia en la calidad, sobre todo enfocados a empresas de servicio, donde ese control de Calidad pierde más sentido, haciéndose fundamental el concepto de Excelencia en la atención de las necesidades del cliente.

Nosotros hemos optado por esta segunda opción, concretamente por la definición realizada por Jurán (1990), teniendo en cuenta que consideramos otra serie de variables de satisfacción de la calidad, por encima de “*los requerimientos básicos*”.

Gestión de la Calidad en el Servicio Bancario.

Rodríguez Parada (1994) define la calidad de Servicio Bancario como “*un estilo de prestación que, con eficiencia económica, ofrece un servicio financiero cumpliendo, como mínimo, las expectativas del cliente*”.¹³

En empresas de servicios (como los bancos) es difícil delimitar dónde está la excelencia en la calidad de servicio. Es necesario, como comenta Martín (2003) realizar una especificación en el uso del concepto de calidad, distinguiéndose entre:

1. *Calidad Necesaria*, relativa a la adecuación al uso del cliente.
2. *Calidad Programada*, aquella que se ha programado conseguir, localizada en la documentación relativa a la normativa de Calidad.
3. *Calidad Realizada o de Conformidad*, cuantificable mediante la comparación entre lo planeado y lo elaborado.

Respecto a los servicios bancarios, Rodríguez Parada (1994) distingue dos clases de Calidad:

1. *Calidad Técnica* -tecnológica y bancaria-: Tener en cuenta una correcta prestación del servicio en términos de variedad de productos bancarios, de conveniencia entre las características de estos productos y las condiciones del servicio, además de un adecuado soporte e infraestructura informático que acompañe la correcta prestación del mismo.

¹³ Rodríguez Parada en Martín, 2003.

2. *Calidad Organizativa*: Relacionándose con la gestión de las personas dentro del propio servicio bancario. Se relaciona con el estilo y las formas que utiliza cada entidad financiera para relacionarse con sus clientes. Así, existirán determinadas entidades que tienden a ser más “*comercialmente agresivas*” con el cliente, fomentado la venta cruzada y la relación proactiva, mientras otros se centran en un tipo de gestión más enfocada a la atención personalizada.

Bajo este prisma conseguir una adecuada calidad en el servicio bancario pasa por cumplir con los requerimientos tanto en lo relativo al cumplimiento de expectativas de producto y tecnológicas, como las relacionadas con el trato humano en la prestación del servicio bancario.

2.□3. Inversión Tecnológica

En el término *Tecnología* se engloba

“el conjunto de los conocimientos teóricos y empíricos que se contienen en los equipos, métodos, procedimientos, organización, rutinas y “saber hacer” de las empresas e instituciones, y que se utilizan en las actividades de producción de bienes y servicios”. (Molero y Buesa, 1995)

Por Innovación Tecnológica se entiende

“todos los cambios generados a partir de la transformación de la tecnología a lo largo del tiempo con objeto de crear soluciones nuevas a los problemas que presentan las actividades productivas”. (Molero y Buesa, 1995)

Por lo tanto, todo proceso de innovación tecnológica requiere la realización de un esfuerzo de aprendizaje por parte de las empresas, adoptando este diseño diferentes formas como las actividades de investigación y desarrollo tecnológico (I + D) de diseño industrial e ingeniería de producción.

Como muestra la Figura 2.12., el Sistema Nacional de Innovación está compuesto por las Universidades, los Centros de Investigación y las Empresas con

sus equipos de Investigación y Desarrollo, empleando una serie de recursos económicos y humanos en la búsqueda del conocimiento tecnológico que les ayude a potenciar los avances en sus actividades de producción o servicios. A su vez, existe la posibilidad de incorporar tecnología de otros países o centros de investigación ajenos a este circuito potenciando su actividad, pero con un coste en la utilización de dicha tecnología. Toda esta situación revierte en el mercado y en la eficiencia económica, que vuelve a retroalimentar el sistema mediante el aprendizaje de esta tecnología aplicada a las líneas de mercado y la acumulación de experiencia para ocasiones sucesivas.

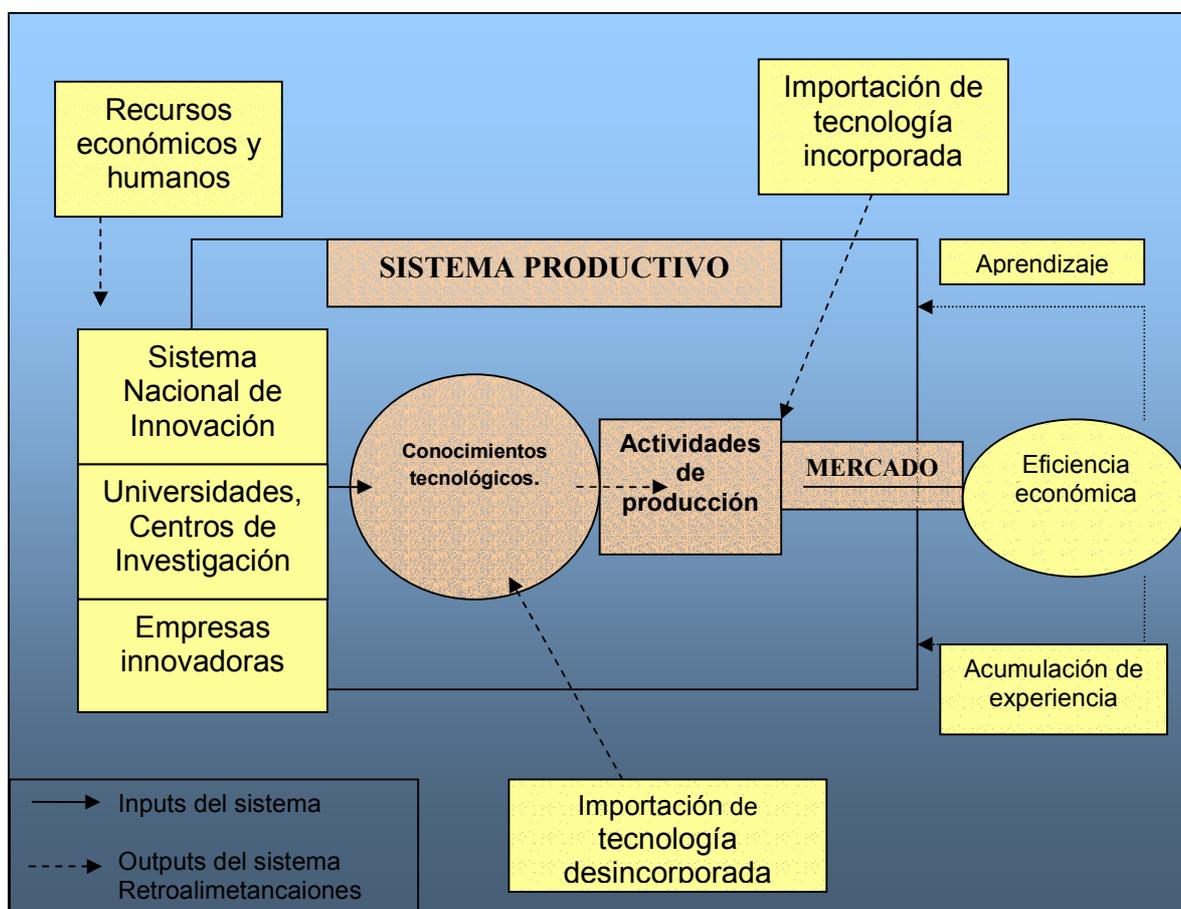


Figura 2. 12.: Relaciones entre tecnología y sistema económico (Fuente: Molero y Buesa, 1995)

Los Bancos se encuentran en un momento de necesaria inversión tecnológica, por diferentes motivos:

1. *La calidad técnica* se sustenta en la necesidad de proporcionar un servicio de calidad en el menor tiempo, que no puede ser efectiva sin una infraestructura tecnológica. La *web*, *e-mail* y otros canales electrónicos (como *call centers*) han puesto información, antes difícil de obtener, al alcance de la mano del cliente, lo que ha hecho que éste esté mejor informado y, en consecuencia, se haya vuelto más crítico con el servicio y su calidad.
2. Mediante los avances de las tecnologías se pretende retener el conocimiento allí donde éste es generado, de tal forma que se produzca una *interacción entre empleado y cliente*. Mediante la recogida de esta información, el conocimiento de este servicio es exportable a toda la organización.
3. *Transacciones y Operaciones on line*. Las nuevas Tecnologías se han convertido en un nuevo vehículo para las comunicaciones entre el cliente y el banco. De esta forma surge la llamada *banca On line* o banca transaccional, cuya forma de operar se aleja del concepto de oficina tradicional, ofreciendo al cliente la posibilidad de realizar cualquier tipo de operación a través de Internet. Ver Figura 2.14.
4. *Gestión Interna del banco*. Las nuevas aplicaciones informáticas sirven para homogeneizar todas las operaciones tanto de la red comercial como de servicios centrales, ejerciendo un control en la gestión de las entidades financieras y dotándolo de un sistema integrado de trabajo.

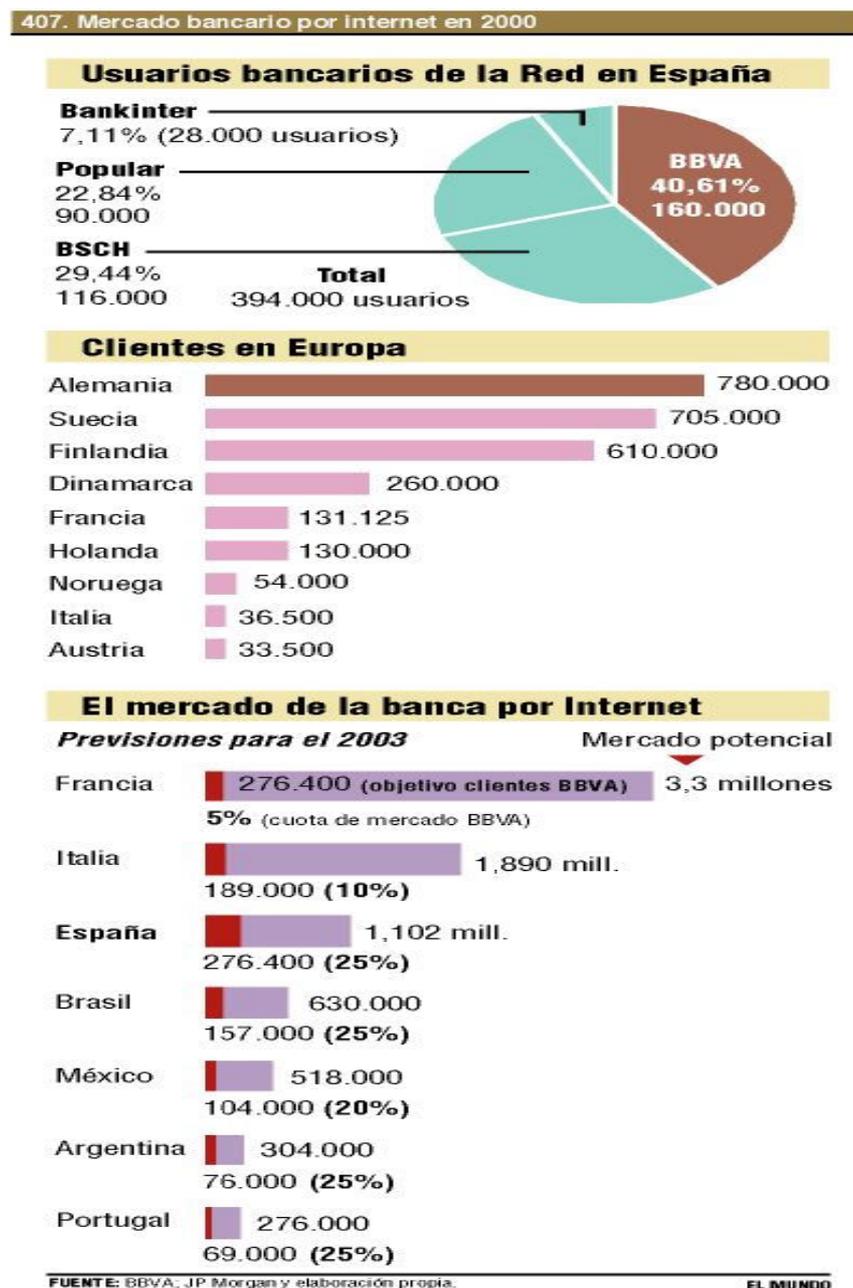


Figura 2. 13.: Mercado bancario por Internet en 2002. (Fuente: El Mundo, Septiembre 2003).

2.4. Mejora en la Rentabilidad

Los bancos deben tener en cuenta tres elementos fundamentales que se relacionan y entrecruzan de manera simultánea (Mochon ,1992):

1. *La liquidez*, asegurando que todos aquellos depósitos que poseen sus clientes pueden ser canjeables por dinero en el momento en que éstos lo deseen.
2. *La rentabilidad*, determinada por los propietarios accionistas, que desean recuperar su inversión inicial y consolidar sus ganancias, porque los dividendos que reciben van en función de los beneficios que obtiene la entidad.
3. *La solvencia*, de tal forma que la balanza económica sea positiva, siendo siempre mayor la cantidad de bienes y derechos que las deudas acumuladas.

Hace unos años, los bancos españoles poseían un margen de intermediación muy elevado, es decir, la diferencia entre los tipos de interés de las operaciones de activo (el préstamo de dinero a los clientes) con respecto a las operaciones de pasivo (depósitos) era superior. (Tabla 2.4).

Media de los Cinco Grandes Bancos Nacionales	
España	1.13
Reino Unido	0.98
Italia	0.50
Países Bajos	0.40
Francia	0.32
Bélgica	0.31
Alemania	0.22

Tabla 2. 4.: Rentabilidad sobre activos de los Bancos Europeos en 1988. (Fuente: Fondo Monetario Internacional)

Sin embargo esta situación se fue reduciendo a partir de 1990, donde la intensificación de los niveles de competencia entre diversas entidades financieras, llevaron a una caída de los márgenes y de los niveles de beneficio. Ello ha originado

un cambio en la búsqueda de la mejora de la rentabilidad, centrándolo en dos actuaciones (Fainé y Tornabell, 2001):

1. *Cambio en las medidas de rentabilidad.* Tradicionalmente eran los indicadores ROA (Rentabilidad sobre activos) y ROE (Rentabilidad sobre recursos propios) los que mostraban los índices de rentabilidad de una organización bancaria.

Sin embargo existen una serie de factores no controlables por los bancos, como la política monetaria del Banco Central Europeo respecto a los tipos de interés o la evolución del ciclo económico que hacen aumentar el ratio de riesgo en toda operación. Unido a estos riesgos se encuentran el riesgo de firma, riesgo operativo, riesgo de país o riesgo tecnológico, identificados con mayor claridad a partir de la década de los 90. (Martín, 2003)

Toda esta situación ha originado que en el año 2001 el Comité de Basilea indicara en su borrador un nuevo acuerdo de capital, donde se incluía lo que ha pasado a denominarse *Riesgo Operativo*. Mediante este concepto se recoge “*el Riesgo de pérdidas resultantes de procesos internos inadecuados o defectuosos, personal, sistemas, o como resultado de acontecimientos externos*” (Comité de Basilea, 2001).

La mayor importancia de este riesgo estriba en que afecta a toda la entidad, haciéndose presente en toda la actividad bancaria. A partir de aquí han surgido nuevos elementos de control del riesgo generados por una diversidad de operaciones que realizan actualmente los bancos, como el RAROC. (*Risk Adjusted Return on Capital*), que centra su utilidad en detectar aquellas unidades de negocio que generan mayores beneficios.

2. *Elasticidad Operativa:* La elasticidad operativa es la capacidad de un proceso operativo para ajustarse con mayor flexibilidad después de los cambios y las perturbaciones (Frost et al, 2001).

Esto se refleja en las entidades financieras de forma positiva debido a la necesidad de acortar los tiempos en el desarrollo de productos de mayor calidad en el servicio, generando relaciones y vínculos con los clientes

La importancia de este nuevo sistema estriba en que es necesario que el crecimiento de los ingresos se relacione con un aumento de la rentabilidad, teniendo en cuenta el coste de proporcionar los productos y servicios.

2. □ RECURSOS HUMANOS EN BANCA. ENFOQUE POR COMPETENCIAS

Para Pajares y Alcalde (2003) los nuevos desafíos que presenta el sector bancario deben afrontarse teniendo en cuenta la gestión y el desarrollo de personas.

Las diferentes políticas de Recursos Humanos inciden en la necesidad de crear nuevos entornos de gestión enfocadas en las siguientes líneas de acción:

1. *Selección de personal* rigurosa, que incorpore a las organizaciones empleados con altos niveles de iniciativa, que sean capaces de hacer frente a un nuevo contexto de crecimiento con reducción de oficinas y madurez del negocio bancario.

La Selección por competencias donde se tiende a buscar empleados con un perfil de competencias técnicas (Estudios empresariales o económicos, informática, conocimiento de productos financieros), pero que sobre todo posean competencias genéricas destinadas a la venta comercial y a una actitud más preactiva y flexible ante el cliente.

Este cambio en el perfil de empleado de banca (Figura 2.14.) se también en la tendencia a incorporar personal joven en oficinas de forma que conozcan el negocio y sean la cara visible de la Organización.

Paradójicamente la Banca española está sufriendo un incremento tanto en el número de Oficinas cerradas como en el número de empleados en detrimento de las Cajas de Ahorro que han apostado por ambiciosos planes de expansión (Sánchez y Alcalde. 2003) aunque parte de estas políticas están ligadas a los procesos de fusión que se llevan a cabo en los Bancos Españoles. A pesar de ello los bancos prevén reavivar de nuevo las políticas de expansión como el caso del BSCH, con la apertura de 100 oficinas en 2003 o 140 nuevas sucursales por parte del Banco Sabadell.

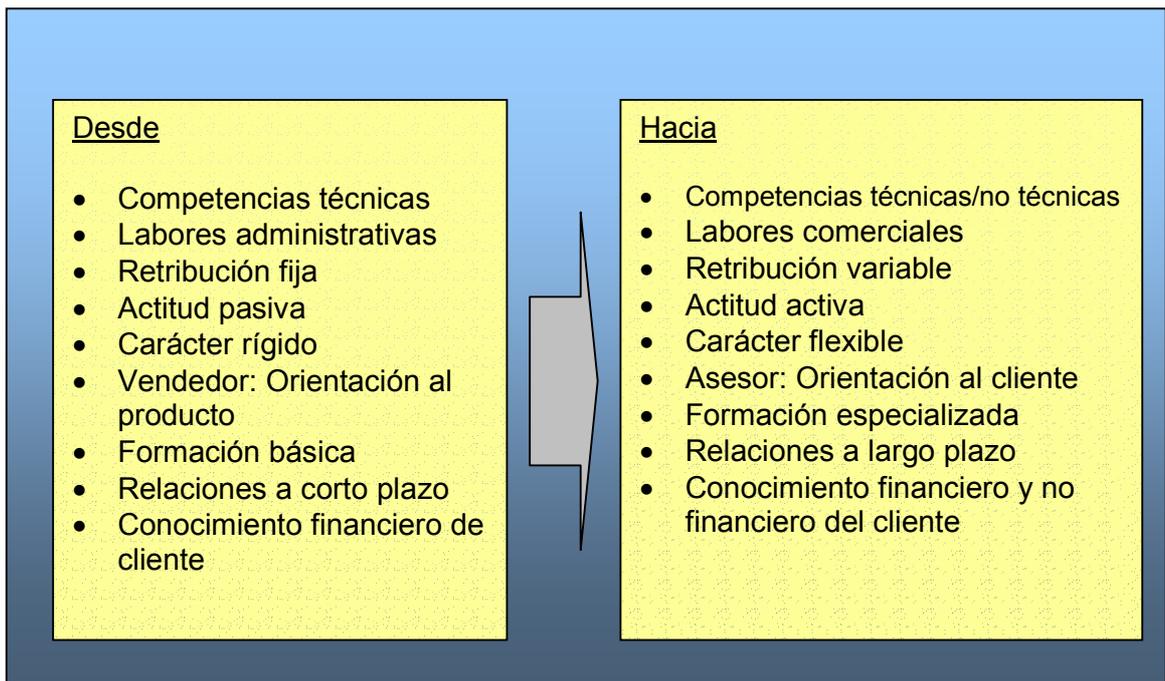


Figura 2. 14.: Evolución de las competencias del empleado de banca (Fuente: AFI, 2003 en Sánchez y Alcalde, 2003)

En la Figura 2.15. se muestra un cuadro comparativo la evolución del número de empleados y oficinas entre Bancos y Cajas.

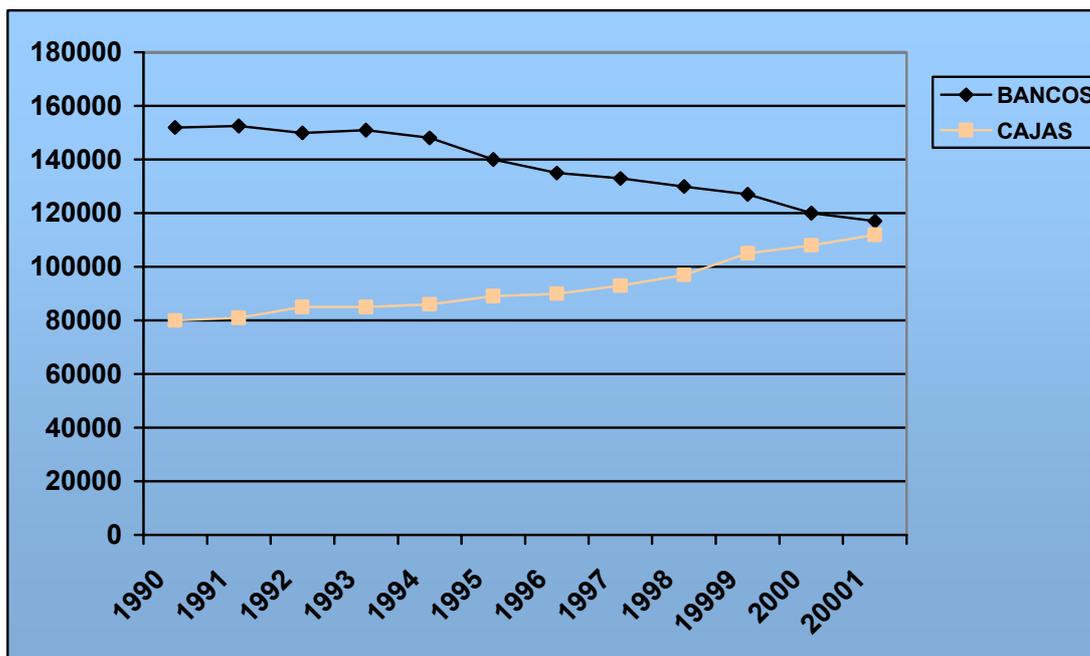


Figura 2. 15.: Evolución de número de empleados en Bancas y Cajas españolas (Fuente: Banco de España y Sánchez y Alcalde 2003).

2. *Retribución variable*, como un elemento clave en la atracción, retención y gestión del talento. De hecho hay balances que demuestran la correlación positiva entre los costes laborales unitarios, es decir, la retribución del empleado con el margen básico que aporta a la entidad.

Para Sánchez y Alcalde la retribución en banca debe enfocarse desde tres amplias perspectivas: La responsabilidad del puesto, lo que atañe a las funciones del puesto y el aporte de este puesto al negocio, un punto de vista de mercado, externo teniendo en cuenta la situación económica general y otros condicionantes y el mercado interno sujeto al cumplimiento del plan comercial y, finalmente unos mérito o desempeño laboral que hay realizado.

3. *Formación continua*, como un puntal para la actualización en un mercado cada día más competitivo y con un cliente cada día más formado e informado. La formación debe tener en cuenta aspectos relacionado con temas técnicos como la mejora en habilidades y competencias.

De esta forma se hace imprescindible potenciar las herramientas de evaluación de desempeño y valoración de potencial como vehículo para poder obtener una visión clara de la situación actual de la plantilla introduciendo planes de formación que ayuden a mejorar los niveles de adecuación al puesto.

Autores como Heskett et al (1994); Lovelock (1996, 1995); Vandebossche et al (1998) describen aquellas competencias esenciales que deben dirigir la distribución de servicios en las oficinas:

1. Competencias de marketing que potencien las relaciones de confianza a través de la fidelización de relaciones con los clientes a través de servicios y productos en línea con sus necesidades. En este sentido Castelló (2002) comenta la importancia de desplegar estrategias emocionales que capten la atención de los consumidores.
2. Competencias de Operaciones, donde se incorporan todas las técnicas específicas destinadas a sacar el máximo rendimiento a las aplicaciones tecnológicas propias o la ofimática. Así, aquellos empleados de front - office deberán conocer aquellas operaciones que agilicen la atención al cliente, pero desviando hacia los servicios centrales aquellas que no aporten valor añadido y puedan generar pérdidas de tiempo y operatividad, con la idea de convertir las oficinas en puntos de venta.
3. Competencias de Recursos Humanos. Como comenta Martín (2004) el hecho de descentralizar procesos debe venir acompañado de una mayor implicación de los empleados de las oficinas.

2.7 CONCLUSIONES

El aumento de la complejidad del entorno financiero, motivado entre otros aspectos por la modificación de las reglas de la competencia, el cambio tecnológico y las nuevas tendencias del sector, hacen necesario enfocar las estrategias de cambio de las organizaciones bancarias hacia la mejora de calidad percibida por el cliente respecto a la competencia.

El cliente se ha convertido pues, en la piedra angular del crecimiento sostenible de las entidades financieras. Por todo ello es imprescindible desarrollar estrategias encaminadas a desarrollar una relación estrecha con él, no sólo en la captación con determinados productos y servicios, sino en la atención personalizada y profesionalizada encaminada a su fidelización.

Que las Organizaciones Bancarias están cambiando es un hecho. Pero ¿hacia dónde nos encaminamos? Hasta este capítulo hemos descrito con mayor profundidad el entorno en el que se mueven las organizaciones bancarias, pero igualmente importante es conocer cómo se estructuran, cuál es su funcionamiento interno con objeto de conocer cómo podrán adaptarse a todos estos cambios que hemos descrito.

El cambio en el entorno financiero es uno de los más interesantes, ya que se produce en un entorno tradicionalmente inmovilista, asociado a una banca de particulares y a unas estructuras burocráticas, la falta de competitividad y los elevados márgenes han hecho mantenerse en un estado de letargo durante las últimas décadas. Todos estos cambios, pues, se producen a mi modo de entender en un momento en que las estructuras, las personas, las formas de entender las relaciones profesionales dentro y fuera de la empresa (Es decir, la cultura) deben flexibilizarse al máximo, ya que en la rapidez de adaptación estará, sin lugar a dudas, la diferencia competitiva.

Es por todo ello por lo que las organizaciones bancarias comienzan a mirar con mayor inquietud hacia las personas y las culturas organizativas. La preocupación e interés que despiertan en los consejos de Administración la importancia de transmitir los valores de la organización no sólo a los clientes sino a los empleados, la correcta aplicación de los manuales éticos, el aumento de estudios de clima y de cultura en pro de conocer cómo se adaptan los miembros de la organización a los cambios, no dejan de ser las claras consecuencias de este cambio de enfoque.

Pero los cambios culturales no pueden hacerse únicamente desde “arriba”. Entendemos que las concepciones “reduccionistas” de cambio a través de modificaciones en la estructura organizativa, la infraestructura tecnológica y la implantación de unos valores corporativos con los que tienen que “comulgar” los

miembros de una organización no profundizan en la columna vertebral de los valores, actitudes y formas de entender la empresa que tienen éstos.

Considero que estos cambios no tienen sentido si no van acompañados de programas específicos de cambios de actitudes y de herramientas que incidan especialmente en las conductas concretas de desempeño, de forma que puedan trabajarse los cambios organizativos estratégicos desde parámetros operativos y medibles, que vendrán implícitamente relacionadas con las actitudes personales. Y es aquí donde el enfoque de competencias cobra, desde nuestro punto de vista, su máximo sentido.

¿Cómo conseguir pues, que todos estos cambios sean asimilados, entendidos y vividos de forma proactiva por los miembros de una organización? Sólo a través del conocimiento de la cultura de la organización, y los procesos de cambio que de ésta se derivan se hará posible un auténtico proceso de cambio cultural.

En los siguientes capítulos analizaremos, pues, los diferentes tipos de cultura y los procesos de cambio originados por los mismos, como la forma de entender todos los acontecimientos que suceden dentro de la organización y que conectarán directamente con el enfoque de competencias.

Parte II

EL CAMBIO CULTURAL A TRAVÉS DE LAS COMPETENCIAS

CAPÍTULO 3. CULTURA Y ORGANIZACIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN	121
3.2. EPISTEMOLOGÍA DE LA CULTURA.....	123
3.3. CONCEPTO DE CULTURA	12□
3.3.1. PLANTEAMIENTO GENERAL	12□
3.3.2. DEFINICIÓN DE CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	129
3.4. ELEMENTOS DE LA CULTURA	133
3.4.1 CATEGORIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA	133
3.4.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA.....	139
3.4.3. <i>PROCEDIMIENTO DE CREACIÓN DE LA CULTURA</i>	1□
3.□ CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA.....	1□3
3.□2.1. TAXONOMÍA DE DEAL Y KENNEDY.....	1□3
3.□2.2. TAXONOMÍA DE WILLIAMS ET ALL	1□□
3.□2.3. TAXONOMÍA DE HARRISON.....	1□□
3.□2.4. COMPILACIÓN DE CLASIFICACIONES DE CULTURA	1□8
3.□ EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	1□0
3.□1. DIFERENTES HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LA CULTURA	1□0
3.□2. EL INVENTARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE COOKE Y LAFFERTY (ICO)1□	
3.7. DIFERENCIAS ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	1□□
3.8. CONCLUSIONES	1□8

3.1. INTRODUCCIÓN

Iniciado el siglo XXI, se mantienen tendencias económicas y demográficas ya iniciadas en el siglo anterior que tienden a considerar las organizaciones con un marcado componente tecnológico y globalizador. Este hecho, está ocasionando una inclinación hacia economías más aperturistas y una mayor competitividad que se refleja claramente en la necesidad continua de adaptación empresarial. Las organizaciones están, por lo tanto, dirigidas en un permanente cambio, diseñando estructuras más flexibles que aumenten la adaptabilidad al entorno y la competitividad, tal y como hemos visto en los capítulos previos.

A esta realidad no es ajena la cultura organizacional que sirve de marco de referencia a los miembros de la organización, generando pautas acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de ella. Para cualquier intervención dentro de una organización se hace necesario el estudio de la cultura pero, como comenta Schein (1988), la comprensión de la cultura organizacional debe ser parte íntegra del propio proceso de administración. Así pues, no puede interpretarse como una moda pasajera, sino como una perspectiva de enfoque de los procesos que se generan dentro de una organización.

A lo largo de este capítulo realizaremos un análisis de las diferentes corrientes epistemológicas que se han dedicado al estudio de la cultura, así como las conceptualizaciones que se han realizado del término. Como veremos, la heterogeneidad de la terminología viene determinada por el auge que durante las últimas décadas ha adquirido el concepto debido a la importancia como elemento de cambio en las organizaciones y, por otro lado, por la necesidad de su estudio para cualquier intervención organizacional.

Primeramente es necesario entender y llegar a un consenso de lo que se entiende por cultura organizacional, estableciendo un debate sobre los diferentes enfoques, escuelas y teorías. Así, desde la perspectiva antropológica, se considera fundamental las relaciones grupales que se crean dentro de la organización, asociado al carácter simbólico, con diferentes formas de comportamientos colectivos. Cada una de las corrientes epistemológicas posee una interpretación diferente sobre los procesos culturales de las organizaciones.

Posteriormente, entraremos en la conceptualización del término en la que observaremos concepciones más enfocadas a dimensiones, como las de Eldridge y Crombie (1974), otras más simbólicas (Ouchi, 1981), centrada en las actitudes de los miembros (Deal y Kennedy, 1982 o Rosseau, 1985), de carácter estratégico (Ansoff, 1985), relativas a las formas de conducirse (Barnett, 1990), desde un enfoque sistémico (Katz y Khan, 1970); ceñida a las normas (Homans, 1950), relacionada con clientes o terceros (Tagiuri y Litwin, 1968) y la concepción propuesta por Schein (1985) orientada hacia los efectos del liderazgo en la cultura de la organización.

La profundización del concepto nos lleva a establecer los elementos que engloban la cultura. Nos permitirá establecer paralelismos entre los elementos que se encuentran en una parte superficial, fácilmente identificables (como los artefactos, creaciones, tecnología, esquemas de conducta visible y audible) y otros conceptos como los valores, que se encuentran en un estrato inferior, estrechamente relacionados con los aspectos más externos, llegando a elementos más profundos de la cultura, relacionados con las presunciones básicas y las relaciones con el entorno. (Schein, 1988)

Tras analizar este aspecto, nos centraremos en las clasificaciones más importantes de la cultura. Estudiaremos cuatro grandes clasificaciones de cultura: cultura orientada al poder, cultura orientada a las personas, cultura orientada a los proyectos y cultura burocrática. En esta misma línea analizamos diferentes mecanismos de medición y diagnóstico de la cultura, profundizando en el Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty (ICO).

Finalmente, consideramos importante establecer una diferenciación entre dos términos como son clima y cultura que han provocado problemas de forma y de fondo en la concepción de la cultura organizacional. En este apartado se analizarán estudios y opiniones al respecto de diferentes autores.

3.2. EPISTEMOLOGÍA DE LA CULTURA

El concepto de *cultura* surge, inicialmente, de la Antropología. En un primer momento, los antropólogos culturales se dividen en dos corrientes, donde se establecen una línea de pensamiento integrada en el sistema socio-estructural y otra como sistema independiente de formación de ideas. (Allaire y Firsirotu, 1992):

1. En la *Corriente Socio-estructural*, se encuentran agrupadas cuatro grandes escuelas: Escuela Funcionalista, Escuela Funcionalista – Estructuralista, Escuela Histórico – Disfuncionalista y Escuela Ecológica – Adaptacionalista.
2. Respecto a la *Corriente como sistema independiente de formación de ideas*, se compone de cuatro escuelas: Escuela Cognoscitiva, Escuela Estructuralista, Escuela Equivalencia Mutua y Escuela de Símbolos Colectivos.

Dentro del entorno empresarial debemos acotar alguna de estas escuelas, como defiende el Funcionalismo, las instituciones sociales y las manifestaciones culturales deben satisfacer las necesidades de sus miembros, de otra forma, desaparecen. (Malinowski, 1982)

Teniendo en cuenta este aspecto, nos centraremos en las siguientes escuelas:

3.2.1. Corriente Socio-estructural

1. Escuela funcional – estructuralista

Defiende la idea básica de que las organizaciones son parte de un sistema funcional y ligadas a la necesaria armonía con el entorno en los aspectos culturales. Se encuentran muy influenciadas por el ambiente sociocultural que les rodea, por lo que este vínculo se vuelve imprescindible para la legitimación de las metas y actividades de la propia organización.

Si la cultura es desde la perspectiva antropológica o funcionalista, instrumento requerido para la satisfacción de necesidades o valores, la

organización se entenderá como un principio básico para la consecución de esos objetivos

2. Escuela ecológico – adaptacionalista

Esta escuela entiende a las organizaciones como un sistema abierto en permanente interacción con el entorno, donde a raíz de esta relación surgen los diversos valores de la propia organización.

Respecto a la escuela anterior, la diferencia estriba en que para la escuela Funcionalista los valores vienen indefectiblemente unidos y determinados por el ambiente, mientras que para la escuela ecológico – adaptacionalista la cultura de la sociedad es sólo una de las múltiples variables que influyen y afectan a los procesos organizacionales.

3. La escuela histórico – disfuncionalista

El principal argumento de esta escuela se centra en la defensa de la historia y el origen de las organizaciones como motor de todas las transformaciones culturales que acontecen a posteriori. Así, tras la fundación de una empresa, los valores que la vieron nacer y que la establecieron, se mantienen por encima de otros nuevos valores más acordes con las circunstancias actuales del entorno.

3.2.2. Corriente como sistemas de ideas

Es conveniente analizar aquellas escuelas que aportan un valor añadido a la concepción de cultura dentro de la organización. Robbins (1991) cita empresas como Disney (Walt Disney), Microsoft (Bill Gates), IKEA (Ingvar Kamprad), Virgin Group (Richard Branson) u otras españolas como ZARA (Amancio Ortega), donde el impacto de su fundador y el origen de la empresa ha marcado su desarrollo.

1. Escuela cognoscitiva

Tal y como defiende Goodenough (1982) la cultura es,

“La manera como un grupo de personas ha organizado su experiencia del mundo concreto, de tal modo que le confiera una estructura como mundo fenomenal de formas, es decir, sus percepciones y conceptos”.

Este aspecto, como veremos más adelante, ayuda a entender la diferencia entre cultura y clima organizacional.

2. La escuela de equivalencia mutua

La cultura está compuesta por un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una organización y que ayuda a predecir sus comportamientos y funcionamiento dentro de la misma, teniendo en cuenta las diferencias significativas fruto de los intereses individuales.

Esta concepción genera un posicionamiento distinto referido al comportamiento que según los miembros del grupo, tendrán sus compañeros en sociedad. De esta premisa surgen dos grupos con importantes diferencias:

Un primero, marcado por el uso de *herramientas racionales* que exigen poca infraestructura pero que producen poco impacto en los empleados y un segundo, donde el tipo de cultura llega a institucionalizarse ya que la organización exige un gran esfuerzo hacia sus empleados. En este sentido conviene destacar las aportaciones de Ouchi (1982) y las de Robbins (1991) referentes a empresas como Deutsche Bank, Pricewaterhouse - Coopers, Ericsson o Novell, que funcionan bajo estos parámetros.

3. La escuela simbólica

La organización es un compendio de su origen, la historia, el entorno sociocultural donde se desarrolla, la tecnología y la influencia de los directivos y mandos que tuvo la compañía. Todos estos elementos crean un sistema de símbolos compartido por la organización, que ayudará a dar sentido a cada una de las experiencias que tengan sus miembros y las acciones individuales que lleguen a realizar.

CORRIENTES	ESCUELAS	AUTORES	IDEA FUNDAMENTAL
Sistema socio-estructural	Funcionalista-estructuralista	Malinowski (funcionalista)	Influencia fundamental del entorno en la cultura de la organización
	Histórico disfuncionalista	– Thevenet	El origen, la formación y la historia cimentan los valores profundos de la organización.
	Ecológica–adaptacionista	Aguirre	Influencia del entorno como una variable más en la cultura de la organización.
Sistema independiente de formación de ideas	Cognoscitiva	Goodenough	Percepción subjetiva de la realidad que ayuda a entender el mundo que le rodea.
	Equivalencia mutua	Barnertt	Cogniciones compartidas que ayudan a predecir el comportamiento de sus miembros.
	Símbolos colectivos	Ouchi	Símbolos y signos dan sentido a las conductas de los individuos en la organización.

Tabla 3. 1.: Resumen de Corrientes que han desarrollado concepto de Cultura (Fuente: Elaboración propia)

3.3. CONCEPTO DE CULTURA

3.3.1. Planteamiento general

Existe gran diversidad de definiciones motivadas, en muchos casos, por la “popularidad” que ha alcanzado el concepto. Smircich y Calas (1987) indican tres explicaciones que ayudan a entender el por qué del auge de la cultura:

Por un lado, por la conciencia que están tomando los directivos de la importancia de la cultura frente a la estrategia en el rendimiento eficaz de los miembros de la Organización.

Por otro lado, por un cambio en las líneas de investigación organizacional hacia temas más “soft”¹⁴ encauzados en la línea de los aspectos simbólicos de la propia dirección.

Finalmente, motivada por los propios cambios en las ciencias humanas encaminados a una concepción más positivista, e incluso constructivista, acentuando la importancia de la percepción de los propios sujetos.

Para Eldridge y Crombie (1974) la cultura *“es una propiedad de todas las organizaciones mediante la cual se expresa, al mismo tiempo, su individualidad y singularidad”*. Estos autores entienden la cultura como una serie de cualidades que distinguen una organización de otra que están relacionadas con los líderes del pasado, la propia historia de la organización, y con las decisiones adoptadas por ésta. De igual forma, exponen el concepto en forma de dimensiones, dándole un carácter tridimensional. Así hablan de la profundidad o dimensión vertical, asociada con los valores más profundos y las estrategias de la organización, la amplitud, relacionada con la cooperación por parte de los miembros y la progresión, explicada por la necesidad de un tiempo que permita este proceso.

Existen varios autores que han explicado el concepto de la cultura desde el prisma organizacional. Ansoff (1985) denomina cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto e comportamiento. Barnett (1990), toma como cultura de una empresa el conjunto de formas de conducirse, de comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado. Katz y Khan (1970) definen la cultura en los siguientes términos:

"Toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema".

Alabart (2001) realiza un compendio de las definiciones de cultura organizacional propuestas por un número considerable de autores, agrupándolas en tres grupos:

¹⁴ Definidas por Alabart (2001) como *“aquellas que permiten caracterizar el sistema social de la organización y tienen en cuenta a los grupos, sus relaciones internas y las estructuras de pensamiento a partir de las cuales éstos orientan su conducta. Incluyen indicadores tales como: creencias, valores, normas, actitudes, ideologías, presunciones, además de los signos y símbolos, las tradiciones, la historia y las políticas”*.

Un primer grupo que utiliza los símbolos, las creencias, los paradigmas y el sistema de significados compartidos como forma de entender la organización. En un segundo grupo se asocian aquellos que engloban los términos normas y valores como expresiones más usuales. Tras la investigación de esta autora, se observa la presencia de casi un 50% de terminología que incluye estos conceptos. Finalmente, un tercer grupo lo constituyen los términos menos utilizados.

Tras la investigación Alabart (2001) define cultura como

“un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”.

Para Schneider (1987) la *cultura organizacional* expone un punto de vista sobre las concepciones del mundo y la naturaleza humana. Así pues, el espejo que supone la cultura acerca al individuo la relación de la organización con la naturaleza (si su actitud ante determinados cambios de entorno es activa o pasiva) y de igual forma, sobre las propias relaciones humanas, dando importancia a conceptos conectados con la dinámica interna de la organización, como la jerarquía, la preponderancia de las personas sobre las tareas, la flexibilidad de horarios o las relaciones informales.

Sackmann (1990) sustenta la *cultura organizacional* en tres supuestos:

1. La cultura es una variable que se suma a las existentes en la organización.
2. La cultura es una serie finita y modelada de elementos visibles que se manifiestan en artefactos.
3. La cultura tiene diferentes objetivos para contribuir al éxito de la empresa.

La cultura está compuesta por subproductos como artefactos, símbolos y comportamientos colectivos verbales y no verbales. Además de estos productos existen otros, como los mitos, las leyendas, los sistemas lingüísticos, metáforas, los símbolos, las ceremonias, los rituales, los sistemas de valores y las normas de comportamiento. (Shrivastava, 1985:103)

3.3.2. Definición de concepto de Cultura Organizacional

La historia del concepto tiene veinte años, cuando Pettigrew (1979) comenzó con la primera definición conceptual. A partir de ese momento, la historia de la conceptualización de la cultura ha estado salpicada de continuas aportaciones que no han acabado de homogeneizar el concepto de cultura organizacional.

Desde estudios iniciales como los de Trice, Velasco y Alutto (1969) referente a los rituales de empresa, Hugonier (1982), Handy (1985) y MacCoy (1985), referente a valores, hasta concepciones sobre teorías sobre cultura en las compilaciones de Frost (1985), Pondy (1983) o en las perspectivas más de conjunto como Schmicich (1983); Allaire y Firsirotu (1984); Bosche (1984); Hofstede (1981,1987); Weick (1985); Morgan (1986) o Pümpin y Echevarría (1988), tal y como recoge Aguirre (2001).

Con la llegada de Schein (1985) el concepto se orienta al estudio de los efectos del liderazgo en la cultura de la organización. Surgen así los estudios del Deal y Kennedy (1982), Bettinger (1989) o Saffold (1988). Otros autores como Sackman (1991); Bertrand (1991) Alveson y Berg (1992) se centran es aspectos antropológicos y otros como Aguirre, Schein o Thevenet (1986) en los elementos que constituyen la cultura organizacional.

Los aspectos terminológicos han generado mucha confusión, con otros conceptos como “*clima*” o “*valores*”. En este sentido Pettigrew (1979) utiliza el término Cultura organizacional, mientras que Deal y Kennedy utilizan el de *Cultura Corporativa* (1982), con la publicación de “En busca de la Excelencia” de Peters y Waterman (1982) el concepto se generalizó como *Cultura de Empresa*.

Desde nuestro punto de vista, y apoyándonos en la Teoría de sistemas, consideramos más apropiado la utilización del término *Cultura Organizacional*, como defiende Aguirre (1994), al aglutinar con ello la cultura de organizaciones abiertas o cerradas, pudiendo utilizar el concepto de cultura de empresa cuando nos refiramos exclusivamente a la de una organización empresarial.

Reafirmando lo expuesto por Aguirre (1994) no consideramos los términos y expresiones como “*Cultura industrial*”, “*cultura de valores*”, “*filosofía de la empresa*”, “*imagen de empresa*” ya que forman parte del propio concepto, pero que no explican íntegramente la conceptualización de cultura organizacional.

Autores como Ouchi (1981) ponen su énfasis en el “*conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican valores y creencias subyacentes, de la organización y sus empleados*”, y otros como Deal y Kennedy (1982) hacen hincapié en la mentalidad de los empleados y su actitud: En esa misma línea se muestra

Rosseau (1985) al considerarla como “*una forma de pensamiento, creencias*” que además tiene una consecuencia en un determinado comportamiento.

Otros autores añaden la *aplicación* del concepto de cultura y la necesidad de *transmisibilidad*. Así para Thevenet ([1986], 1992:27-28), la cultura es

“un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales, compartidas por los miembros de una organización, que operan de forma inconsciente y permiten resolver problemas y aún lo están resolviendo y deben ser transmitidos a los nuevos miembros”.

Otros introducen el término de “*valores subyacentes*” para definirla como un “*conjunto de creencias y principios que sirven, tanto a la fundamentación de un sistema organizativo, como a un conjunto de prácticas de gestión y comportamiento que ejemplifican y refuerzan aquellos principios básicos*” (Denison, 1990:2). Esta misma idea es reforzada por Kotter y Heskett (1995) al comentar que,

“cuando las personas habla de cultura de una empresa suelen referirse a ciertos valores y prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comporten, por lo menos, los altos niveles directivos. La cultura es la totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones, y cualquier otro producto del trabajo humano, así como las características del pensamiento de una comunidad o población que se transmiten socialmente” (Kotter y Heskett, 1995:3-4).

Existen otras definiciones que analizan la cultura de una empresa como las *normas que se desarrollan en los grupos de trabajo* (Homans, 1950) o la *filosofía* que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi 1981, Pascale y Athos, 1982), las reglas del juego para progresar en la empresa (Schein 1978, Vanmaanen 1976, Ritti y Funkhouser 1982), el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes o terceros (Tagiuri y Litwin, 1968).

Finalmente, destacar la definición de Robbins (1998) que la define como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”.

Para nuestra definición de cultura nos apoyamos en la realizada por Schein (1988) por considerarla más apropiada al tener en cuenta las relaciones que estableceremos a lo largo de esta tesis con la Teoría de Sistemas, el entorno y la

incorporación de un instrumento de Recursos Humanos para el cambio cultural Schein (1988):

“La cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y; en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Si entramos a valorar esta definición, encontramos que la cultura es *“un conjunto de roles, o normas que son aceptadas por todos los miembros del grupo, que forman parte de la esencia”.*

Así pues, para considerarlas normas culturales deben ser aceptadas consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. Como ya hemos comentado anteriormente, el origen de estas normas se pueden encontrar en las ideas introducidas por el fundador o fundadores de la empresa, debido a algún acontecimiento crítico al que ha tenido que enfrentarse la organización o por una serie de interacciones dentro del sistema que han hecho originar estas normas. Vendrían dadas como comenta Aguirre por la *“etnohistoria”* (fundador, identidad, estrategias, misión) y por las *creencias* (ideología, mitos, filosofía). La *“etnohistoria”* es definida como *“la conciencia biográfica e histórica de identidad, siendo las creencias, la necesaria cosmovisión a través de la cual se construye un “mundo interpretativo de la realidad”.* (Aguirre, 2000)

Sin embargo, para Schein (1988), estas *“presunciones básicas”* estarían reservadas únicamente para *“las ideas básicas y principios o visiones rectoras, en los que emerge la empresa”.* Por lo tanto estaríamos hablando del nivel más profundo de creencias y valores. Estas ideas básicas están compuestas por aquellos supuestos repetidos y habituales que casi creemos que son la propia idiosincrasia de la organización.

Como veremos más adelante, existen ideas equivocadas en el enfoque de cambio cultural al entender éste como un cambio exclusivamente en la misión de la empresa. Para que exista un verdadero cambio cultural, se deberá incidir en mayor o menor medida en esas presunciones básicas, que conectan directamente con la necesidad de aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, ejerciendo la suficiente influencia como para ser considerada válidas.

Como explica Schein *“la cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad*

significativa de experiencias importantes”. Es necesario que se haya dado un número suficiente de *experiencias comunes*, para llegar a esta visión compartida, y ésta tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente, para llegar a ser dada por supuesta y separada de la conciencia. La cultura, en tal sentido, es “*un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente, algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa*” (Aguirre, 2000)

Es importante remarcar la importancia de que la cultura no surge de forma espontánea sino *con el paso del tiempo*, donde aquellas experiencias importantes pueden dar origen a soluciones que van sedimentando en las creencias y valores de los individuos. Schein (1988) establece un paralelismo entre la formación cultural y la formación grupal, en tanto en cuanto en ambos casos los “*esquemas comunes de pensamiento, creencia, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común*” surgen de una interacción. Si no existe grupo donde puedan darse esas interacciones no existirá cultura.

La última parte de la definición de Schein “*ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas*” conecta, como comenta Aguirre (2000) con el concepto de “*enculturación*”, definido como *la transmisión de la cultura de un grupo a los nuevos miembros del grupo*. Los procesos clásicos de enculturación los constituyen los “*ritos iniciáticos*” a través de los cuales el individuo accede a la cultura

Finalmente nos parece interesante destacar la definición de Cultura realizada por Alabart y otros (2001) por incluir un cambio cualitativo al incluir la conexión con la estrategia organizacional. Este aspecto tiene especial importancia al conectar, como veremos más adelante, con una visión estratégica en la concepción de las Competencias. La Cultura Organizacional es

“un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”. (Alabart y otros, 2001)

En esta definición se reconocen las variables que se relacionan con los aspectos más culturales *soft*, como los relacionados con la parte de gestión o *hard*, como son la estrategia, el entorno, la misión de la organización y la eficiencia, eficacia y efectividad, todo ello integrado dentro de un grupo con una visión e historia compartida. (Figura 3.1)

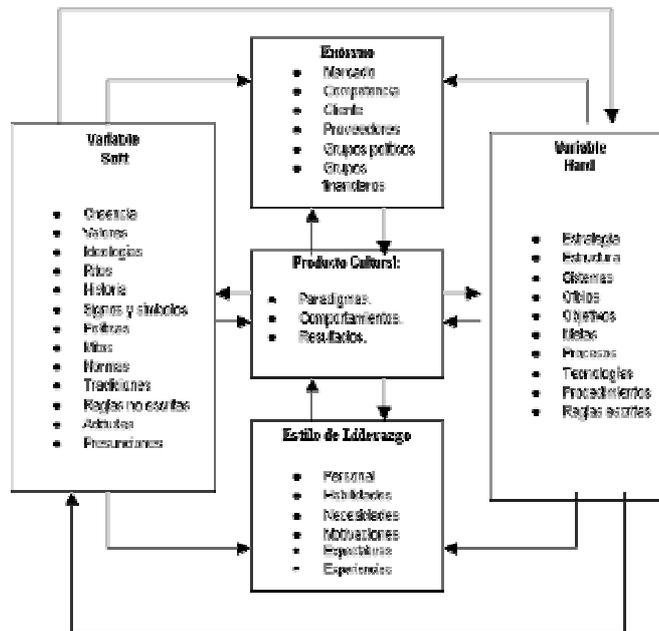


Figura 3. 1.: Esquema de la definición y componentes de la cultura (Fuente: Alabart, 2001)

3.4. ELEMENTOS DE LA CULTURA

3.4.1 Categorización de los elementos de la cultura

La cultura organizacional está compuesta de diversos elementos y factores que han sido categorizados por diversos autores. Schein (1990) clasifica en siete las dimensiones de la cultura:

1. *Relación de la organización.* En función de las diferentes conexiones con el entorno, una organización podrá ser sumisa, armonizadora o en busca de nicho de mercado.
2. *Naturaleza de la actividad humana.* La cultura tendrá como elemento diferenciador el establecimiento de las relaciones humanas entre los propios miembros. Así tendremos “*seres dominantes o proactivos, armonizadores, pasivos o fatalistas*”.

3. *Naturaleza de la realidad y la verdad.* Bajo el prisma cultural lo verdadero se entenderá de una forma diferente a lo que en otro sistema organizacional sería lo no verdadero. Es decir “*cómo se define la verdad en el mundo físico y social*”.
4. *Naturaleza del tiempo.* Cuales son las unidades de tiempo más propicias para medir la vida cotidiana. Hay organizaciones que hablan de cambios cada cinco o diez años y otras que los tienen cada semestre.
5. *Naturaleza de la raza humana.* Definiendo si el propio comportamiento humano es bueno, neutro o malo, aplicando de esta forma diferentes políticas.
6. *Naturaleza de las relaciones humanas.* Enfoque de las relaciones hacia el poder y la jerarquía interna. Conocer si las relaciones internas son cooperativas o competitivas o si la cultura premia el individualismo o el trabajo en grupo.
7. *Homegenidad contra diversidad.* Dimensión cultura, que se asocia a la importancia de la innovación y la diferencia o de la homogeneidad y la continuidad.

Para Schein (1988) existen tres niveles para categorizar los elementos que componen la cultura:

1. *Comportamientos y artefactos:* Son los más visibles, por lo tanto los más fáciles de observar y parten de unos supuestos básicos más profundos. Estos elementos tienen que ver con la forma en que la organización plasma la cultura en elementos tangibles, con los que el individuo asocia de inmediato su identidad grupal.
2. *Creencias y valores.* Entendiéndose las primeras como construcciones ideales y/o emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos. Los valores son, como comenta Rockeach (1973) las “*creencias estables que generan un tipo de conducta o estado existencial que es personal o socialmente preferible a otro tipo de conducta o estado de carácter opuesto o inverso*”.

3. *Los supuestos fundamentales, que son aquellos conceptos dados por sentados, invisibles y que guían la marcha y el corazón de la organización. Ejemplos serían la relación con el entorno, naturaleza de la realidad o naturaleza del género humano. (Figura 3.2)*

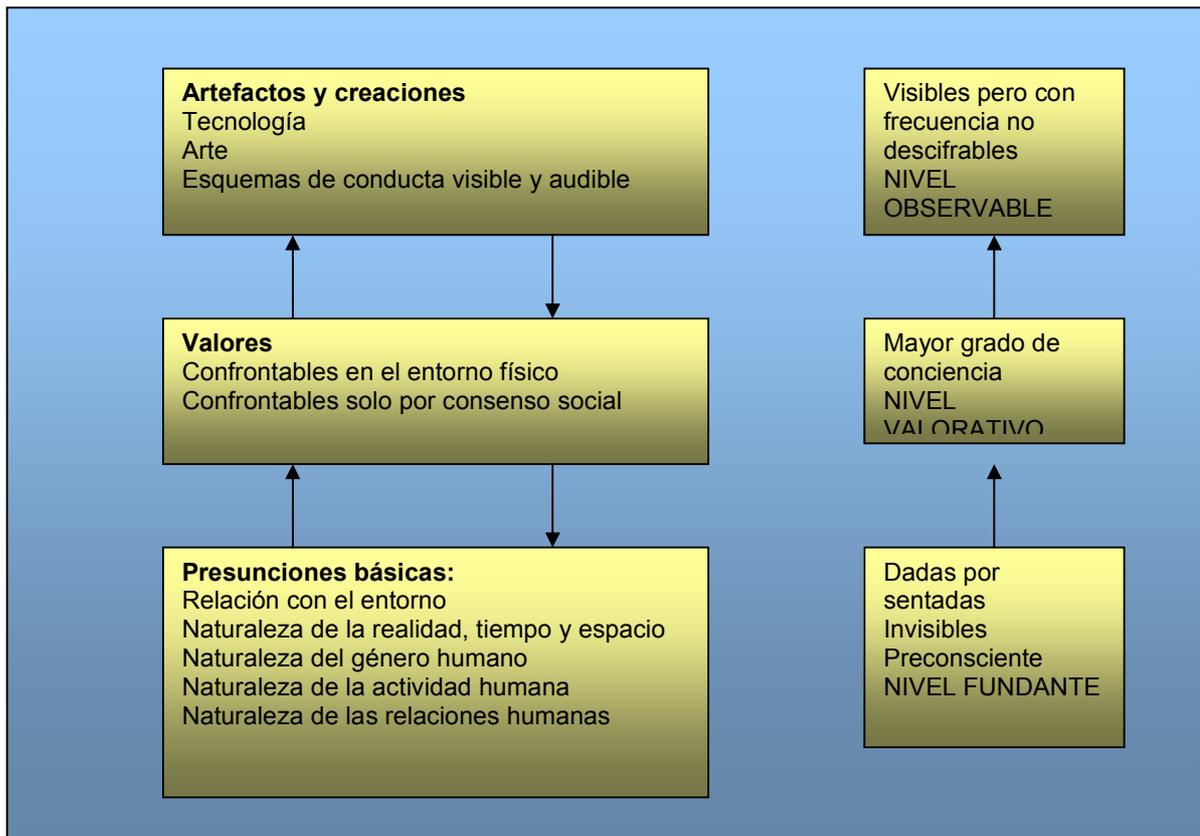


Figura 3. 2.: Esquema de los elementos de la cultura (Fuente: Schein, 1988:30, recogido por Aguirre)

Peiró (1990) relaciona estas tres dimensiones con tres niveles cognitivos y de acción:

1. *Nivel observable*, que incluye aspectos como el lenguaje, los ritos, las sanciones, las normas, los patrones de conducta, las costumbres, los símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropas, vestidos, recompensas.
2. *Nivel apreciativo y valorativo*, que permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior: Valores, filosofía, ideología, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.
3. *Nivel fundante*, integrado por supuestos y creencias básicas.

En la Figura 3.3 hemos querido establecer una similitud con el Iceberg que después desarrollaremos paralelamente con el concepto de competencias, con la idea de exponer cuál es el nivel de visibilidad de la cultura organizacional, a partir del cual, los componentes son perceptibles y representan conductualmente otros elementos más profundos.

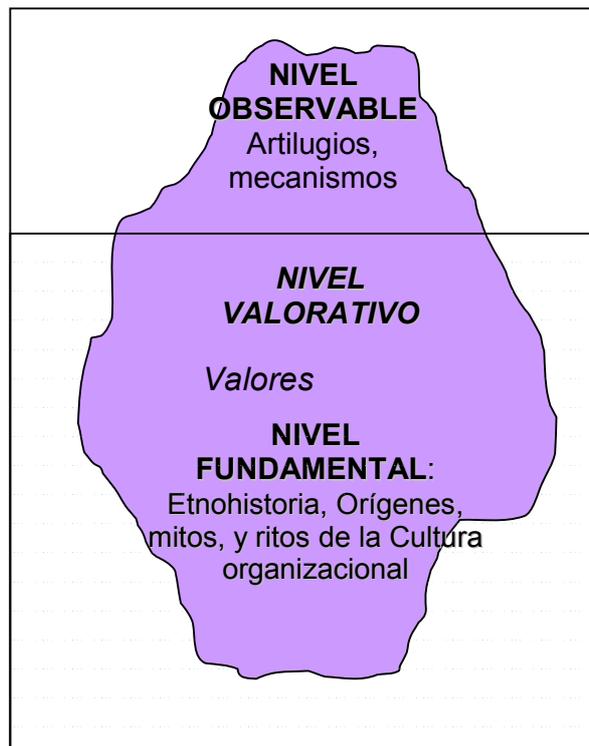


Figura 3. 3.: Niveles de observación de la Cultura Organizacional.
(Fuente Peiró, 1990)

Partiendo de esta clasificación, Aguirre (1994) establece una nueva composición dividiendo la cultura en cinco elementos. Nosotros describiremos cada uno de los elementos culturales descritos por Aguirre, utilizando como modelo los niveles de observación propuestos por Peiró (1990):

1. Etnohistoria (etnoterritorio)
2. Creencias y cosmovisión (mitos, filosofía, ideología)

3. Valores y normas
4. Comunicación (lenguajes y rituales)
5. Productos (materiales y formales) y oficio

Utilicemos el ejemplo de un par de socios que montan una empresa. En el principio deciden “*fundar una sociedad*”. Antes de ello ambos tendrán claro cuál es su pasado mutuo. Si tienen la suficiente confianza afrontarán el proyecto juntos.

Para ello recurrirán al conocimiento que cada uno tenga del otro. Una vez que es asumido ese pasado, comenzará a escribirse la “*etnohistoria*” de la organización desde el mismo instante de la fundación de la empresa, los primeros clientes y la infraestructura para poner en marcha el negocio. Esta etnohistoria quedará reflejada en detalles como fotografías de la inauguración, del primer edificio donde comenzaron, de cómo se fraguó la idea o de la primera letra que tuvieron que pagar por la compra de la primera máquina. Una de las ventajas de esta “*etnohistoria*” es que se puede volver a ella siempre que se quiera, ya que existen documentos y momentos que ambos recordarán que ayudarán a superar aquellos momentos difíciles en que la empresa no esté pasando por su mejor momento.

A partir de aquí se comenzará con la “*etnohistoria de futuro*”, donde se establece la *misión, visión y estrategia de la empresa* a medio y largo plazo, para ser competitivos en el mercado, ya que no es suficiente con haber podido “fundar” la empresa, sino que ésta debe sobrevivir teniendo en cuenta la competencia y el entorno económico donde se asienta. Desde el momento en que se habla del futuro se comienza a hablar de “*ideas y creencias*”. Aquí se podrá entrar en discusiones si uno prefiere una forma de concebir la empresa más conservadora o más arriesgada, dando importancia a las personas o a la consecución de los resultados, teniendo un tipo de clientes u otros.

Paralelamente al establecimiento de cuál es la línea que quiere seguir la empresa se generan de forma automática una serie de “*valores rectores de comportamiento*”, como los define Aguirre. En estos componentes está incluidos todo aquello que se considera bueno para la organización: Considerar que es importante que los empleados sean de la misma zona donde se creó la empresa para que la sientan como suya, valorar como algo fundamental la rapidez en la atención al cliente aunque ello pueda ocasionar problemas de calidad o considerar que la dedicación exclusiva a la empresa es un rasgo positivo en el empleado, serán valores que guiarán el proyecto estratégico de la organización.

Una vez que se han establecido las líneas básicas referentes a las creencias y los valores, la empresa no puede subsistir únicamente con ello. Al encontrarnos ante un sistema abierto, sus miembros deberán interactuar y poner en funcionamiento mecanismos para la *comunicación*. Esta comunicación con el paso del tiempo irá adquiriendo detalles especiales que no se aprecien en otras empresas. Así es posible

que para definir a un determinado proceso de producción “*Producto en cadena ligera*”, se defina coloquialmente como “*PROCALI*” y se utilice en cualquier conversación laboral. De igual manera, también se recogerán todos aquellos rituales que tienen que ver con los horarios de comida, de descanso o de celebración”.

Estos dos socios han montado un negocio en base a un producto o servicio estrella. Éste será, en un inicio, la piedra angular sobre la que girará la evolución de la empresa y las relaciones entre sus miembros. Este elemento no es exclusivamente algo externo o visible sino, en palabras de Aguirre (1994) “*puede constituirse en uno de los más profundos núcleos de la identidad grupal*”.

3.4.2. Elementos de la Cultura

3.4.2.1. Etnohistoria

La etnohistoria es

“el conocimiento de la identidad cultural de un grupo actual, partiendo del pasado mediante la reconstrucción de la historia de una organización y de su futuro, a través del conocimiento de la misión como organizadora del proyecto estratégico”. (Sanchiz, 1998)

Teniendo en cuenta esta definición, la etnohistoria tiene dos enfoques diferenciados:

1. La historia de la organización

Uno de los objetivos de la historia de la empresa es servir *de referente de identidad*, ya que es una forma de superar la ansiedad del futuro. La idea de asociar un aprendizaje en momentos críticos a otros momentos similares de la historia de la empresa genera un refuerzo y un convencimiento en la posibilidad de superar los peores momentos.

Los soportes fundamentales en los que se apoya la historia son las fechas y las imágenes, los líderes que pudieron superar los momentos de crisis, las estadísticas del crecimiento o del decrecimiento, el entorno

empresarial y político que rodea la historia de la empresa y el optimismo de futuro.

Encontramos dos tipos de historia:

- *La fundación y la creación de la empresa*, basada en acontecimientos tangibles del origen de la empresa, como la evolución, las vicisitudes o los retos a los que se sometió la organización al comienzo. En este sentido existen libros de “*historia de la empresa*”, como comenta Normand (1984) y otros documentos que recogen de forma gráfica el devenir de los acontecimientos dentro del grupo. Podemos citar, a modo de ejemplo, los libros sobre Michelin, Renault, IBM, Du Pont, Rockefeller o Coca-Cola.
- *El ciclo de la empresa*. El ciclo vital de la empresa es entendido por Schein como tres edades, aunque Thevenet (1992), no ve tan claro este estudio cíclico y cronológico ya que no es preciso dar tanta importancia al estudio cíclico y cronológico de las empresas.

“Admitimos con demasiada facilidad que una organización, como un producto, sigue un ciclo de vida determinado, con un nacimiento y también con una muerte inevitable. Nada permite admitir esta fatalidad. Por el contrario, la historia de las organizaciones está compuesta por cambios bruscos, reanudaciones de cavidad y expansiones que contradicen esta fatalidad”. (Thevenet, 1992)

Las organizaciones tienden a seguir los ciclos de juventud, madurez y decadencia. Como comenta Greiner (1972) existen varias etapas donde, tras un ciclo vital llega un periodo de crisis que acontece al pasar a otra etapa. Se espera que aparezcan diferentes valores culturales al cambiar de ciclo.

2. *Misión y Visión*

El fundador tiene tres grandes objetivos: Por un lado crear una organización (mito cosmológico, como lo define Aguirre), ponerla en funcionamiento y anunciar una misión a cumplir. Nos detendremos en establecer criterios sobre lo que es *misión y visión de empresa*.

Por un lado el concepto de visión, como una idea central que es la que motiva a la organización a trabajar. Esta idea está estrechamente ligada con los valores, ya que sin una clara visión es difícil poder generar sentido de pertenencia.

Por otro lado, la misión se identifica con la meta de la organización. Los objetivos estratégicos de los líderes cuando ya poseen una visión sirven para cuantificar, para delimitar y objetivizar esa visión en términos tangibles

Los problemas más habituales que suelen presentar la misión en el liderazgo son, por un lado, las declaraciones ambivalentes sobre la visión y misión de la empresa, lo que hace que exista cierta confusión en los miembros y, por otro, la definida por Druker (1996) como “*complacencia del éxito*”, donde se olvida la misión fundamental motivada por una serie de éxitos concatenados de la organización.

3.4.2.2. Creencias y presunciones básicas

1. Creencias

Las creencias para Aguirre (1994), son *construcciones ideativo-emocionales* que explican la vida de los individuos y de los grupos, a través de la religión, la filosofía u otras manifestaciones humanas.

El objetivo de las creencias es la creación de elementos organizados mediante los que se puedan compartir valores propios de la organización. Para los antropólogos esas creencias son “*postulados fundamentales*” o “*creencias básicas*” en torno a las cuales se desarrolla y organiza cada cultura, y que se transmiten en su sistema educativo de forma más o menos consciente o formal. Son creencias profundas sobre la naturaleza del mundo, de la humanidad, sobre lo bueno y lo malo” (Pineda, 1999).

El hecho de considerar estos elementos dentro de una organización es fundamental a fin de entender la forma de identificar los paradigmas de los miembros de un grupo: Cómo percibe, siente y juzgan las situaciones y las relaciones. Estas situaciones llevan a la organización a la necesidad de estructurar las creencias en historias o narraciones que permitan una mayor rapidez en su reconocimiento y detección.

2. Los mitos en la organización

El mito es “*la narración que se ofrece al individuo dentro de una organización que intenta dar respuesta (intuitiva, expresiva, prélogica o simbólica) a las cuestiones más profundas que afecta a la vida de los individuos y de los grupos humanos*”. (Aguirre, 2001)

Los mitos pueden clasificarse en función de:

- *La forma*, narraciones sobre los orígenes, el desarrollo y el éxito/fracaso de la organización, pudiendo ser orales (narraciones, comunicaciones), icónicas (fotografías, escultóricas, trofeos, premios, símbolos físicos), rituales.
- Su contenido, que giran en torno a la idea de caos (desorden) y cosmos (orden), donde la creación de la empresa ayuda a establecer el acto creador y ordenador (mito cosmogónico) del acto salvador (mito soteriológico) y del acto consumidor-evaluador (mito escatológico).
- *La función*. Los mitos actúan de paradigma existencial.

Los mitos se dividen en tres tipos fundamentales que surgen en función del momento o ciclo de la etapa que atraviese la organización:

3. Presunciones básicas

Término definido por Schein, como “*una reflexión filosófica sobre la realidad que rodea al mundo del líder, la naturaleza del hombre y la sociedad*”. Entre varios conceptos destacamos el de *Ideología* de la organización.

La ideología de la organización

Destutt de Tracy (1804)¹⁵, ya lo definió hace más de un siglo. Con su evolución lo entendemos como un conjunto organizado de ideas que definen

¹⁵ La teología -escribía Destutt de Tracy en su análisis de la obra de Depuis: L’ origine de tous les cultes- es la filosofía de la infancia del mundo.

a un grupo en su intento de transformar y explicar la realidad. Así, “*la ideología facilita la formación de categorías que permiten reducir la complejidad del medio y así evitar la incertidumbre, convirtiéndose por tanto, en un medio importante de abstracción, conceptualización y evaluación del medio social, ejerciendo al mismo tiempo, un cierto control sobre la conducta de individuos y grupos*”(Herrera y Seoane, 1989).

El concepto de ideología de la organización se centra más en una visión pragmática - política ya que no son exactamente ideas, sino un sistema que sirve para englobar todas esas concepciones.

La mayoría de las organizaciones prefieren hablar de un "*ideario*", como un "*conjunto de ideas rectoras fundamentales*", inspirando confianza ética, porque indica al cliente el saber a qué atenerse, mediante la generación de expectativas, especialmente en organizaciones de servicios basadas, como ya comentamos, en la intangibilidad.

3.4.2.3. Los valores

Para Rubio (1993) los valores “*son patrones o criterios de lo deseable que influyen en el comportamiento colectivo*”.

Desde una perspectiva más organizacional los valores son un producto de la cultura del grupo creados por la interacción de sus miembros, creando un ideario aceptado y compartido por el grupo, como elemento importante de la cultura común. Para la *organización* los valores son un enunciado categórico-moral, enmarcado dentro de un principio operativo (la decisión más adecuada para el futuro de la empresa) que determinan el conjunto de elementos implícitos y explícitos que guían la conducta y los comportamientos ejemplares que se deben asumir.

Existen valores denominados “*fundamentales*” (originarios de las presunciones básicas) que tienen carácter de “*inmutables*” al identificarse con la esencia del grupo, y otros “*contingentes*” sujetos a las modificaciones del entorno.

Por otro lado, no todos los valores tienen la misma influencia. Unos valores pueden corresponder a una minoría pero ser muy influyentes y otros entendidos por la mayoría pero con menor peso dentro de la organización.

Precedente del positivismo, la Ideología será un puente tendido desde el racionalismo dieciochesco. Delfina Varela de Ghioldi nos dice que “Se trata de una pléyade de hombres cultísimos –con el exquisito logismo de los franceses- humanistas los más, y ligados todos por un común esfuerzo de sacar a la ciencia de su estado metafísico”.

Es a través del conflicto y los cambios del entorno como se modifican los valores de una organización. De esta manera, el conflicto intragrupal hace que a los valores que se consideran óptimos desde la dirección se confronten con otros valores alternativos creados desde subculturas dentro de la organización. Por otro lado, cambios en el entorno afectarán a los valores y a la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias para poder sobrevivir.

1. Tipos de valores

Podemos diferenciar entre valores manifiestos y valores implícitos.

- Los *valores manifiestos* se expresan en términos de criterios y normas, promulgándose para ordenar el comportamiento de la organización a través de la dirección y son de obligado cumplimiento. Pueden ser demasiado abstractos y sirven de marco de referencia. Son estratégicos y conectados con elementos más institucionales.

Los más importantes son:

- Declaraciones fundacionales (Estatutos o reglamentos)
 - Circulares y discursos de los líderes y de cuadros directivos
 - Publicidad institucional
 - Normas de actuación en la gestión de la empresa
-
- Los *valores implícitos* son aquellos que no son establecidos oficialmente, pero de los que se desprende una valoración. Obligan a reflexionar sobre el por qué de la actuación del liderazgo. Por qué se elige a un jefe, los criterios valorativos y otros aspectos similares. Se consideran más operativos y conectados con elementos más procedimentales:
 - Elección de dirigentes y jerarquización de los mismos
 - Selección de personal
 - Sistemas de premios, castigos, promoción, etc.
 - Control de presupuestos
 - Sistema de evaluación de resultados

2. La dirección por valores

Como explican García y Dolan (1997) los valores son una herramienta fundamental para el liderazgo cumpliendo tres objetivos: *“Absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa, encauzar la visión estratégica hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro e integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad, en el día a día”*

Díaz Llorca (2000) habla de fuerzas impulsoras del modo en que hacemos nuestro trabajo y marchan unidos con nuestras creencias, mientras que Ramírez y Cabello (1997) señalan que éstos son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.

Estos valores organizacionales son, principalmente, cualidades de la cultura de las organizaciones, que se jerarquizan por preferencias en función de su percepción y coincidencia, de tal forma que se convierten en elementos indispensables para lograr los objetivos marcados.

Los valores ayudan al aprendizaje estratégico de la visión de la organización a través de la concreción en palabras llenas de fuerza semántica y carga emocional. La empresa como elemento dinámico, tiene un ideal que se expresa en la visión pero que no es suficiente, por lo que se hace necesario determinar cual es el ideal de empresa que se tiende a alcanzar. A partir de aquí se identifican estos valores.

Por otro lado es interesante poder conocer la imagen que los empleados tienen de la organización a fin de establecer las diferencias entre este ideal concretado en los valores corporativos y aquellos que poseen los miembros del grupo. A partir de aquí deben establecerse los canales o acciones encaminados a alcanzar estos valores.

Si en una organización bancaria existen una serie de valores como proximidad, calidad en el trabajo o afán de superación, el individuo establecerá internamente una jerarquía en esa escala de valores al igual que sucede con las necesidades psicológicas. Esta jerarquía se establecerá en función del contexto real en el que se desenvuelve o de su situación personal. Es decir, colocará los valores organizacionales dentro de su propia escala de valores.

Así mismo, los cambios en esa escala vendrán determinados en la relación establecida con las experiencias de vida que le acompañan. De esta forma, en este proceso el directivo deberá asumir un rol asociado con su conducción dentro de la organización, siendo un estímulo constante y

retroalimentando sus conductas para actuar en relación a los valores de la organización.

Para genera un cambio cultural, autores como Dolan y García señalan que es necesario realizar una transición desde las creencias hacia las conductas a través de los valores. (Figura 3.4.): Desde las creencias o presunciones básicas (Schein, 1988) se enlazaría con las normas y las actitudes de los miembros de la organización. Como explican estos autores *“las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores, las normas son reglas de conducta consensuados, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias”*.



Figura 3. 4.: Secuencia entre creencias y resultados (Fuente: Dolan y García, 1997)

El término “Dirección por valores” surge con la publicación de dos libros en 1997. El primero llamado “Dirección por valores” por Dolan y García (1997) y “Managing by Values” de Blanchard y O’Connor (1997). Estos autores entienden que existe una forma diferente de dirigir las organizaciones basada en una acción ética y creativa que va más allá de la dirección por objetivos de los años setenta y de la dirección instruccional de Taylor, adaptada a los actuales entornos cambiantes, lo que requiere un compromiso por parte de los miembros de las organizaciones para hacer suya la visión y el futuro de su empresa.

La Dirección por valores se basa en un método de trabajo participativo donde se busca la capacidad creativa y de compromiso del trabajador. Para ello García (1997) desarrollan el Modelo Triaxial basado en el equilibrio “eutrópico”, que

describimos en la Figura 3.5. En ella quedan reflejados la *responsabilidad económica*, caracterizada por un “saber trabajar” con valores como competitividad, flexibilidad, organización, comunicación eficaz, pragmatismo, la *responsabilidad ética* o “saber compartir” con valores como el amor, ética, humildad, idealismo, utopía, justicia-responsabilidad social, sinceridad transparencia y la *responsabilidad emocional* o “saber vivir” con valores como la alegría, apertura mental o la aventura.

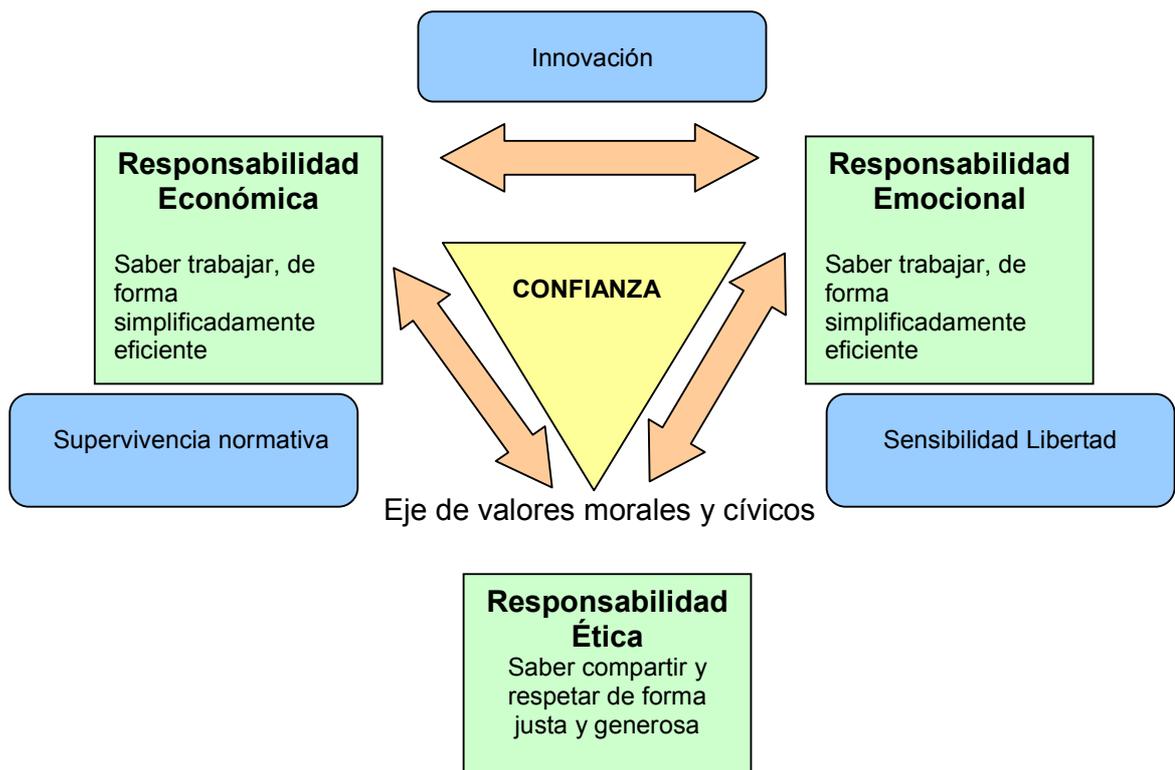


Figura 3. 5.: La responsabilidad social en la Empresa según el modelo triaxial de la Dirección por valores. (Fuente: García, 2000)

Las características más importantes de la Dirección por valores son:

- Va más allá de la Dirección por Objetivos, pero entiende que pueden ser complementarios, al darle un sentido más ético y emocional.
- Se convierte en una herramienta de liderazgo para la construcción de lo que García (2000) denomina “empresas eutrópicas” resultado de un liderazgo en equilibrio entre valores económicos, éticos y emocionales. Su denominación deriva de la unión entre utopía de la sensibilidad y práctica del pragmatismo económico.

- Se basa en la creación de valores finales e instrumentales. Los valores finales son aquellos que se asocian con los valores incorporados en la misión y visión de la organización, mientras que los valores de carácter instrumental se asocian con formas de comportamiento adecuados para conseguir los valores finales. Éste último aspecto podría ser el hilo conductor que nos uniría con las competencias esenciales, al concebirlas como conductas que pueden generar un cambio cultural
- Sirve de puente de cambio de gestores de personas a líderes.
- Proyecta un enfoque humanista para establecer la dirección de las organizaciones de forma estable y consolidada, por encima de planteamientos circunstanciales y oportunistas.

3.4.2.4. La comunicación en la organización

Al igual que en la comunicación humana existen diversas formas de comunicación, referentes a un lenguaje estético(oral, corporal, escrito) y simbólico (relación de signos con objetos).

1. Lenguaje

El primer acto del lenguaje se asocia con su carácter enunciativo, intencional y operativo. Sin embargo, cualquier comunicación oral debe ser contextualizada en un entorno social y organizativo para que su análisis sea completo.

Dentro de las organizaciones pueden distinguirse dos tipos de lenguajes:

- *Lenguaje interno*, relacionado con el léxico del oficio, la jerga utilizada por las subculturas de la organización, la vestimenta, los lenguajes de comunicación horizontales y verticales, el lenguaje de comunicación entre “iguales” y el lenguaje burocrático.

- *Lenguaje externo, relacionado con la recepción de clientes y visitantes, la respuesta telefónica, la recepción de nuevos empleados, la publicidad, el lenguaje de venta o los lenguajes simbólicos, como el logotipo, escudo, anagrama o colores corporativos.*

2. Rituales

Son actos simbólicos, pautados y repetitivos que cohesionan y vertebran al grupo de cuya ejecución se derivan actos de afirmación identitaria y de eficacia social.

Los ritos “*son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más*”. (Kamoche, 1995)

Aguirre (1997) propone diferentes tipos de rituales:

- *Rituales de acceso o iniciáticos* (Eliade, 1975; Van Gennep, 1975; La Fontaine, 1987; Turner, 1988) se concentran principalmente en la adolescencia y pubertad, encontrando un paralelismo con las nuevas personas que se incorporan a la organización.

Mediante este procedimiento se produce la iniciación del individuo en la nueva cultura. Como describe Van Gennep (1990) “*la iniciación es un conjunto de ritos y enseñanzas orales cuyo objetivo prioritario es la modificación radical de la identidad social del individuo que se incorpora a la nueva cultura*”.

- *Rituales de jerarquía y mando*, que consisten en el establecimiento de la jerarquía a través de rituales entre los mandos y los empleados.

Estos rituales se centran básicamente en conductas relacionadas con la *comunicación y el mandato*. En la primera, una comunicación no verbal relacionada con el tipo de vestimenta utilizada, las convenciones de delegados, los coches oficiales, el número de personas que se tienen a cargo,

la tarjeta visa o, sin ir más lejos, el salario, determinan y marcan el territorio y la temporalidad.

- *Los rituales de celebración y fiesta* ayudan, como comenta Aguirre (2000), a la estructuración del orden. Desde una visión antropológica la fiesta tiene la cualidad de proporcionar una inversión de valores haciendo desaparecer temporalmente las estructuras y las normas férreas dentro de la organización.

- *Rituales de salida*, englobados en cuatro tipos: Destitución, despido, jubilación o muerte.

3.4.2. □ Oficio y el producto.

El oficio y producto están ligados al fruto de la actividad de la organización. Según Aguirre el producto, desde el punto de vista de elemento cultural, tiene cuatro dimensiones:

1. *Oficio*, definido como la capacidad de la organización para fabricar o disponer de un producto. En este elemento deben distinguirse por un lado lo que el trabajador sabe hacer – su especialidad- y lo que la empresa sabe producir – la competencia-.

Respecto al primer elemento, el trabajador está relacionado con un aspecto individual o el conjunto de conocimientos necesarios que un trabajador ejercita para recibir una denominación laboral. Este concepto lo desarrollaremos con mayor profundidad, en el capítulo referente a Competencias.

Respecto al oficio de la empresa, es lo que le permite ser competitiva dentro del mercado. Como comenta Thevenet (1992),

“(...) en términos de cultura empresarial, el oficio constituye un patrimonio que la empresa ha adquirido para responder a las exigencias mismas de su existencia, es decir, a la realización de su objetivo. Gracias al oficio,

disponemos de puntos de comparación o de formas para explicar las elecciones y particularidad de la empresa, ya que ese oficio es, sin duda, una de las fuentes que permiten responder lo más exactamente posible a las exigencias de nuestra definición de cultura, es decir, a un patrimonio de competencias desarrolladas para responder a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna de la organización”.

2. El *producto*, que se establece como un bien material o formal. Aguirre(2001) lo considera el nexo de unión entre los liderazgos del líder empresarial y el cliente, íntimamente relacionado con la concepción de calidad total.
3. La *marca* o imagen, que identifica la producción y a la propia organización. Para Arranz (1997) *“la marca es el valor de las empresas, por lo que el redescubrimiento de la marca no ha hecho más que empezar. En muchos caos se reconoce que las marcas constituyen el principal valor de una organización”*. Se distinguen, por un lado las marcas fuertes o *trademarks* como el nombre, el *logo* o el símbolo para identificar a un producto y la marca o *brand*, para identificar a la entidad comercial.
4. El *cliente*, que es el receptor final a través de la publicidad y la acción comercial.

3.4.3. Procedimiento de creación de la cultura

Para la creación de una cultura es necesario la existencia de un grupo de personas que posean una visión compartida y que hayan compartido un número significativo de experiencias importantes en lo referente a la solución de problemas externos o internos. Todo ello habrá originado una forma común de entender el entorno que les rodea y el lugar que ocupan en él. Por lo tanto, según Alabart (1995) la cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal (Figura 3.6.) donde hay un grupo con una cultura significativa.

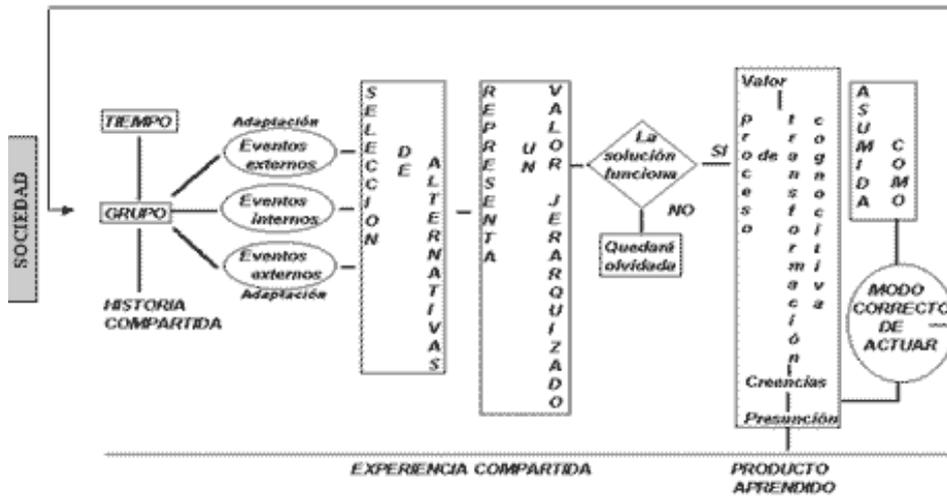


Figura 3. 6.: Proceso y formación de la cultura (Fuente: Alabart, 1995)

A su vez, el conjunto de individuos que integran una organización forma parte de un sistema mayor que es la sociedad, de la que se encuentra influenciados en la formación de actitudes, presunciones, normas, creencias y valores que proyectan en la organización. Los individuos deben aprender a convivir con las dos realidades (la de la sociedad y la de la microsociedad u organización) que condicionan los modelos de comportamientos que asumirán como adecuados en un contexto organizacional.

Según Allaire y Firsirotu, (1992) la literatura sobre teoría de la organización contiene importantes diferencias en lo referente a los factores que influyen en la creación y desarrollo de la cultura y la estructura de su sistema social. Para estos autores los factores fundamentales son:

1. Los valores y características de la sociedad circundante.
2. El pasado de la organización y de orientación que le han dado los antiguos dirigentes.
3. Factores de contingencia como la tecnología, las características de la industria.

Para Alabart (1995) los factores más influyentes en el proceso de la formación de la cultura organizacional se centran en factores externos y factores intrínsecos a la propia empresa. (Figura 3.7.)

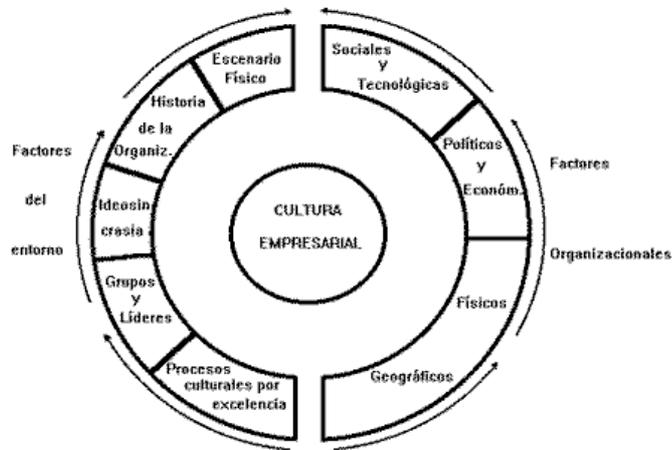


Figura 3. 7.: Factores determinantes en la creación de la cultura (Fuente: Alabart, 1995)

3. □ CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA

3. □1. Taxonomía de Deal y Kennedy

Deal y Kennedy (1982) identificaron varias tipologías que se manifiestan de forma permanente en las organizaciones, estableciendo la siguiente clasificación:

1. *Cultura machista*: Donde lo importante es encontrar un objetivo y conseguirlo a través de una marcada orientación a objetivos
 - Mundo individualista donde predominan las filosofías de altos riesgos y ganancias, donde el éxito se cifra en parte a su naturaleza azarosa
 - Rituales supersticiosos, marcados por objetivos a corto plazo, donde los fracasos no enseñan sino marcan y la cultura fomenta la desconfianza entre los colegas.

- Este tipo de culturas suele predominar en Organizaciones de sectores como la consultoría, la publicidad o la industria del espectáculo.
2. *Cultura de “trabajo duro”*: Buscar necesidades y satisfacerlas. Orientación al servicio
- Corresponde a un tipo de organización centrada en el mantenimiento de actividades donde lo más importante es la atención al cliente. Las personas más sobresalientes de la organización son individuos amistosos y excelentes vendedores.
 - En estas organizaciones los ritos y rituales giran en torno a reuniones y juegos para aumentar la productividad y se sacrifica la calidad a favor de la cantidad, animando a los trabajadores a llevar un ritmo frenético y poco arriesgado.
 - Ejemplos de estas organizaciones son Empresas de ventas, Organizaciones de IT, Alta tecnología, Farmacéuticas, ventas de consumo masivo o corredurías de seguros)
3. *Cultura de “apostar la empresa”*: Empresa lenta, con planificaciones a largo plazo.
- Empresas de largos ciclos de decisión que pueden tardar años. Cultura de riesgo, de inversión y lento *feedback*.
 - El tipo de líder que predomina en esta empresa suele hacer frente a la ambigüedad en el largo plazo, respetando las normas y la competencia técnica. Lo importante es hacerlo bien, más que actuar sin tener una certeza.
 - Son empresas lentas, vulnerables a las fluctuaciones de corto plazo y con problemas de flujo en efectivo. Alta burocracia
 - Ejemplos de este tipo de empresas son las compañías mineras, los bancos (en su concepción clásica), las empresas de sistemas grandes, las compañías aeronáuticas, los servicios públicos o las compañías petrolíferas.

4. *Cultura de proceso*. Orientada a la excelencia

- Se trata de una burocracia clásica, que se centra en los procesos, por encima de los resultados.
- Redacción de gran cantidad de manuales y memorandos para que los empleados puedan acogerse y protegerse en caso de dudas. Ello suele generar conductas defensivas y de protección ante los errores.
- Las personas que destacan de esta organización suelen ser disciplinados, puntuales y cuidadosos con los detalles.
- Los rituales de felicitación por escrito son típicos de estas empresas.
- Ejemplo de estas organizaciones son los departamentos gubernamentales, seguros, servicios financieros, sociedades constructoras.

3.□2. **Taxonomía de Williams et all**

La clasificación de las culturas organizacionales realizada por Williams, Dobson y Walters (1989) se centra en las orientaciones que siguen las culturas empresariales, es decir en los objetivos intrínsecos que persiguen como elemento unificador de su propia forma de existencia. Así distinguen:

1. *Cultura orientada al poder*, donde las organizaciones tienden a dominar su entorno y se trata de contener el poder absoluto. Se compran y venden organizaciones. Existe un alto grado de competitividad.
2. *Cultura orientada a la burocracia* “a los papeles”, donde lo preponderante es la legalidad, la legitimidad y la responsabilidad. Todos los problemas o conflictos suelen ser manejados mediante reglas y procedimiento, dando especial relevancia a la jerarquía y el status. Alto Grado de estabilidad y búsqueda de la respetabilidad.

3. *Cultura orientada a tareas*, en la que se evalúan las estructuras y las funciones en términos de la aportación a objetivos. En el caso de que la persona no posea las habilidades para realizar la tarea, se la recicla y se invierte en formación y en caso contrario se prescinde de ella. Los objetivos y la tarea están por encima de lo demás, por lo que cualquier colaboración tendrá esta meta final. Son comunes los grupos de tareas y proyectos.

4. *Cultura orientada a las personas*, donde el objetivo final es la satisfacción de las necesidades de los miembros. Así, se espera que las personas puedan influirse de manera mutua en orden a establecer ejemplos y espíritu de servicio, por lo que la autoridad puede asignarse no siempre en función de la capacidad de realización de tareas sino relacionada con su capacidad de coordinación y dirección de equipos. Se prefieren los métodos de consenso de toma de decisiones. La posibilidad de crecimiento se establece mediante el aprendizaje y las promociones por preferencias personales.

3.□3.Taxonomía de Harrison

Harrison (1972) alude a una importante corriente de pensamiento en ciencias políticas que considera que “los intentos de resolver los conflictos ideológicos no son más que interferencias no justificables condenadas al fracaso por oponerse al curso natural de los acontecimientos”. Sin embargo, este autor considera que una de las formas de examinar la cultura es a través del planteamiento descriptivo e interpretativo de los conflictos en las organizaciones. Éstos surgen de la asociación entre los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que dará lugar a determinadas pautas culturales.

Para ello tiene en cuenta cuatro concepciones ideológicas de las organizaciones:

1. *Organizaciones orientadas al poder*, donde el objetivo fundamental es la competitividad, donde los valores asociados serán los que refuercen las conductas y posiciones de poder, favoreciendo la toma de decisiones centralizada y el control del personal.

- Los integrantes de organizaciones con esta cultura se esfuerzan por dominar todo lo que les rodea y “por vencer cualquier oposición, intentando no estar sujetos a leyes o poderes externos”.
 - Respecto a la autoridad, no existe compromiso ideológico alguno y se considera legítima únicamente en el caso de que esté basada en conocimientos.
2. *Organización orientada hacia la norma*, donde el objetivo está en la seguridad y la estabilidad, en el cumplimiento estricto de la norma y asegurarse responsabilidades y el cumplimiento de los procedimientos.
- En este caso encajan todas aquellas organizaciones que dan valor a la burocracia y la eficacia por encima de la eficiencia.
 - Sus aspiraciones se encuentran asociadas con la búsqueda de la racionalidad y el orden, así como la legalidad, la legitimidad y la responsabilidad, respetando derechos y privilegios.
 - Gran parte de esta cultura se desarrolla por oposición a la Cultura de poder, ya que la competencia se regula con acuerdos, adaptándose de forma lenta a los cambios.
3. *Organizaciones orientadas a resultados*, caracterizadas por la focalización en el cumplimiento de objetivos de eficacia y optimización de recursos. Todos los elementos de la empresa (Estructura, funciones y actividades) son valorados en función de la contribución al objetivo.
- Se tiende a romper la norma, si ésta puede dificultar el cumplimiento de las tareas, por lo que se concede mucha mayor importancia a la rapidez y la eficiencia, que al cumplimiento del reglamento.
 - Este tipo de cultura es frecuente en organizaciones pequeñas caracterizadas por la necesidad de compartir objetivos para la subsistencia y desarrollo de la organización en un entorno competitivo.
4. *Organizaciones orientadas a las personas*, donde el objetivo fundamental es el desarrollo y satisfacción de los miembros de la misma. Para ello la

organización se constituye en sí misma en un instrumento de satisfacción personal y profesional, de manera que ayude a cumplir las expectativas de las personas.

- Se tiende a evitar la autoridad y en el caso de que deba ejercerse, se tiene en cuenta sobre la base de la aptitud para realizar el trabajo.
- La toma de decisiones está basada en el consenso, asignándose las funciones según las preferencias personales y las necesidades de aprendizaje y desarrollo personal.

Para Harisson (1972) los elementos que condicionan la cultura de una organización se encuentran en el nivel de competitividad en el sector, el grado de complejidad técnica de productos, el nivel de saturación del mercado o las pautas de consumo.

3.4. Compilación de clasificaciones de cultura

Estas cuatro clasificaciones que representan cuatro de los enfoques clásicos a la hora de establecer taxonomías se han encontrado con diversas críticas, entre las que destacan las expuestas por Baron y Greenberg (1990) que se centran en la falta de apoyo empírico y la falta de evidencia de la fuerza cultural, la suposición errónea de que las organizaciones poseen una sola cultura unitaria y la falta de introducción de grupos de control adecuados en las investigaciones.

Sin embargo, al establecer una comparación entre todas ellas observamos una línea muy similar para establecer un modelo de clasificación que integre todas las aportaciones. Así, como se observa en la Tabla 3.4., hemos colocado las clasificaciones de los tres autores observando similitudes en cuatro grandes orientaciones, donde es la taxonomía de Harisson la más coincidente.

Taxonomía de Deal y Kennedy	Taxonomía de William et all	Taxonomía de Harrison	Compilación de Clasificaciones
Cultura machista: Se corren riesgos, individualista	Orientada al poder: Competitiva	Cultura de poder	CULTURA DE PODER Dominadas por una persona, que tiene el control Clima muy competitivo Pocos procedimientos
Trabajo arduo- juego arduo Laboriosa Sociable	Orientada a las personas: Consensual Opuesta al control administrativo	Cultura orientada a las personas	CULTURA BASADA EN PERSONAS Bajo Control centralizado Valoración de acciones individuales Poca formalidad e importancia de base profesional
Apostar la empresa Cauta Sin presiones	Cultura de apoyo Reciprocidad Confianza	Cultura orientada a las tareas	CULTURA DE TAREAS Competencia Dinámica Se fomenta la flexibilidad, el interés Los miembros del equipo tienen capacidad decisión Estructura horizontal
Cultura de proceso Burocrática Protectora	Cultura de papeles (roles) Orden Confiable	Cultura orientada a las normas	CULTURA BUROCRÁTICA Lealtad y Legalidad Burocracia: Lo importante son los procedimientos y reglas Estructura vertical Importancia estabilidad

Tabla 3. 2.: Comparación entre las diferentes clasificaciones de cultura y resumen final. (Fuente: Furnham y Gunter, Corporate Assessment, Routledge, con la incorporación de la taxonomía de Harisson, 1993

3. □ EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

3. □ 1. Diferentes herramientas de medición de la cultura

Aunque existen bastantes puntos en común en descripción de las diferentes tipos de cultura, se plantean más interrogantes a la hora de evaluarla. Este problema puede surgir, como comenta Furnham (1997) motivado por la duda de si se deben evaluar las creencias subjetivas, los “*supuestos inconscientes*” o los fenómenos más observables, como los elementos previamente descritos (mitos, historia, valores, creencias).

Una de ellas es la perspectiva “*Emic*” o “desde dentro” que considera la cultura como particular e idiosincrásica dependiendo fuertemente de la empresa de la que estemos hablando, por lo que su estudio y evaluación debe hacerse a través de instrumentos no estandarizados e interactivos, como la observación y las entrevistas, rechazando las categorías y taxonomías sobre la cultura.

Por otra parte esta la tradición “*Etic*” o “externa” que entiende un vínculo común en las diferentes organizaciones capaz de establecer patrones de consenso entre diferentes culturas. Este posicionamiento apoya el uso de la psicometría y la investigación de encuestas, para la comparación y el contraste entre diversas culturas organizacionales.

Entre estas dos posturas, se encuentran los *eclécticos* que propugnan la existencia de diversidad de métodos. En este sentido Rousseau (1992) establece una lista de inventarios de cultura con recursos psicométricos que son aplicados en empresas en la actualidad. (Tabla 3.5.)

Questionario	Autores	Medición
Índice de diagnóstico de normas	Allen y Dyer, 1982	Siete normas conductuales
La investigación de brecha cultural	Kilmann y Saxton, 1983	Cuatro normas de comportamiento en una matriz de 2 X 2.
Perfil de cultura organizacional	O'Reilly et al, 1991	Nueve categorías de valor
Questionario de creencias organizacionales	Sashkin, 1984	10 valores comunes entre los miembros de una organización
El estudio de la cultura corporativa	Glaser, 1983	Cuatro tipos de valores y creencias de Deal y Kennedy

		(1982)
El inventario de cultura organizacional	Cooke y Lafferty, 1989	Normas de comportamiento en 12 escalas
La escala de congruencia de los valores organizacionales	Enz, 1986	Similitud de 22 valores individuales con los altos ejecutivos

Tabla 3. 3.: Inventarios de la cultura medidos con instrumentos psicométricos. Fuente: elaboración propia.

En otros estudios, Xenikou y Furnham (1996) analizaron las propiedades psicométricas de los tests descritos por Rosseau, llegando a la conclusión que era el *Inventario de cultura organizacional* el que tenía mayor solidez instrumental.

Así, utilizaremos este modelo para observar los cambios culturales por considerarlo válido desde el punto de vista psicométrico y de contenido.

3.□2. El inventario de cultura organizacional de Cooke y Lafferty (ICO)^{1□}

A continuación vamos a describir el Cuestionario de Cultura Organizacional (ICO) al haber sido utilizado en la empresa donde realizamos el estudio y, a su vez, al considerarlo un instrumento válido y fiable en la medición de la cultura.

El objetivo de este test no era otro que permitir aclarar a los empleados que participan en el estudio sus propias experiencias de la cultura organizacional a la que pertenecía respecto a estos doce estilos específicos, es decir, darles un patrón de cultura, para que pudieran describir y asociar con mayor exactitud su cultura organizacional, apoyada a su vez en las percepciones agregadas de sus compañeros de trabajo.

Los doce tipos de comportamiento son (Cooke y Lafferty, 1989):

1. *Una cultura humanística*, centrada en el desarrollo de las personas, donde el resto de los miembros se ayudan y apoyan entre sí, generándose sinergias entre ellos. Asociada, con la cultura organizacional del planteamiento de orientación a personas de Williams et all (1989).

¹⁶ ICO, de la traducción de inglés Inventory Culture Organizations

2. *Cultura de afiliación*, basada en dar prioridad a las relaciones interpersonales que ayuden en el trabajo. La organización espera de sus miembros una actitud abierta, colaboradora e interesada en compartir pensamientos y sentimientos.
3. *Cultura de aprobación*, que gira en torno a la evitación de conflictos como medio para que siga existiendo un buen ambiente de trabajo. Las relaciones entre los miembros son aparentemente buenas y ante discrepancias es preferible evitar una situación de confrontación para mantener el *status quo* y conseguir la aprobación y aceptación de los demás.
4. *Cultura convencional*, donde la normativa y las reglas se imponen como los elementos más importantes para el buen funcionamiento de la organización. Se corresponde con organizaciones conservadoras, tradicionales y dominadas por la burocracia formal.
5. *Cultura dependiente*, basada en la aceptación de los criterios y decisiones impuestas por una minoría de poder. Estructuras jerárquicas, donde los miembros hacen sólo lo que se ha decidido en la alta jerarquía.
6. *Cultura de evitar*, donde no se reconocen los éxitos y las cosas bien hechas, pero se castigan los errores y fallos. Este refuerzo negativo hace que los miembros generen miedo ante los posibles errores, se vuelvan extremadamente cautos a riesgo de perder eficiencia, culpen a otros de sus responsabilidades y eviten cualquier posibilidad de ser reprimidos por la equivocación.
7. *Cultura de oposición*, que valora el espíritu crítico poco constructivo, donde la oposición a propuestas y la prevalencia de confrontaciones es recompensada. Los miembros del grupo ganan status e influencia a medida que critican y encuentran errores, tomando decisiones correctas.
8. *Cultura de poder*, basada en el reconocimiento de la asunción de responsabilidad, control de los subordinados y repuesta a exigencias de los superiores. Son organizaciones no participativas estructuradas en torno a la figura de la autoridad.

9. *Cultura competitiva*, reforzada por el hecho de obtener mejores resultados que el compañero. Se valora extremadamente el resultado y la orientación a la consecución de objetivos por encima de otros aspectos. Se opera en un marco de “ganar/perder”, evitando mostrarse como perdedor.

10. *Cultura de suficiencia y perfección*, valorando la excelencia en el trabajo y el perfeccionismo. Se prefiere realizar el trabajo teniendo en cuenta hasta los detalles insignificantes antes que ser operativo, realizando trabajos detallistas y minuciosos con el menor número de errores posibles. Deben mantenerse al corriente de todo e invirtiendo el número de horas necesarias para sacar el trabajo.

11. *Cultura de logros*, centrada en la idea de reafirmar el trabajo bien hecho. Se basan en reforzar y valorar aquellos miembros que plantean y logran sus propios objetivos. Se establecen metas que supongan un desafío, pero que estén al alcance y sean realistas, llevándolas a cabo en un marco de entusiasmo.

12. *Cultura de superación personal*, caracteriza a aquellas organizaciones que tienen en cuenta la creatividad y la excelencia, con el logro de las tareas y la satisfacción personal de los miembros. Se les hace pensar por ellos mismos y ser una pieza clave para el desarrollo de la organización a través de su propio desarrollo, mediante la realización de actividades nuevas e interesantes.

Cooke y Lafferty (1988) establecen que se pueden agrupar estas culturas en función de tres criterios. (Tabla 3.6):

Las cuatro primeras como *culturas satisfactorias* ya que entendían que este tipo de organizaciones se caracteriza por tener líderes excelentes, que implantan estrategias de éxito. Las siguientes cuatro categorías eran clasificadas en función de *culturas de seguridad*, entendiendo este concepto como el grado de aplicación de sanciones para promover determinado comportamiento, lo que produce que se inhibe en mayor medida el comportamiento no reforzado. Finalmente, las últimas cuatro, se agrupaban en *culturas dependientes*, caracterizadas por una tendencia a ampliar los comportamientos buscados por la organización, sean éstos orientados a tareas .

Paralelamente, establecen una nueva agrupación teniendo en cuenta dos factores empíricos que parecen confluir en gran parte de las culturas: personas o seguridad y tareas o seguridad. En las primeras el enfoque está más dirigido al

control de las relaciones interpersonales, mientras que las segundas se centran en el control de las actividades relacionadas con las tareas.

12 CULTURAS	AGRUPACIONES en función de los objetivos buscados por Organización	AGRUPACIONES en función de: Tarea/Persona/Seguridad
Cultura Humanística	Culturas satisfactorias	
Cultura de afiliación		
Cultura de aprobación		
Cultura convencional	Culturas de seguridad	Culturas personas o seguridad
Cultura dependiente		
Cultura de evitar		
Cultura de oposición		
Cultura de poder	Culturas dependientes	Culturas personas o tareas
Cultura competitiva		
Cultura de suficiencia		
Cultura de logros		
Cultura de superación		

Tabla 3. 4.: Agrupación de las culturas descritas por Inventory Culture Organizations: (Elaboración propia, basada en clasificación de Cooke y Lafferty , 1988)

Teniendo en cuenta estas dimensiones Cooke y Lafferty (1988) encuentran pruebas de la existencia de diferencias significativas en las organizaciones y dentro de los niveles jerárquicos, por lo que se puede hablar de subculturas. Establecen así, un perfil de cultura ideal basado en una orientación donde se valoran las culturas de satisfacción y poco las de seguridad, tanto de personas como de actividades.

En la Figura 3.8. se muestra la explicación gráfica del modelo de A continuación mostramos un esquema que realiza una explicación gráfica del modelo de Cook y Lafferty, donde he añadido un mapa de cada una de las culturas en función a una serie de variables.

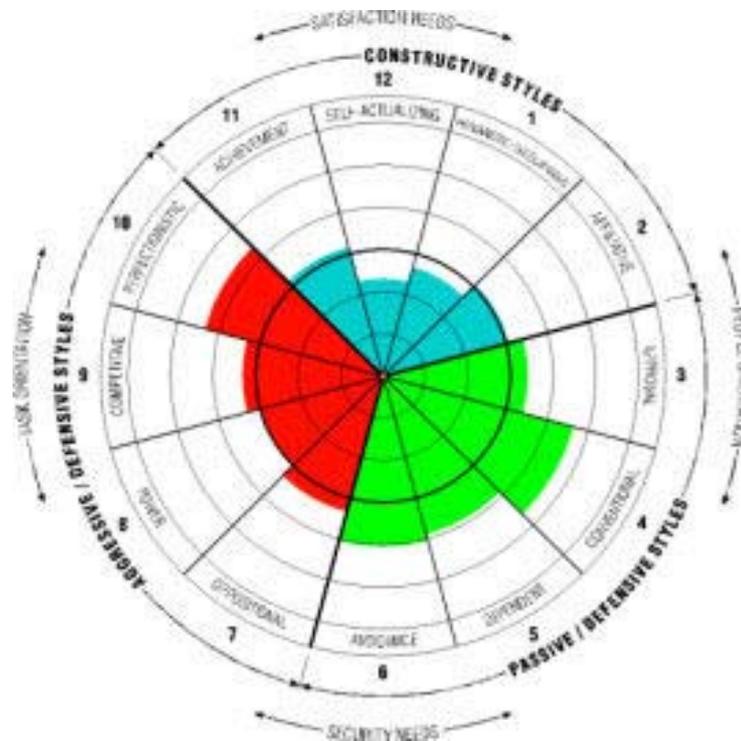


Figura 3. 8: Esquema de Cooke y Lafferty del Cuestionario de cultura organizacional.
Fuente: Cooke y Lafferty (1989).

En otro estudio similar, Rosseau (1988) había analizado las culturas orientadas a la seguridad concluyendo que generan conflictos de funciones e insatisfacción de los empleados, fruto en la mayoría de las ocasiones de la evitación de los conflictos y la tendencia a inhibir el comportamiento no deseado en vez de reforzar el deseado.

La evaluación de la cultura mediante el Inventario de Cultura Organizacional (ICO) ha demostrado la posibilidad de aplicar herramientas psicométricas a la investigación y al desarrollo de métodos válidos y fiables en la praxis profesional.

3.7. DIFERENCIAS ENTRE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe una fuerte controversia motivada por el dilema generado entre las diferencias entre cultura y clima organizacional. En este sentido, autores como Baker en Wallace, Hunt & Richards (1999) explican evidencias en las que los conceptos fueron utilizados de manera similar y sin distinción.

Por otro lado, la controversia sobre cultura y clima se identifica en conceptos referidos a diferencias metodológicas y epistemológicas, por lo que el problema se encuentra más en la forma de estudio que en el motivo de estudio.

Así pues, Los investigadores del clima, con una base psicométrica, identificaron situaciones específicas con respecto a dimensiones y principios universales, destacando dos atributos constantes de definición de clima como eran la *percepción* y la *descripción*. Para los estudiosos del clima el progreso consistía en mejoras dentro del contexto de este enfoque básico.

Por su parte, los investigadores de la cultura, más enfocados a la antropología y al estudio de campo, trataron de entender y explicar los valores y creencias que cada miembro de un grupo aportaba a la organización y el valor añadido que cada una de estas aportaciones tenía para el grupo.

Para Ashfort (1985) las diferencias radican en la concepción subjetiva de los términos como una percepción compartida en el caso del clima, y un conjunto de supuestos compartidos en el caso de la cultura. En esta misma línea se expresa Guion (1973) que sostiene que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe, por lo que el clima es una calificación para hacer referencia a las respuestas emocionales sobre ésta.

Para Furnham (1997) el clima corporativo puede considerarse parte de la cultura, aunque no es muy diáfana la diferencia entre los dos términos. Para éste autor el origen antropológico del término cultura ha hecho que los psicólogos se hayan esforzado con mayor énfasis en definirlo, mientras que el clima ya formaba parte de la psicología organizacional.

El concepto de clima, por un lado se asocia a una línea motivadora del entorno, aquellos aspectos que rodean al trabajador que inducen a la generación de diferentes tipos de motivación en los miembros del grupo y que se resumen como patrón de expectativas e incentivos que existen en el ambiente organizacional mientras que la cultura son las premisas básicas que utilizan los miembros de un grupo para las relaciones entre sí y con su ambiente y que ayuda a mantener la cohesión. (Atkinson, 1964, Litwin & Tagiuri, 1968)

Uno de las causas que fomentan la ambigüedad está motivada por el significado. Para James y Jones (1974) se debe utilizar el concepto de *clima psicológico* con el fin de enfatizar las “*interpretaciones cognoscitivas*” surgidas de la experiencia en la organización. Para ello sería necesario realizar una representación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos (Schneider, 1983^a, b; Kozlowski y Farr, 1988).

Para Höpfl et al. (1994) y Willmott (1991) la raíz del problema estriba en considerar la cultura como una variable dependiente para la mejora del desempeño, por lo que ha habido cierta despreocupación para la realización de un análisis más en profundidad de este concepto, como por ejemplo en el modelo cultural de Schein.

Linstead & Grafton (1991) señalan la tendencia comercial de la venta del concepto de cultura a los directivos como una de las consecuencias de la confusión. Así pues, se posibilita que los propios miembros de una organización generen un concepto y sentido de cultura, haciendo que este aspecto aumenta la lealtad y la cohesión interna hacia la empresa, por dicha identificación. Autores como Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Denison, 1984, 1990 coinciden en señalar la importancia de la venta de la cultura como una ventaja competitiva debido al cambio de imagen que puede provocar en la empresa.

Finalmente, merece la pena hacer una reflexión, tal y como señala Rodríguez (2004) :

” No es tan solo cómo la cultura organizacional afecta a los individuos y su construcción de la realidad, sino un análisis más cuidadoso en relación al poder de las organizaciones para 'administrar' la construcción de significado. La idea tras la comprensión de la cultura organizacional debiera ser la de entender las dinámicas que generan individuos y grupos de modo que la organización sea facilitadora del desarrollo de relaciones internas y externas para que los individuos puedan manejar en forma adecuada y efectiva los problemas de integración interna y adaptación externa “.

3.8. CONCLUSIONES

Muchos son los puntos de vista en el estudio de la cultura organizacional. A la hora de posicionarnos en nuestro estudio optamos por un enfoque Socio-Estructural al considerar que gran parte de las variables que han intervenido en la formación de la cultura se asocian con factores ambientales e históricos. Concretamente hay una gran influencia de mitos cosmológicos sobre la creación de la organización y la incorporación de los individuos a la organización: Normas y ritos predominan en la culturización y la defensa de la historia y el origen de las organizaciones como motor de todas las transformaciones culturales que acontecen a posteriori.

Sin embargo este planteamiento parece obedecer más a los miembros que trabajan en Servicios Centrales que a los que realizan su trabajo en Oficinas (Red Comercial). En este caso consideramos que se aprecia una mayor influencia de la escuela funcional estructuralista ya que los factores culturales se encuentran asociados al ambiente sociocultural que les rodea. Esto no quiere decir que se desdeñen factores ligados a la etnohistoria, pero el contacto directo con el cliente y el entorno tan variable dependiendo del tipo de oficina y las actividades comerciales que en ese entorno se realizan condicionan determinados elementos culturales que los diferencian de la Sede Central.

La utilización del Inventario de Cultura Organizacional (ICO) nos sirve en el estudio que realizaremos para posicionar la cultura que posee la organización y diseñar hacia dónde reconducir este cambio cultural. Desde este punto de vista observaremos cómo la cultura organizacional de nuestra organización se basará fundamentalmente en la existencia de varios estilos asociados al estilo “pasivo-defensivo”:

1. *Cultura de poder*, basada en el reconocimiento de la asunción de responsabilidad, control de los subordinados y repuesta a exigencias de los superiores. Son organizaciones no participativas estructuradas en torno a la figura de la autoridad.
2. *Cultura de aprobación*, que gira en torno a la evitación de conflictos como medio para que siga existiendo un buen ambiente de trabajo.

3. *Cultura convencional*, donde la normativa y las reglas se imponen como los elementos más importantes para el buen funcionamiento de la organización.

Es pues evidente la necesidad de un cambio cultural hacia un patrón más alieneado estilos “constructivos” como la Cultura de logros (más desarrollada en la Red Comercial) y la cultura de superación personal.

Pero, ¿Qué objetivos tienen la medición de la cultura? Entendemos que es uno de los pilares fundamentales de cualquier intervención e investigación organizacional ya que es la forma de conocer el “aquí y ahora” de la cultura actual, de poseer una “fotografía” actualizada de los principales rasgos que caracterizan a la empresa y los elementos que le dotan de identidad propia. A partir de este análisis se hace fundamental el diseño de varios programas de cambio cultural que ayuden a una transición paulatina pero decidida hacia un estilo cultural más adecuado al entorno de cambio que viven las organizaciones bancarias.

¿Cómo se realizará este cambio cultural? Cualquier cambio debe incidir en el cambio de actitudes y valores, fomentando una transición entre los que posee realmente la cultura de la organización y aquellos alineados con la estrategia de negocio. Así, podremos ver cambios en los aspectos relacionados con los elementos más superficiales como “artilugios”, que no dejarán de ser cambios estéticos y poco arraigados en las creencias culturales o cambios más profundos como los mitos, las presunciones básicas o la visión colectiva que se asocian a cambios más profundos y perdurables. La descripción de la cultura no deja de ser un paso intermedio para la intervención. Mediante éste, los investigadores pueden conocer en profundidad los elementos que envuelven una organización, para poder diseñar y desarrollar estrategias efectivas de cambio. Sólo mediante el conocimiento de lo que “se tiene” y “lo que se desea” será posible acceder a un concepto de cultura organizacional acorde con las exigencias del entorno.

En el siguiente capítulo, nos ocuparemos del cambio cultural desde los diferentes enfoques y escuelas clásicas donde ha sido estudiado. Debemos tener presente que cada estrategia de cambio está enfocada, precisamente, hacia nuevas formas de cultura, similares a las descritas en este capítulo y que cada una de ellas está compuesta de elementos culturales modificables en diferente escala.

CAPÍTULO 4. CAMBIO CULTURAL

4.1. INTRODUCCIÓN	173
4.2. DEFINICIÓN DE CAMBIO CULTURAL	17□
4.3. TEORÍAS DEL CAMBIO CULTURAL.....	179
4.3.1. TEORÍAS DE LOS PROCESOS DE CAMBIO.....	179
4.3.2. TEORÍAS DEL CAMBIO PLANIFICADO.....	18□
4.4. MODELO TELEOLÓGICO	
CAMBIO DESDE LA PERSPECTIVA SISTÉMICA	197
4.4.1. FACTORES EXTERNOS: FUERZAS DEL ENTORNO	198
4.4.2. FACTORES INTERNOS: INFLUENCIA DE LA CULTURA.....	199
4.□ LOS AGENTES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	202
4.□1. TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO.....	202
4.□2. RELACIONES ENTRE EL AGENTE DE CAMBIO Y LA ORGANIZACIÓN	203
4.□ LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	20□
4.□1 FUENTES DE RESISTENCIAS	20□
4.7. CONCLUSIONES	211

4.1. INTRODUCCIÓN

El estudio del cambio organizacional se ha centrado durante varias décadas en planteamientos estáticos o descriptivos (Burns y Stalker, 1961) o excesivamente aplicados y pragmáticos, abandonando la vía del planteamiento teórico (Lawrence i Lorsch, 1967; Thompson, 1967).

Robbins (1991) define varias de las razones por las que es importante conceder una especial relevancia al cambio organizacional:

1. Los cambios bruscos y rápidos en la tecnología, pueden provocar una obsolescencia en los productos y en los empleados que deben relacionarse con las nuevas herramientas. Esta revolución de los circuitos, la miniaturización de los circuitos y el amplio desarrollo de las comunicaciones tienen un papel fundamental en el desarrollo y la promoción del reciclaje y la actualización de productos y servicios.
2. Los choques económicos provocados por distintos factores asociados con problemas como crisis petroleras, caídas en las bolsas, guerras, la inflación en determinados mercados, la dificultad de exportación por epidemias o las crisis de un eje comercial determinado suman a las empresas en la “era de la discontinuidad”.
3. Tendencias sociales que se asocian con unas nuevas corrientes en lo relativo a la demografía (caída de la natalidad en países desarrollados y aumento en los subdesarrollados), inmigración, actitudes sociales (nuevas formas de socialización como el *Chat*), nuevas concepciones de la vida urbana (concentración en los extrarradios), etc.
4. Cambios políticos globales asociados con la caída del comunismo, la desaparición de la guerra fría, el auge del terrorismo Global y de su lucha en los países occidentales, las relaciones en el Medio Oriente, los efectos de la globalización y las multinacionales.
5. Nuevas fuentes de competencias provenientes de mercados hasta ahora no explotados.

Son los cambios rápidos en las nuevas tecnologías así como la dependencia y preocupación por los recursos, los que pueden determinar con mayor rapidez una nueva realidad socio-económica a la que debe adaptarse las empresas. (Johns, 1992)

En esta línea, Furham (1997) considera que,

“Para el psicólogo de las organizaciones todas estas nuevas situaciones implican grandes y rápidos cambios que significan la explosión de la información, obsolescencia de productos y nuevas formas de trabajar y cambios ambientales asociados con una mayor competencia”.

Existen diferentes formas de adaptación a esta nueva realidad. Como señala Johns (1992) está la posibilidad de integración vertical, asumiendo todo el control formal de los proveedores y clientes, mediante fusiones y adquisiciones, producida esta circunstancia absorbiendo la actividad de los competidores, poniendo en juego estrategias de economía de escala o diversificando los riesgos para evitar concentrar toda la dependencia económica en un único recurso o mercado.

Actualmente el Cambio Organizacional se encuentra entre una de las líneas de investigación más estudiadas por los Psicólogos Sociales y de la Organización, como lo demuestran las ponencias en diferentes Congresos sobre la materia¹⁷ (Peiró, 1990). (Ver Figura 4.1.)

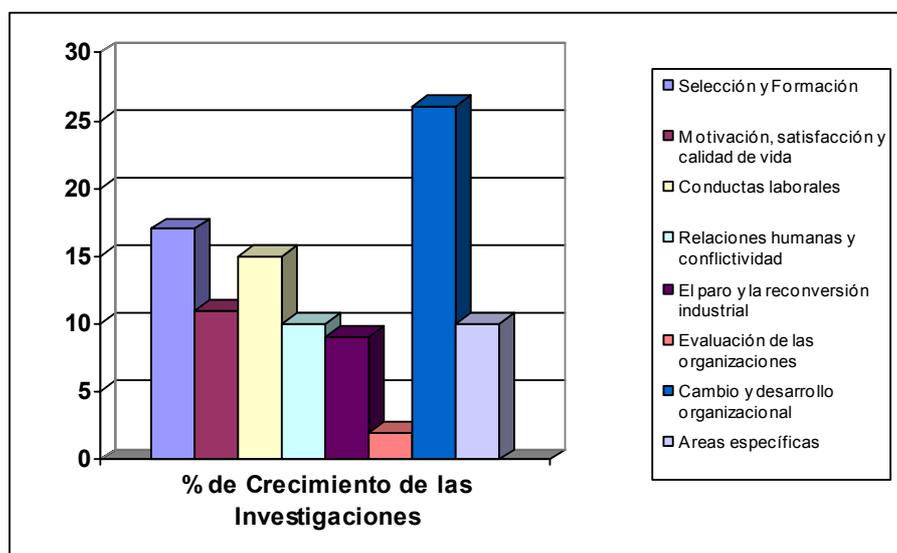


Figura 4. 1.: Clasificación por materias de trabajos sobre Psicología del trabajo y de las Organizaciones presentadas en los congresos españoles de psicología recientes. (Fuente: Peiró, 1990)

¹⁷ Los Congresos de: VI Congreso Nacional de Psicología (Pamplona, 1979), VII Congreso Nacional de Psicología (Santiago, 1982), I Congreso Nacional de Psicología del Trabajo (Madrid, 1983), I Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos (Madrid, 1984), I Congreso de Evaluación Psicológica (Madrid, 1984).

Así pues, la tendencia de las actuales corrientes de management y cultura organizacional dirigida a planteamientos intervencionistas y aplicados ha reducido la posibilidad de generar teorías basadas en la investigación científica, a favor de modelos basados en la praxis profesional.

A lo largo del presente capítulo vamos a exponer los modelos de cambio más extendidos, realizando la diferenciación clásica entre los cambios como proceso y los cambios planificados. Esta clasificación no pretende ser un estudio exhaustivo, sino mostrar una “radiografía” de aquellas tendencias más extendidas, para luego centrarnos en el cambio teleológico, desde una perspectiva sistémica por entenderlo como el más coherente con el planteamiento teórico que estamos realizando. Éste será el modelo que sustentará nuestro proceso de cambio en la Organización Bancaria.

4.2. DEFINICIÓN DE CAMBIO CULTURAL

No es fácil encontrar una definición sobre cambio organizacional que aglutine todos los conceptos y elementos que nos ocupan debido en la mayoría de los casos, a la amplitud de las nuevas terminologías surgidas a raíz de una nueva concepción del Cambio una de las líneas estratégicas de la organización.

Desde la *perspectiva sistémica* el cambio Organizacional puede definirse como la adaptación de las Organizaciones a diversas transformaciones que sufren en su entorno y en ambiente interno, mediante el aprendizaje de medidas de mejora.

Para hablar de cambio organizacional es necesario tener en cuenta el *cambio social*. Desde una visión sistémica el cambio organizacional es definido como “*toda alteración en el status quo o equilibrio cuasi – estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global*”. (Zaltman y Duncan, 1977).

Van de Ven y Poole (1995) definen el cambio organizacional como “*la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional*”. En esta definición hacemos referencia a tres elementos principales:

1. El cambio debe establecer una “*diferencia*” con preceptos, ideas, o actitudes anteriores. En el caso de la cultura empresarial, estas modificaciones harán referencia en muchas ocasiones a elementos relacionados con los artefactos

(ubicación física, tecnología, *logos*, etc) o cambios en los valores de la organización.

2. Debe ser dirigido “*a lo largo del tiempo*”, debido a que, independientemente de esta transformación, es necesario incidir en que los cambios se producen de forma súbita o continúa en un espacio de tiempo más o menos amplio. Este continuo de tiempo vendrá delimitado por factores internos o externos de la propia organización, como el entorno (más o menos volátil), la estructura interna de la organización, o el perfil del empleado.

3. En “*forma, calidad o estado*”, establece las diferencias cualitativas del propio cambio creando diferentes niveles, que luego entraremos a valorar.

La literatura del Cambio Organizacional centra su estudio entre dos tipos de cambio (Tabla 4.1.):

1. *Cambio Continuo*, denominado de primer orden, que dirige la organización en una dirección determinada con la idea de adaptar o ajustar la estructura original, manteniendo la identidad de una forma estable. Es un cambio más *lineal* y continuo. En este caso no hay cambios en la forma de concebir la organización por parte de los miembros de la organización. Este cambio ha sido denominado por otros autores como *Ajuste*. (Fauvet & Bühler, 1993)

2. *Cambio radical* (de segundo orden), donde se percibe una orientación multidimensional, discontinua, sin una continuación con el pasado.

CAMBIO	Denominación	Modificación	Identidad de la Organización	Tipología
Primer orden	Cambio continuo	Cambio estético	No hay modificación	Lineal y continuo
Segundo orden	Cambio Radical	Cambio en la esencia	Hay modificación	Discontinuo y multidimensional

Tabla 4. 1.: Diferencias entre cambio de primer y segundo orden. (Fuente: Elaboración propia)

A través de esta categorización otros autores han establecido una comparación más extensa donde ponen de relieve los elementos más importantes a la hora de clasificar los cambios continuos o episódicos, como se muestra en la Tabla 4.2. (Weick y Quinn, 1999).

	Cambio episódico	Cambio continuo
Metáfora de la Organización	La organización es inercial y el cambio es infrecuente, discontinuo, intencional y planificado.	La organización es: Emergente y autoorganizada El cambio es constante, evolutivo, acumulativo y no planificado
Marco analítico	El cambio es una interrupción ocasional o divergencia del equilibrio. Tiende a ser dramático y conducido externamente. Es considerado como un error de la organización. Perspectiva: Macro, lejana y Global. Énfasis: Adaptabilidad a corto término. Conceptos clave: Inercia, estructura profunda de partes interrelacionadas, desencadenantes, reemplazamiento y sustitución, discontinuidad y revolución.	El cambio es un patrón de modificaciones sin finalidad en los procesos de trabajo y en las prácticas sociales. Es conducido por la inestabilidad organizacional y las reacciones de alerta a las contingencias cotidianas. Numerosas pequeñas modificaciones se acumulan y amplifican. Perspectiva: Micro, próxima y local. Énfasis: Adaptabilidad a largo término. Conceptos clave: Interacciones recurrentes, cambios en la autoridad de las tareas, repertorios de respuestas,
Organización ideal	Es capaz de hacer adaptaciones continuas	

<p>Teoría de la intervención</p>	<p>El cambio necesario es creado intencionadamente. El cambio es Lewiniano: Inercial, lineal, progresivo, a la búsqueda de metas y motivado por desequilibrios y requiere la intervención de foráneos:</p> <p>Descongelación / Desbloqueo: Desconfirmación de expectativas, ansiedad de aprendizaje, provisión de seguridad psicológica.</p> <p>Transición: Reestructuración cognitiva, redefinición semántica, ampliación conceptual, nuevos estándares de juicio.</p> <p>Recongelación: Crear normas sociales de apoyo, hacer el cambio congruente con la personalidad.</p>	<p>El cambio es un redireccionamiento de una cosa ya en curso. El cambio es confucioniano.: Cíclico, procesional, sin un estado final, a la búsqueda del equilibrio, eterno.</p> <p>Congelar: Hacer las secuencias visibles y mostrar los patrones a través de mapas, esquemas e historias.</p> <p>Rebalancear: Reinterpretar, reetiquetar, resecuenciar los patrones para reducir bloqueos, utilizar la lógica de la atracción.</p> <p>Descongelar: Asumir improvisaciones, translaciones y aprendizajes de la manera más significativa.</p>
<p>Rol del Agente de cambio</p>	<p><u>Rol</u>: Motor principal que crea el cambio</p> <p><u>Proceso</u>: Se enfoca en la inercia y busca puntos de refuerzo central.</p> <p>Cambia el sistema de significado: Habla de una manera diferente, comunica esquemas alternativos, reinterpreta los desencadenantes</p>	<p><u>Rol</u>: Aporta significado que redirecciona el cambio.</p> <p><u>Proceso</u>: Reconoce, resalta y reconfigura los patrones en curso. Altera el significado con un lenguaje nuevo, un diálogo enriquecido y nueva identidad. Desbloquea la improvisación, la translación y el aprendizaje.</p>

Tabla 4. 2.: Comparación entre cambio episódico y continuo. (Fuente: Weick y Quinn, 1999, extraído de Rodríguez Fernández (Coord.) en Apuntes de Psicología de las Organizaciones, UOC, Barcelona.

4.3. TEORÍAS DEL CAMBIO CULTURAL

Las diferentes teorías del cambio cultural se encuentran enmarcadas teniendo como punto de referencia el criterio del cambio continuo o cambio radical. Siguiendo esta línea, Fuentes y Díaz (2003) desarrollan una clasificación que divide dos grandes líneas de investigación:

1. *Teorías de los procesos de cambio*, basadas en el modelo sugerido por Van de Ven y Poole (1995) donde se centran en el cambio como un continuo, no planificado y fruto de la inercia generada por la propia evolución organizacional.

Según este modelo se distinguen cuatro cambios organizativos: Teorías del Ciclo Vital, Teorías Teleológicas, Teorías Dialécticas y Teorías de Evolución.

2. *Teorías del cambio planificado*, centradas en el modelo de Lewin de la Teoría de Campo, donde el cambio es fruto de una confrontación de fuerzas, con una previa planificación con el objeto de llegar a un determinado fin. Los cambios en este caso son episódicos e intencionales. Presentan, como ya hemos comentado, una perspectiva más global y de integración de todas las partes de la organización, donde los cambios tienden a ser de mayor profundidad.

En esta segunda clasificación destacan dos grandes modelos como son la Teoría de Campo de Kurt Lewin y el Enfoque Sociotécnico del Instituto Tavistock de Londres.

4.3.1. Teorías de los procesos de cambio

Las teorías de los procesos de cambio surgen para dar respuesta a la concepción de una organización cuyos cambios se desarrollaran en un continuo. Partiendo de esta base común se desarrollan cuatro teorías sobre el cambio no planificado, desde aquellas cuya aplicación se realiza de forma reactiva o forzada por el entorno, a aquellas cuyos cambios son producidos por la necesidad de subsistir en un entorno cambiante.

Todas estas teorías se enmarcan en una línea de cambio radical, con un fin específico y conectado con un planteamiento *micro* dentro de la organización.

4.3.1.1. Teorías del ciclo vital

Tal y como comentan Díaz y Fuentes (2003) este modelo surge del desarrollo anatómico general, que tiene en cuenta un desarrollo natural de los ciclos de una organización como un ser vivo, que establece un proceso de inicio, desarrollo, madurez y finalización, para comenzar de nuevo con una etapa inicial. Cada una de estas partes está ligada por un proceso de inercia a un programa configurado que le dota de un carácter determinista. Los estadios por los que discurre el ciclo vital de una Organización son similares, y la mayor variación puede encontrarse en la duración y el momento en que se producen los cambios. (Figura 4.2.)

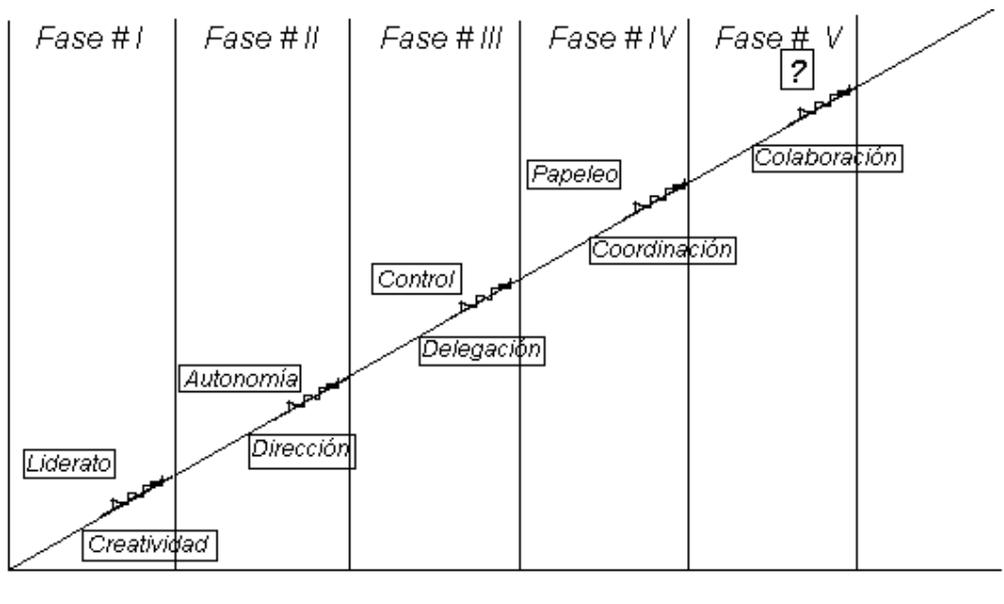


Figura 4. 2.: Las cinco etapas del crecimiento. (Fuente: Greiner, L., Extracto de “Evaluation and Revolution as Organizations Grow”, Harvard Business Review, julio/agosto 1972)

El modelo clásico de esta teoría sigue tres grandes pautas:

1. *Secuencia unitaria*, que se distribuye en un continuo, donde una etapa precede a la siguiente sin la posibilidad de solapamiento.
2. *Continuo acumulativo*, en el que las experiencias y la evolución que una organización adquiera en una etapa son incorporadas a la nueva etapa.
3. *Desarrollo conjuntivo*, en el que cada una de estas etapas añade un elemento al desenlace final, por lo que cada una de las partes tendrá un peso específico determinado.

Todas estas teorías se engloban en planteamientos organicistas y mecanicistas, aunque existe cierta controversia en esta dualidad (Burns y Stalker, 1961).

Las organizaciones tipo que pueden incluirse en este modelo de cambio son, por ejemplo, las instituciones públicas, cuyos cambios se establecen dentro de un continuo provocado por el propio ciclo vital de los Gobiernos.

4.3.1.2. Teorías teleológicas

Extraídas de la Teoría General de Sistemas, la premisa fundamental que desarrolla este modelo es que los cambios que persigue una organización obedecen a un fin o una meta concreta. Este objetivo final es el auténtico generador del cambio y el desencadenante de los procesos que desarrollan la organización.

Este cambio es producido dentro de un entorno de cooperación entre sus miembros, motivado por la consecución de los objetivos y con una visión preactiva de la situación de cambio. Así pues, los cambios que se producen se encuentran dentro de un desarrollo organizacional en un estado primario o una transformación en un cambio secundario.

Este modelo apoya sus tesis en las teorías de la Contingencia Estructural y la Teoría de la Expectativa.

1. *Modelo de contingencia* de Fiedler (1987) donde se propone que el desempeño eficaz de un grupo dependerá del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la que la situación le da el control de la situación al líder.

2. *Teoría de la Expectativa* de Vroom (1964) basada en la idea de que “*la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de una expectativa de que el acto será seguido por una respuesta dada y de lo atractivo que ese resultado sea para el individuo*”. Es decir, que los empleados se motivarán en la medida en que consideren que el esfuerzo que están realizando para llevar a cabo un proyecto llevara a una positiva percepción del desempeño.

Una de las aplicaciones del modelo lo constituyen las investigaciones llevadas a cabo por Hofstede (1980) dentro de los cambios provocados entre diferentes culturas. Para este autor los cambios culturales se diferencian en función de:

1. Distancia del poder, en la medida en que los empleados aceptan el poder dentro de las instituciones y organizaciones.
2. Individualismo – Colectivismo. El grado en que las personas en un país prefieren actuar como individuos más que como miembros de un equipo.
3. Materialismo vs. Calidad de vida, estableciendo la diferencia entre países que dan mayor importancia a la sensibilidad y preocupación por los demás o la adquisición de dinero y bienes materiales.
4. Anulación de la incertidumbre, el grado en el que las personas de un país prefieren las situaciones estructuradas sobre aquellas no estructuradas.
5. Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo, grado en que una cultura valora el largo plazo y la planificación y aquellas que tienen más en cuenta el pasado y el presente acorto plazo, representado por la tradición y las normas sociales.

Existen diversas organizaciones donde podemos encontrar estos planteamientos de cambio, como por ejemplo las entidades bancarias, sujetas a continuas adquisiciones, fusiones e inversiones que hacen que deba producirse una tendencia continua al cambio y a la adaptación por parte de los miembros de la organización.

4.3.1.3. *Teorías dialécticas*

Bajo esta corriente de investigación se encuentran todas aquellas teorías que defienden que los cambios vienen motivados por la conjunción de una serie de acontecimientos y fuerzas que provocan reacciones entre los miembros de un grupo generando una nueva situación dentro de la organización. Así pues, las situaciones de cambio se darán cuando las fuerzas o los acontecimientos lleven a un conflicto que ponga en situación extrema el *statu quo*.

En estas teorías las situaciones de *statu quo* representan el equilibrio y el orden y el *conflicto* el cambio. Por todo ello pueden darse tres situaciones hipotéticas:

1. *Organizaciones donde el poder del statu quo hace difícil que situaciones conflictivas puedan romper la norma*, por lo que las posiciones subversivas suelen ser minoritarias.
2. *Organizaciones donde corrientes que se oponen a la situación actual suelen alternarse en el poder*, provocando un estado de cambio permanente.
3. *Organizaciones donde las fuertes confrontaciones entre los diversos sectores de una Organización provocan un estado de desequilibrio continuo*, alejado del necesario equilibrio periódico.

Una de las teorías más frecuentes que sustentan este modelo es la *Gestión del Conflicto* (Robbins, 1998) que habla de diferentes etapas dentro de un proceso conflictivo (Figura 4.3.):

1. Etapa 1: *Oposición o incompatibilidad potenciales*, que vienen creadas en la gran mayoría de los casos con una problemática relacionada con la Comunicación, la Estructura o Variables personales.
2. Etapa 2: *Cognición y personalización*, diferenciando entre conflicto percibido, o conocimiento de una o más partes de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto que crean ansiedad, tensión, frustración y hostilidad. (Robbins, 1998)

3. Etapa 3: Intenciones, que son aquellas decisiones tomadas para actuar de una forma determinada en un conflicto dado. (Thomas, 1992)
4. Etapa 4: Comportamiento, caracterizada por los acontecimientos donde el conflicto se hace visible. Aquí se incluyen declaraciones, acciones y reacciones por las partes en conflicto.
5. Etapa 5: *Resultados*, que son categorizados en función de su aportación a la empresa.

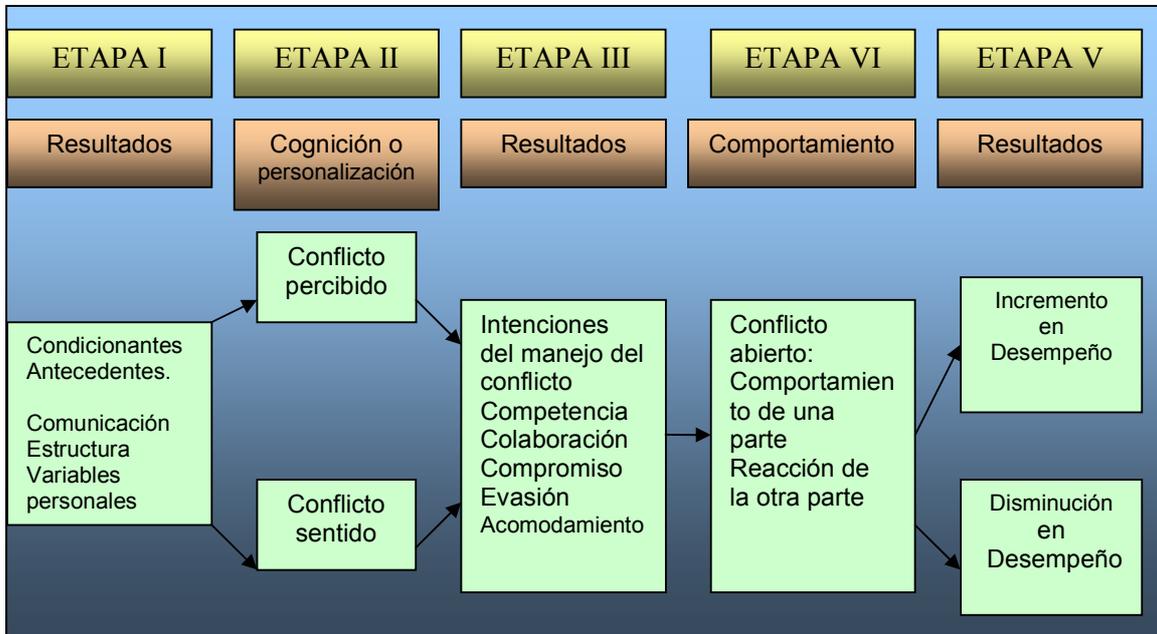


Figura 4. 3.: Etapas del proceso de conflicto (Fuente: Robbins, 1992)

Una organización “*tipo*” que corresponde a este enfoque puede situarse dentro de las empresas del sector industrial, donde los conflictos entre patronal y sindicatos suelen ser frecuentes y generan situaciones que provocan cambios permanentes en las organizaciones. Estos cambios, sin embargo, pueden estar dentro de los denominados *cambios de primer orden*, como la modificación de las horas de vacaciones, o de *segundo orden*, con la incorporación de medidas que afecten a los valores de la empresa.

4.3.1.4. *Teorías evolucionistas*

Provenientes de los modelos filogenéticos de supervivencia, estas teorías propugnan el cambio como forma de subsistencia en un entorno competitivo, donde sólo las empresas fuertes y adaptadas al medio sobreviven. Así pues, el mecanismo de selección natural y la escasez de recursos serán el motor de los cambios.

Las teorías que apoyan este modelo son la *Ecología Poblacional* de Freedman (1974), la *Dependencia de Recursos* de Pfeffer (1977) y el *Equilibrio Truncado* de Tushman y Romanelli (1985).

4.3.2. Teorías del cambio planificado

4.3.2.1. *Teoría del Campo. Kurt Lewin*

Lewin (1939) desarrolla un modelo que interpretaba el comportamiento organizacional a través de los conceptos extraídos de la física. Los paradigmas fundamentales de su teoría son el espacio vital, el sistema de fuerzas, la locomoción, la meta y el conflicto. Aunque inicialmente lo desarrolla para explicar el comportamiento individual no tarda en descubrir un mundo dentro del campo organizacional.

Entendía que las relaciones de fuerza que se generan entre los individuos tienen lugar dentro de un marco o espacio que permite la representación de estas relaciones, que denomina *Espacio Vital*. Éste es fruto de un análisis topológico, donde prima más las variables cualitativas de los objetos que las cuantitativas. Para trasladarlo al espacio psicológico Lewin prestó especial atención a las metas, estímulos y necesidades de cada individuo dentro del espacio vital. Cada persona posee un espacio o región que lo diferencia de su vecino.

Del resultante de este campo de fuerzas (suma vectorial) surge una *locomoción* o el cambio dentro del sistema. De este modo “*siempre que exista una fuerza resultante (distinta de cero), habrá locomoción en dirección de esa fuerza*” (Lewin, 1951, p. 235).

Por lo tanto, como comenta González (1997), “*todo comportamiento o proceso psicológico puede representarse como una locomoción dentro del espacio vital de la persona y es inducido por la resultante del sistema de fuerzas en cada momento dado*”. (Figura 4.5.). Este resultante de fuerzas dirigirá el efecto hacia una *meta* o nueva región resultante de la suma de ambas fuerzas.

Sin embargo, cuando la resultante de las fuerzas es anulada por la existencia de dos fuerzas de igual magnitud pero sentido contrario se produce un conflicto, ya que la resultante de las fuerzas no produce una decantación hacia un sentido u otro.

Se definen tres tipos de conflicto:

1. *Aproximación-Aproximación*: Producido por dos fuerzas de igual magnitud que ejercen su fuerza en sentido opuesto. Dentro de una organización, surge cuando existen dos posturas totalmente contrapuestas que impide llegar a un acuerdo.
2. *Aproximación-Evitación*: Situación provocada cuando se relacionan una fuerza de atracción con una fuerza de repulsión, hacia una misma localización. En las organizaciones se da este conflicto por medio de la resistencia, donde una vez cifrado un objeto, no se está dispuesto a producir el esfuerzo que se requiere para cumplirlo.
3. *Evitación-Evitación*: Cuando la organización (o el individuo) está expuesto a dos fuerzas opuestas de rechazo. Un ejemplo de este conflicto lo encontramos en la toma de decisión de una Organización cuando se enfrenta a la regulación de empleo o a la quiebra técnica de la Empresa, dos situaciones desagradables que generan rechazo.

El cambio individual se producirá con mayor eficacia en el caso de que exista un cambio en los patrones actitudinales del grupo al que pertenece. Bajo la perspectiva de la *Teoría de Campo*, cualquier esfuerzo por cambiar al individuo, sin pretender alterar al grupo, producirá una mayor resistencia que si se modifica el comportamiento grupal. (González, 1997).

La estrategia para el cambio de grupo tiene tres etapas diferenciadas:

1. *Descongelamiento del nivel actual*, reduciendo la tensión del grupo. (Disminución del conflicto), reducción de las fuerzas que entran en acción.
2. *Desplazamiento hacia el nuevo nivel* (Resolución del conflicto). Una vez reducidas las fuerzas intervinientes se produce un movimiento, una locomoción en términos lewinianos hacia otro nivel.
3. *Finalmente el congelamiento de la nueva situación*, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas anteriores, con objeto de afianzar el nuevo cambio.

Otra de las innovaciones fundamentales que incorpora Lewin al estudio del cambio, y por extensión al comportamiento de las Organizaciones, es la *metodología de Investigación-Acción*, que se de la siguiente forma: “*El investigador debe conseguir la cooperación de la organización, coordinando la participación de todos aquellos que tengan que ver en el diseño y la ejecución de dicho experimento.*” Hoy en día, todavía son imprescindibles estas premisas en cualquier investigación-acción que se desarrolle en una organización a fin de asegurarse el cambio y mantenimiento posterior que se persiguen.

Como resume González (1997) “*Toda investigación con grupos naturales, debe incluir en sus objetivos la consecución de beneficios reales para los grupos y organizaciones en los que investiga. Por tanto, toda investigación en grupo naturales debe incluir objetivos teóricos y prácticos*”.

Díaz y Fuentes (2003) explican que en la intervención mecánica el profesional entiende que en su relación con el cliente no puede ser incluido, aglutinando el poder del experto, controlando cuál es la participación del cliente en el proyecto. Por otro lado, en la investigación – acción el profesional anima a los clientes a cuestionar su programa como una forma de integrarse dentro de la organización y compensar la situación de poder, determinado cuál será la participación del cliente dentro del experimento.

4.3.2.2.- Teorías Cognitivas

4.3.2.2.1.- Petty & Cacioppo: Modelo de Probabilidad

La teoría de la persuasión de Petty et al (1994) se centra en la idea de que las personas que reciben un mensaje de cambio, piensan en este mensaje, en los argumentos que lo forman y en aquellos que no utilizan, y no en el propio mensaje. Según el Modelo de Probabilidad pueden ocurrir dos procesos diferenciados (Figura 4.7):

1. Un primer proceso, denominado *ruta central*, donde los receptores encuentran el propio mensaje interesante y trascendental en su forma de entender los acontecimientos y existen pocos distractores que les lleven a desviar la atención. En estos casos, se debe atender al contenido del mensaje para observar sus argumentaciones y la veracidad y racionalidad del mensaje. Como ejemplos de este mensaje, podemos encontrarnos con la exposición científica de una ley física donde los expertos atenderán a los datos y los resultados del experimento, por encima de la estética o la presentación del emisor.

- Por otro lado, existe un segundo proceso que se produce en el caso en que los receptores encuentren un mensaje poco interesante o no se encuentren en un estado de motivación lo suficientemente importante para procesarlo con atención. En este caso se está optando por la denominada *ruta periférica*, donde el cambio es debido a las señales persuasivas integradas en la forma del mensaje como la imagen, el atractivo, la experiencia o el estatus de los emisores del mensaje.

Por ejemplo, gran parte de las campañas de publicidad y elecciones políticas basan su estrategia de persuasión para el cambio en la ruta periférica.

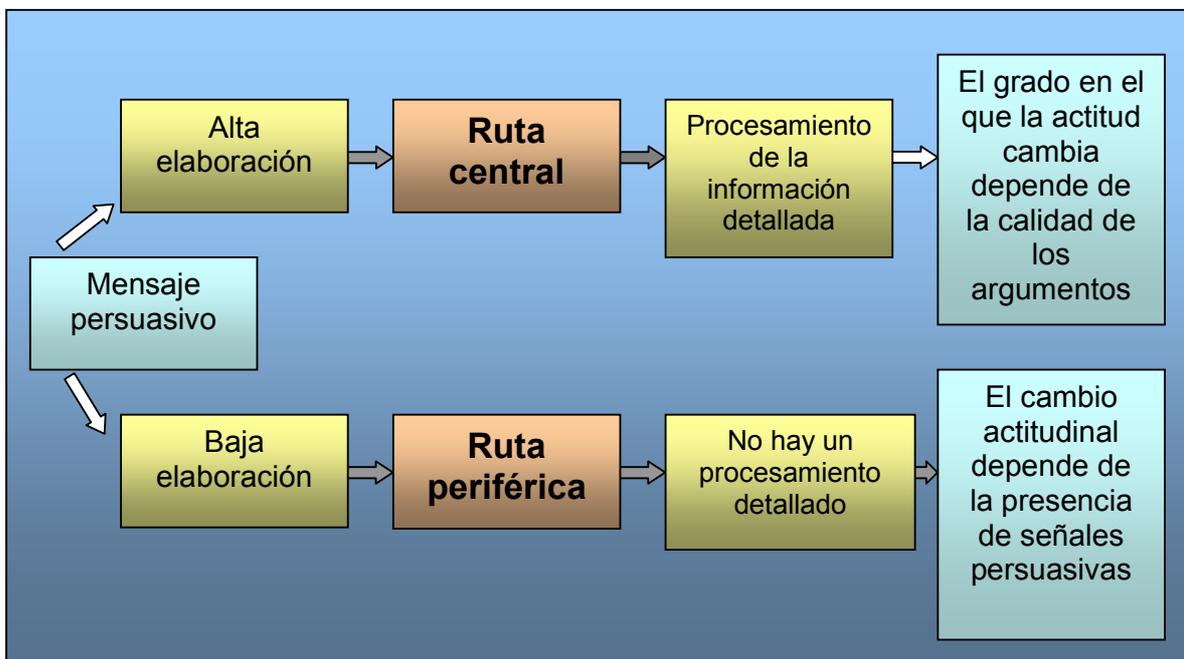


Figura 4. 4.: Modelo de la probabilidad de elaboración (Fuente: Petty et al, 1994)

Investigaciones sobre este modelo (Petty & Cacioppo, 1979, 1990) han demostrado su efectividad. En este sentido han descubierto que cuando los mensajes persuasivos no se muestran interesantes para el auditorio la intensidad no está influida por los argumentos que contiene. Así pues, cuando el mensaje no es intrínsecamente relevante para el receptor, la motivación hacia el cambio deberá venir a través de la ruta periférica.

Por lo tanto, todas aquellas actitudes que han sido modificadas a través de la ruta central tienden a establecerse más estables que las cambiadas a través de la ruta periférica (Petty & Cacioppo, 1986).

Por otro lado, los cambios producidos por la ruta central se muestran más resistentes al cambio que los realizados por la ruta periférica (Petty et al, 1994).

4.3.2.2.2. *Disonancia Cognitiva de Leo Festinger*

Muchos de los procesos de cambio vienen precedidos de una situación incómoda donde las cosas que uno dice o piensa empiezan a perder credibilidad para uno mismo, o ante los propios procesos de toma de decisiones.

La *Disonancia Cognitiva* es un estado interno que ocurre cuando la persona percibe inconsistencia entre dos o más de sus actitudes o entre sus actitudes y su comportamiento. (Festinger, 1957). La idea inicial de esta teoría surge del precepto de que las personas evitamos la incoherencia ya que nos hace sentir incómodos con nosotros mismos, posiblemente por la imagen interna que nos genera.

La forma de evitar la incoherencia ante actitudes o conductas que entran en disonancia con nuestra forma de pensar se establece en tres mecanismos

1. Se puede producir el *cambio actitudinal*. En este caso la disonancia es lo suficientemente significativa para generar la necesidad de cambio con objeto de evitar la incoherencia.
2. *Adquisición de nueva información* que apoye nuestro comportamiento consonante. En este caso la diferencia no es lo suficientemente grande para superar el umbral del cambio.
3. *Trivialización de la disonancia*, llegando a obviar la diferencia y dándole poca importancia. La trivialización es definida como “*una técnica para reducir la disonancia en la que la importancia de las actitudes o comportamientos que son inconsistentes se reduce cognitivamente*”. (Simon, Greenberg & Brehm, 1995).

Una de las investigaciones llevadas a cabo por Simon, Greenberg y Brehm (1995) determina cuál debía ser el umbral para que el cambio de actitud se produjera. Su conclusión fue el denominado “*efecto de que menos conduce a más*”: La disonancia será más fuerte cuando existan pocas razones para llevar a cabo un comportamiento discrepante con nuestra forma de actuar y pensar. Por lo tanto, “*cuando las personas tiene fuertes razones para comportarse de forma disonante con sus actitudes, tienden a experimentar relativamente pequeñas cantidades de disonancia y una presión mero para cambiar sus actitudes*”. De forma inversa, aquellas situaciones en las que las personas tengan razones poco fundadas para comportarse en discrepancia con sus actitudes experimentarán mayor tendencia al cambio.

4.3.2.3. Teorías Dinámicas

Para Fauvet y Bügler (1993) la importancia radica en la conceptualización de qué se entiende por cambio. En su teoría establecen una diferenciación entre dos líneas del cambio desde una perspectiva dinámica:

1. *El cambio por transformación*, en el que no sólo se atiende a un movimiento generado en el espacio sino a un cambio interno del propio elemento. En este caso hay un cambio sustancial, donde el objeto A pasa a ser objeto B.
2. *El cambio por movimiento*, teniendo al tiempo como vector del cambio. Por ejemplo, una máquina que es transformada para asegurar nuevas funciones, unos recursos monetarios a corto plazo transformados en inversiones a largo plazo.

Estos autores establecen cuatro grados de cambio en función de la intensidad de la transformación o movimiento:

1. *Ajuste*: Operación consistente en intervenir en un mecanismo existente con el fin de recuperar unos resultado inadecuados o deteriorados. En el caso de las organizaciones, la regulación se encaminaría a reorientar la corriente de producción o un proyecto determinado.
2. *Reforma*: A diferencia del ajuste no se trata de recuperar un rendimiento o una acción, sino de entrar en su mejora. Por lo tanto tendrá contacto con numerosos engranajes, circuitos administrativos y de gestión para realizar su misión. Así mismo, no se trata de una revolución, ya que guarda la forma, por lo que la actuación se circunscribirá a los sistemas de funcionamiento y los mecanismos de procedimiento.

Una organización, puede realizar una reforma de su régimen de conducta, sin alterar por ello el funcionamiento interno.

3. *Renovación*: Consiste en la modificación de un estado anterior en forma y contenido. Este concepto introduce la necesidad de sustitución, en algún caso y en otros mediante una profunda transformación.

Así por ejemplo, una organización puede renovar sus proveedores (sustituirlos), renovar sus sistemas de financiación o transformar los sistemas de compensación, influyendo directamente en la cultura.

4. *Refundación*: Se define como “*el grado superior del cambio*”, aplicado a aquellas organizaciones en decadencia o arruinadas. Inicialmente tiene una connotación de medida reactiva, es decir, de cambio originado por motivos externos.

En la refundación, sólo se conserva elementos de lo anterior siempre y cuando sirvan de “*puente*” para una nueva visión de la organización.

La refundación puede constatarse en aquellas empresas que cambian radicalmente su producto, decantándose por un nuevo cliente con unas nuevas necesidades. Así una organización exportadora de mobiliario urbano, puede “refundarse” en una inmobiliaria, especializada en la intermediación entre constructoras y clientes.

4.3.2.3.- *Sistema Sociotécnico*

Tiene su origen en el *Instituto Tavistock de Londres*, fundado en 1947, como un foro de integración de todos aquellos psicólogos con una perspectiva ecléctica, a fin de incorporar a la industria la experiencia derivada de los problemas de personal y situaciones vividas en la guerra. (Rose, 1978)

Trist et al (1963) evoluciona las ideas presentadas por Kurt Lewin, donde se establece una coordinación entre la corriente americana y la inglesa (Louis, 1993). Tras la II Guerra Mundial, el Instituto Tavistock comienza a servir de enlace entre la investigación y la praxis de las organizaciones privadas y públicas.

La Teoría de los Sistemas Sociotécnicos basa su enfoque en generar alternativas al método científico de Taylor, desarrollando mecanismos y alternativas a la desintegración de la tecnología y los empleados (Trist, 1981), como se muestra en la Tabla 4.3.

Paradigma clásico	Paradigma sociotécnico
Prioridad tecnológica	Optimización conjunta
Las personas como extensiones de las	Ajuste hombre-máquina

máquinas	
Las personas como elementos baratos y ampliables	Las personas como recursos que se han de desarrollar
Máxima simplificación de las tareas	Agrupación óptima de tareas
Destrezas simples	Destrezas múltiples y complejas
Controles externos (supervisores, personal especializado, normativas)	Controles internos (subsistemas autorregulados)
Organigrama apuntado (estilo autocrático)	Organigrama plano (estilo participativo)
Competición, individualismo	Colaboración
Primacía de los objetivos de la organización	Objetivos de miembros y organización
Alienación	Compromiso
Asunción de riesgos baja	Innovación

Tabla 4. 3.: Comparación de elementos del paradigma clásico de diseño organizacional y del paradigma Sociotécnico. (Fuente, Trist, 1 981, en Díaz y Fuentes, 2003)

La idea fundamental surge de la necesidad de asociar en el análisis de la práctica social un método similar al utilizado en la psicoterapia. Se tomaron en cuenta ideas como el *método de la investigación-acción* (Trist, 1981), tratando la problemática con la ventaja de ser un observador y la necesidad de incluir su trabajo con la comprensión de los propios afectados. Así los primeros estudios comienza con el *Proyecto Glacier*¹⁸, donde se realiza un estudio detallado con la idea de reducir el absentismo, las enfermedades mentales y todas aquellos conflictos que surgen del contacto entre el hombre y la tecnología, dando una mayor importancia al factor humano.

A partir de este primer trabajo se realizan otros más relacionados con una mayor incidencia en la remuneración con un análisis más técnico, u otros más enfocados a la cultura (Jaques, 1951). Precisamente son en estos estudios de cambio cultural donde se establecen las primeras medidas de intervención, centradas en la modificación de los “roles” y el “status” fruto de las atribuciones de reconocimiento de rol, dentro del ejercicio del poder.

Esta corriente mantiene la idea de integrar aspectos laborales y tecnológicos con la otra gran fuerza laboral que son los trabajadores, incluyendo el plano social, diseñando planes integrados. De esta forma las intervenciones sociotécnicas se

¹⁸ Denominado así, por haberse realizado en las minas de carbón de la empresa Glacier Metal Company

centran en la idea de que las organizaciones se cimientan sobre los grupos de trabajo y que no hay mejor forma de aprovechar los efectos de los sistemas técnicos que mediante el desarrollo independiente y autónomo de estos grupos.

Para los psicólogos sociotécnicos el tema en común dentro de la tecnología es su diferente grado de rutina. Las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias o no rutinarias, donde las primeras suelen estar asociadas con la presencia de manuales de operación, descripción de puestos y otros documentos formalizados. (Robbins, 1997)

Desde este punto de partida se desarrollan nuevas técnicas como la de grupos autónomos (Cherns, 1987), donde desarrolla unos *principios para el diseño sociotécnico*, motor de cambio de muchas organizaciones. Las ideas de Cherns (1976, 1982) se centran en la necesidad de generar, por un lado sensación de utilidad en el empresario, para que el diseño sociotécnico venga acompañado de resultados empresariales.

Por otro lado, en el *principio de especificación crítica mínima* se expone la necesidad de generar métodos de trabajo especificados para cada empleado, donde las fronteras departamentales no deben impedir el flujo de información y conocimiento entre las diversas partes de la organización. De igual manera, también subraya la importancia de dotar de información a aquellas personas que asumen la iniciativa, dentro de una concepción de roles interdisciplinarios y multifuncionales.

Finalmente, insiste en que la idea de integración total, donde el diseño de la organización debe contar con todos los estratos, departamentos y elementos que la forman y los rediseños han de tener una continuidad con revisiones y evaluaciones regulares.

Las críticas que ha recibido este modelo se centran sobre todo en que proponen un único modelo, centrado en el *one best way* (Díaz y Fuertes, 2003) y la dificultad de compaginar este modelo con nuevos planteamientos como la *Calidad Total* o el *Just in time*.

En la tabla 4.4. se exponen de las teorías del Cambio organizacional, excepto las referidas a Teorías Cognitivas y Dinámicas..

	Teorías de los procesos de cambio				Teorías del cambio planificado	
	Ciclo vital	Teleológica	Dialéctica	Evolucionista	Tº Campo	Sistemas Sociotécnicos
Metáfora	Desarrollo ontogenético	Cerebro	Arena Política	Evolución filogenético	Fuerzas y vectores	Tecnología vs Hombre
Desencadenante	Programa interno, genético	Voluntariedad, propositividad, construcción	Pluralismo, confrontación y conflicto	Selección competitiva y escasez de recursos	Teorías de la física aplicadas a las organizaciones	Críticas al modelo científico taylorista
Ciclo	Comienzo . Desarrollo – Madurez – Finalización – Comienzo	Objetivo- Implantación- Evaluación-Objetivo	Tesis- Antítesis- Conflicto-Síntesis- Tesis-Antítesis	Variación- Selección.Retención-Variación	Acción – Reacción – Resultado	
Sistema	Natural y Abierto	Raciona y abierto	Racional y abierto	Natural y abierto	Racional y Abierto	Racional y abierto
Ámbito de análisis	Unidades	Unidades o conjunto de unidades cooperantes	Interunidades, colectivos	Interunidades, colectivos, poblaciones	Unidades de fuerza	Unidades, colectivos, puestos de trabajo
Condiciones que explican el cambio	Cuando hay reglas naturales, lógicas o institucionales para regular el proceso	Cuando se construye socialmente un nuevo estado final deseado y emerge el consenso sobre los medios y recursos necesarios para asumirlos	Cuando las entidades agresoras son poderosas y escogen ejercer la oposición a través de la confrontación directa, negociación.	Cuando compiten las mismas fuentes de recursos en un nicho ecológico	Cuando se generan fuerzas dentro de la organización se produce una resultante que determina un cambio en una dirección.	Los métodos clásicos tienden a generar grupos de trabajo alienados, individualizados, rígidos y sin posibilidades de valorar desarrollo.
Control	Determinista	Interno, proactivo o emergente	Interno, proactivo o emergente	Externo, determinista	Interno, vectorial	

Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria

Tipos de cambio	No planificado: Incremental, convergente y continuo	Planificado	Planificado: Radical, divergente y discontinuo	No planificado: Incremental, convergente, continuo	Cambio planificado	Cambio planificado
Teorías	Sistemas mecánicos y orgánicos (Burns y Stalker, 1961) Teoría institucional (Meyer y Rowan, 1977) Necesidades jerárquicas (Maslow)	Funcionalismo, teoría de la contingencia estructural, teoría de la expectativa. Establecimiento de meta, teoría de las necesidades no jerárquicas.	Modelo político de las organizaciones Coaliciones Perspectivas marxistas de clases	Ecología poblacional (Hannan y Freeman, 1977); Dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1977); Equilibrio roto (Tushman y Romanelli, 1985)	Teoría del Campo (Lewin)	Sistemas Sociotécnicos: Emery(1960) y Trist (1960), Chems (1987),
Aplicaciones	Ciclo vital de las organizaciones, productos y riesgos; Desarrollo de cursos individuales, grupos y organizaciones; Innovación evolutiva	Toma de decisiones Aprendizaje de doble bucle Cultura organizacional nacional (Hofstede, 1980)	Análisis y resolución de conflictos Confrontación directa Negociación,	Proporción de fundaciones y cierres de organizaciones que comparten el mismo nicho ecológico Aumento/Disminución de la dimensión	Desarrollo de grupos, de resolución de conflictos	Diseño de nuevos puestos de trabajo que concilien tecnología y desarrollo humano
Conceptos	Asimilación /Acomodación	Normas de racionalidad Equifinalidad, cambio estratégico Instrumentalizad expectativa	Confrontación directa, negociación, ajuste mutuo Equilibrio inestable, caos	Poblaciones organizacionales, nicho ecológico	Vectores, Espacio vital, locomoción, fuerzas,	Optimización conjunta, Grupos autónomos, Principio de especificación crítica

Ejemplos de cambios organizacionales	Cambios recurrentes: Adaptación a ciclos económicos, revisión de productos y servicios, políticas estables de rotación del personal y sucesión de ejecutivos	Imprevistos, abruptos, para los cuales no hay rutinas: Fundación organizacional, innovación, reingeniería, transformación cultural, fusiones, desinversión	Cambios nuevos cuando hay conflictos: Confrontaciones entre grupos opuestos para producir una síntesis a partir de las cenizas del conflicto en que se enmarca	Cambios resultantes de la competición o selección ambiental: Por escasez u otras variaciones en los recursos disponibles	Cambios resultantes de la aplicación de dos fuerzas sobre un elemento. La resultante de este función orginará un cambio.	El rediseño de puestos de trabajo y estructuras organizacionales que integren en armonía el desarrollo tecnológico y humano de la Organización.
Ejemplo de empresas	Instituciones públicas	Entidades bancarias	Industria del metal	Empresas de Nuevas Tecnologías	Empresas en continuos cambios	Empresas con alta carga de tecnología en su organización

Tabla 4. 4.: Teorías referentes al cambio organizacional

4.4. MODELO TELEOLÓGICO: CAMBIO DESDE LA PERSPECTIVA SISTÉMICA

Como la gran mayoría de las Organizaciones, los bancos tienen como objetivo final desarrollar un modelo de cambio que persiga la consecución de un fin o una meta específica. Para estas organizaciones es éste el auténtico motor del cambio. En culturas donde la orientación a la consecución de logros y objetivos se vuelve la premisa fundamental ante el inicio de cualquier acción, los modelos teleológicos extraídos de la Teoría General de Sistemas cobran su máxima expresión.

A fin de realizar una descripción lo más exhaustiva posible de los elementos que intervienen en el cambio cultural hemos desarrollado un modelo que congregue las diferentes fuerzas que intervienen en un proceso de cambio desde la perspectiva sistémica.

Para llevar a cabo este modelo hemos sintetizado en un gráfico (Figura 4.5.) el cambio organizacional dentro de un entorno cambiante con las diferentes fuerzas externas descritas por Robbins (1997) al igual que los factores internos de cambio descrito por Westwood (1992).

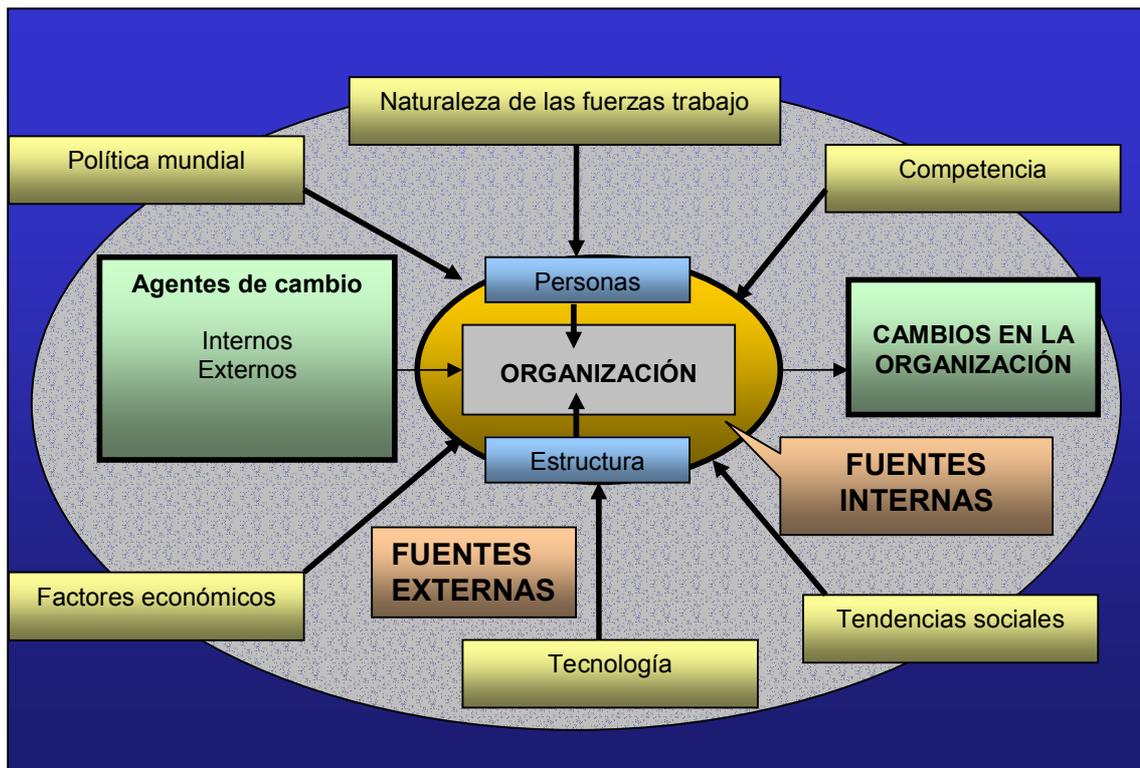


Figura 4. 5.: Cambio Organizacional desde la perspectiva sistémica (Fuente: Elaboración propia)

4.4.1. Factores externos: Fuerzas del entorno

Partiendo del modelo de Lewin, la existencia de fuerzas que provocan el movimiento y superar las presiones de conformidad del grupo origina la necesidad de crear fuerzas que ayuden al descongelamiento. De esta forma podemos diferenciar entre *fuerzas impulsoras*, aquellas que dirigen el comportamiento y los hábitos laborales alejados del status quo y las *fuerzas restrictivas* que obstaculizan las desviaciones del equilibrio.

4.4.1.1. Las *fuerzas externas* de cambio

Son aquellas originadas por un impacto proveniente del entorno (Tichy y Ulrich). Estas modificaciones del entorno pueden ser de tipo económico, tecnológico o social. En este sentido y unido con el capítulo del Entorno, Robbins (1997) establece diferentes fuerzas externas que funcionan como estimulantes del cambio:

1. *Naturaleza de la fuerza del Trabajo*. La adaptación a las nuevas realidades empresariales trae consigo la necesidad de reciclaje del personal con mayor antigüedad en las organizaciones, así como la inversión en formación de nuevas habilidades y nuevas políticas de selección y retribución de personal.
2. *Tecnología*. La irrupción de las nuevas tecnologías ha generado un cambio tanto en las condiciones laborales como en las sociales (Hayes y Jaikumar, 1988) por la creación de nuevos puestos de trabajo y la eliminación de otros. Todos los adelantos tecnológicos son una fuerza fundamental en los procesos de cambio y ejercen una influencia en los costes de la organización. (Majchrzak, 1988).
3. *Además* de estos aspectos, el desarrollo de la tecnología de la información hace que la respuesta de las organizaciones sea más rápida, por lo que se acortan los tiempos en los procesos de producción y servicios.
4. *Factores económicos*. Los “*shocks*” económicos adelantan los cambios en las Organizaciones. Así pues, el incremento de los precios del petróleo en la

década de los setenta o la volatilidad de las tasas de interés afecta directa o indirectamente al entorno económico y por conexión al resto de los ambientes que rodean a una empresa.

5. *Competencia*. El sistema libre tiende a suprimir aquellas organizaciones que no se adaptan a los requerimientos del mercado. El aumento de la competencia implica una mayor defensa por parte de las organizaciones ante el desarrollo de nuevos productos. Así las empresas que sobrevivan deberán tender a una producción de bienes o servicios más corta y en pequeños ciclos para aumentar la flexibilidad.

6. *Tendencias Sociales*. La sucesión de acontecimientos que ocurren en la sociedad afectan a la organización. Así por ejemplo, los ciclos migratorios, el descenso de la natalidad o el retraso de la emancipación de los jóvenes origina nuevos mercados a los que deben adaptarse las organizaciones. De este modo, los medios de comunicación masivos y la globalización de los mercados pueden ser un importante foco de inversión para las empresas, pero también pueden suponer la defenestración, en el caso de que no se sepa leer la información que transmite el exterior. (De Man, 1988).

7. *Política mundial*. Los cambios que a nivel mundial se producen en la política internacional se concretan en fluctuaciones que tendrán una mayor o menor influencia en las empresas en función de la interconexión y sensibilidad de éstas con el medio externo. De esta forma, acontecimientos como la caída del Muro de Berlín y del telón de acero, la invasión de Irak a Kuwait o los atentados contra las *Torres Gemelas* de Nueva York, acaban teniendo una repercusión en el mundo empresarial, y suponen motores de cambio reactivo en momentos de crisis.

4.4.2. Factores internos: Influencia de la Cultura

Los factores internos asociados al cambio son aquellos elementos de una organización que ayudan o dificultan el desarrollo de los cambios organizacionales. La cultura de la organización está compuesta por elementos que ejercen una mayor o menor presión en la canalización y puesta en marcha de estos cambios.

Estas fuerzas internas suelen adjudicarse a problemas de comportamiento y de proceso. Por un lado, los problemas de proceso relacionados con las interrupciones en la toma de decisiones y la comunicación. Por otro lado los problemas de comportamiento relacionados con bajos niveles de motivación, rotación o absentismo.

Westwood (1992) establece una categorización de los diferentes factores internos en dos grandes grupos: *Factores de la organización* y *factores de los miembros*.

4.4.2.1.- Factores de la Organización

1. *Centralización en la toma de decisiones*: En la medida en que la toma de decisiones esté centralizada en el vértice de la pirámide directiva se hará más difícil gestionar los cambios por la tendencia a mantener y proteger las situaciones de poder. Cuando estas organizaciones son dirigidas por líderes dinámicos y orientados al cambio, las empresas suelen tener mayor flexibilidad y sufren el efecto contrario, ya que los agentes de cambio son apoyados en sus intervenciones.
2. *Jerarquía Organizacional*: Aquellas organizaciones que, estructuralmente, posean una jerarquía basada en un alto grado de diferenciación por estatus o remuneración, tenderán a realizar un menor número de cambios dentro de la Organización. De igual forma, la tendencia al estatismo de este tipo de empresas dificulta que los cambios sean rápidos y expansivos, generándose a menudo “*cuellos de botella*”.
3. *Grado de formalización*, derivada del rasgo cultural anterior, pero en su vertiente más operativa, cuanto mayor sea el grado de establecimiento de normativas, reglas o procedimientos, mayor será la dificultad para el cambio.
4. *Grado de profesionalización*: En un primer análisis se podría concluir que un mayor grado de profesionalización genera mayores intereses y compromisos con la información y la calidad del rendimiento por lo que aumentará la orientación al cambio. Sin embargo, a nivel cualitativo, existen diferencias en función de las profesiones ya que, todas aquellas más ligadas al las tradiciones, donde los cambios son más lentos (como los despachos de

abogados o las instituciones bancarias) tenderán a ejercer una mayor resistencia que aquellas con cambios continuos y rápidos como las empresas de publicidad o ingeniería. (Furham, 1997).

5. *Complejidad en los procesos.* Aquellas organizaciones donde la complejidad del proceso de producción o servicio sea alta estarán más acostumbradas y orientadas al cambio por los continuos y abundantes contactos con el medio externo, lo que origina mayor inestabilidad. Sin embargo, a la hora de la implantación de estos cambios, la propia complejidad en la estructura puede dificultar la eficacia y rapidez en su implantación.
6. *Tamaño de la Organización.* Las organizaciones que estén compuestas por pocos individuos son menos formales y más flexibles, por lo que los cambios generarán un menor coste que aquellas con una mayor cantidad de trabajadores.
7. *Edad de la Organización.* Las organizaciones más maduras, tendrán una mayor resistencia al cambio motivada por un mayor grado de formalización y rigidez en su estructura así como por compromisos más sólidos y estables adquiridos con el ambiente externo en forma de contratos, proveedores o instituciones. Sin embargo, una vez tomada conciencia de la necesidad de cambio y puestos los mecanismos para éste, pueden ser organizaciones que se adapten con mayor rapidez, debido a su experiencia dentro del sector.

4.4.2.2.- Factores de los miembros de la Organización

1. *Edad de los miembros.* Por regla general las personas más jóvenes son proclives a desear cambios que las personas con mayor edad. De hecho, como comenta Furham (1997) “*los jóvenes tienen poco que perder con los cambios*”. Además del factor de edad asociado al empleado, también puede asociarse al rol que desempeña, donde a mayor edad nos encontramos con empleados que tienen mayor responsabilidad en la organización, y esto puede darnos indicios de la orientación hacia el cambio.

2. *Capacitación y educación.* Aquellas personas con una mayor formación educativa y aptitudinal son más abiertos al cambio por la conciencia del impacto que el cambio organización tendrá sobre la organización.
3. *Jerarquía.* Aquellas personas de niveles superiores en la jerarquía tienden a ser más reacios al cambio por temor a la pérdida de poder. Por esta razón, los gerentes flexibles y dinámicos juegan un papel crucial en cualquier proceso de cambio.
4. *Valores y creencias.* Determinados valores ejercen un papel precipitante o contenedor de los cambios, por lo que éstos dependen en gran medida de la cultura y el sector en el que se encuentre la Organización.

4. □ LOS AGENTES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los agentes de cambio son “*individuos o grupos que aportan los puntos de vista y perspectivas de personas ajenas a la organización al proceso de cambio de ésta. En la mayoría de los casos se componen de una combinación de personas pertenecientes a la organización y ajenas a ésta*” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1994).

4. □1. Tipos de Agentes de Cambio

Se puede distinguir agentes de cambio localizados dentro de la organización, y otros que ejercen su influencia fuera de la misma.

1. Los *agentes externos* de cambio son aquellos empleados temporales, contratados únicamente en el tiempo que dura el proceso de cambio. Las intervenciones de los agentes externos pueden encontrarse en:

- Consultoras: Empresas de servicios contratadas para llevar a cabo un determinado cambio dentro de la Organización.
- Universidades: Mediante los estudios empíricos y las aplicaciones determinadas en la gestión del cambio dentro de un entorno empresarial.
- Otros agentes: Todos aquellos que puedan ejercer una influencia en el propio proceso de cambio.

Las desventajas de este tipo de agente suelen ser la falta de confianza que pueden generar dentro del grupo al identificarse por parte de los otros miembros como “*un intruso*”, por lo que es necesario la creación de una buena relación entre el agente de cambio externo y los líderes informales.

2. Los *agentes internos* son aquellos que se encuentran trabajando dentro de la organización y conocen cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización, ya que han analizado sus problemas. (Harper, 1989)

Las desventajas de este modelo se centran en la *sensación de favoritismo* que puede suscitar en aquellos miembros del grupo donde no está integrado el agente de cambio interno. De este modo, el hecho de que un agente de cambio pueda relacionarse con una unidad más que con otra puede crear situaciones gravosas.

3. Sin embargo, la gran mayoría de los cambios suelen llevarse a cabo mediante la *combinación de agentes externos e internos*. Este método se pone en práctica mediante el respaldo visible de la alta dirección hacia el agente externo para destacar la importancia del Cambio organizacional. (Beer y Walton, 1989)

4.□2. Relaciones entre el Agente de Cambio y la organización

Además de establecer cuál es la procedencia del agente de cambio, se debe determinar cuál es la relación que se establece entre éste y la organización. De esta forma surgen cuatro patrones o enfoques de relación que determinan el grado de

implicación y la posición de la empresa dentro del proceso de cambio. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1994).

1. *Enfoque Médico*: El papel del agente de cambio está circunscrito al diagnóstico de las causas y la recomendación de las acciones a realizar, aunque será la potestad de la empresa la que determine si se llevan a cabo este cambio, aceptando todas o parte de las recomendaciones del agente. En este supuesto la organización puede tender a ejercer una mayor resistencia a los cambios.
2. *Enfoque de médico-paciente*: La Organización adopta el papel de “paciente” aceptando que algo no funciona correctamente, y adoptando una postura más abierta a las posibles recomendaciones y propuestas de cambio que realice el agente de cambio. A mayor participación de la organización dentro del proceso, mayor será la probabilidad de que la dirección acepte el cambio.
3. *Enfoque de Ingeniería*: Esta opción suele darse cuando el cliente (la organización) ha identificado el problema y está buscando una implementación para la solución de su problema. En este caso suele contratar los servicios de un agente externo que ponga en marcha un proyecto tras el diagnóstico realizado, en la mayoría de los casos, por la propia dirección
4. *Enfoque de proceso*: La implicación de la empresa en el proceso de cambio comienza desde el propio diagnóstico, creándose una relación estrecha entre ambos. De esta forma, el agente de cambio evita realizar un diagnóstico sin contar con la implicación y aceptación de la organización, para poder continuar a posteriori, con la implantación de las medidas de mejora. En este enfoque, la importancia del agente de cambio consiste en hacer partícipe al cliente de las herramientas que le ayuden a diagnosticar los problemas dentro de la organización y potencien su cambio.

Por lo tanto estos cuatro enfoques nos determinan, por un lado la relación de implicación entre el cliente y el agente de cambio y, así mismo, el nivel de intervención del propio agente de cambio, desde una intervención centrada exclusivamente en el diagnóstico, a una más interventiva, como es el caso del enfoque de proceso. (Figura 4.10)

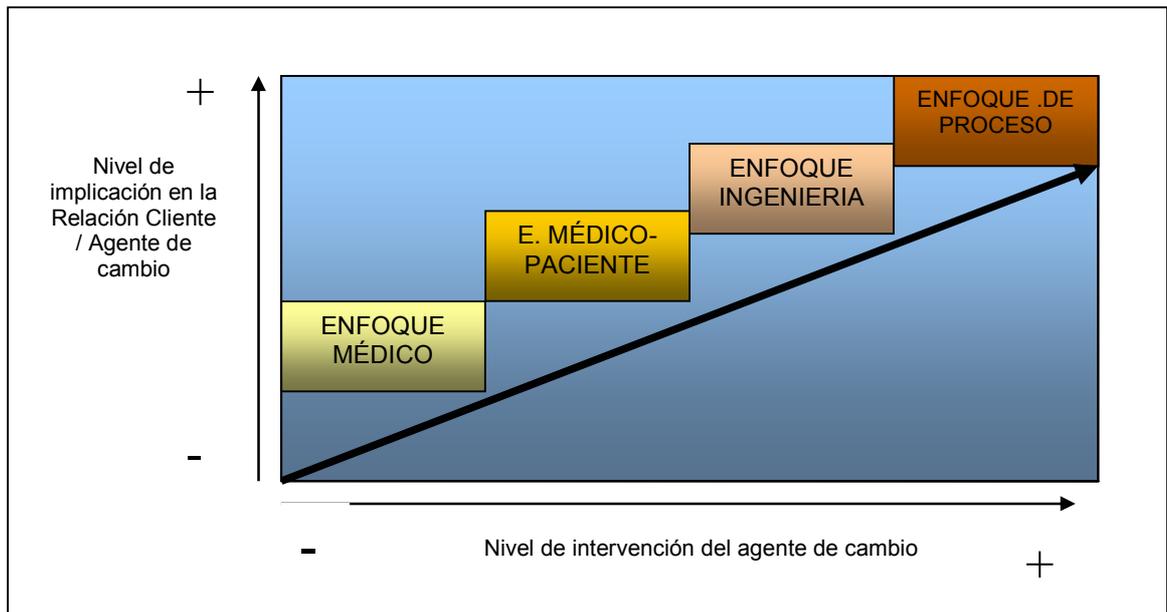


Figura 4. 4.: Relación cliente/agente y los tipos de agente de cambio (Fuente: Elaboración propia).

4. □ LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La Resistencia al cambio consiste en la oposición activa o pasiva a los procesos de cambio que se realizan dentro de una organización. Esta forma de oposición no siempre emerge de formas estandarizadas (Robbins, 1997). Además gran parte de las resistencias no son siempre explícitas e inmediatas (huelgas o manifestaciones) sino que pueden ser implícitas y diferidas, por lo que adquieren un cariz más sutil, lo que pueden llegar a cronificar el inmovilismo dentro del grupo. Este efecto diferido genera confusión en el nexo de unión entre la fuente de la resistencia y la reacción hacia ella.

4. □1 Fuentes de resistencias

Los expertos dividen las fuentes de resistencias en dos focos: La resistencia individual y la resistencia organizacional

1. Resistencia individual

Surgen de las propias características de cada individuo y se relacionan con las percepciones, personalidad y necesidades personales. (Robbins, 1997).

Como comenta Rodríguez (1978) la resistencia al cambio se acentúa en dos tipos de personas: Aquellos que desean *mantener* una situación de privilegios y beneficios, fundamentalmente asentada en los cargos de poder y direcciones, y aquellos que se muestran como *personalidades débiles* o que se autoperciben con carencias personales o profesionales. En este segundo tipo, “*el ambiente funciona como armadura y sostén de su yo*”, por lo que su seguridad se encuentra más en el medio que en ellos mismos. Despojados pues, de esta seguridad exterior, se encuentran indefensos ante las variaciones del entorno. Furham (1997) apunta a otros factores para la resistencia individual al cambio:

- *Ignorancia*, fruto del desconocimiento de los cambios que suceden en el entorno, ya que no poseen información sobre otros métodos de trabajo o el estado de la competencia.
- *Omisión*, por el deseo de no aprender a usar una nueva metodología de trabajo.
- Con base en el *statu quo*, rechazando aquellos cambios que impliquen una variación en las relaciones de poder establecidas hasta ese momento.
- Por *razones sociales*, por la creencia de que los cambios no serán admitidos por parte de la plantilla.
- *Mediante sustitución*, se elige otro proceso que favorezca el cambio proyectado, porque parece que encierre menos complejidad y más seguridad.

Para Robbins (1997) la resistencia individual se recoge en cinco aspectos (Figura 4.6.):

- *Hábito*, que se especifica en la tendencia a apoyarnos en respuestas programadas ante la complejidad que nos rodea. De esta forma tenderemos a establecer una rutina con objeto de reducir la ansiedad que puede originar tener una excesiva variedad de elección. Esta tendencia a responder puede suponer un foco de resistencia ante el cambio, ya que

supone un esfuerzo por abandonar conductas que nos aportan cierto equilibrio en nuestra vida diaria.

- *Seguridad*, como respuesta a todo aquello que pueda significar una amenaza en nuestra forma de vida. Así pues, todas aquellas personas con una alta necesidad de seguridad reaccionaran resistiéndose al cambio.
- *Factores económicos*, por la creencia de que los cambios pueden afectar al poder adquisitivo del trabajador. Bajo este prisma, se puede pensar que los cambios en las rutinas pueden ser una fuente de mayor exigencia que los estándares anteriores y que esta situación puede afectar a la retribución, sobre todo en aquellos puestos donde el salario está muy ligado a la productividad.
- *Miedo a lo desconocido*. Los cambios suelen hacer que los sujetos deban *enfrentarse* a nuevas realidades y sistemas que no le son familiares, abandonando aquellos que ya son conocidos y seguros. Esta situación puede hacer que surjan resistencias no ya por la calidad de la nueva situación, sino por la ambigüedad y desconocimiento que ésta trae de manera intrínseca.
- *Procesamiento selectivo de la información*. La tendencia del ser humano es a modelar el mundo conocido a través de sus propias percepciones, focalizando la *atención* en todo aquello que sea congruente con nuestra forma de vida y nos suponga un refuerzo para los valores y la cultura del entorno en el que nos movemos. Ante nuevos cambios los individuos suelen mantener sus percepciones intactas ignorando la información que puede amenazar su mundo conocido.

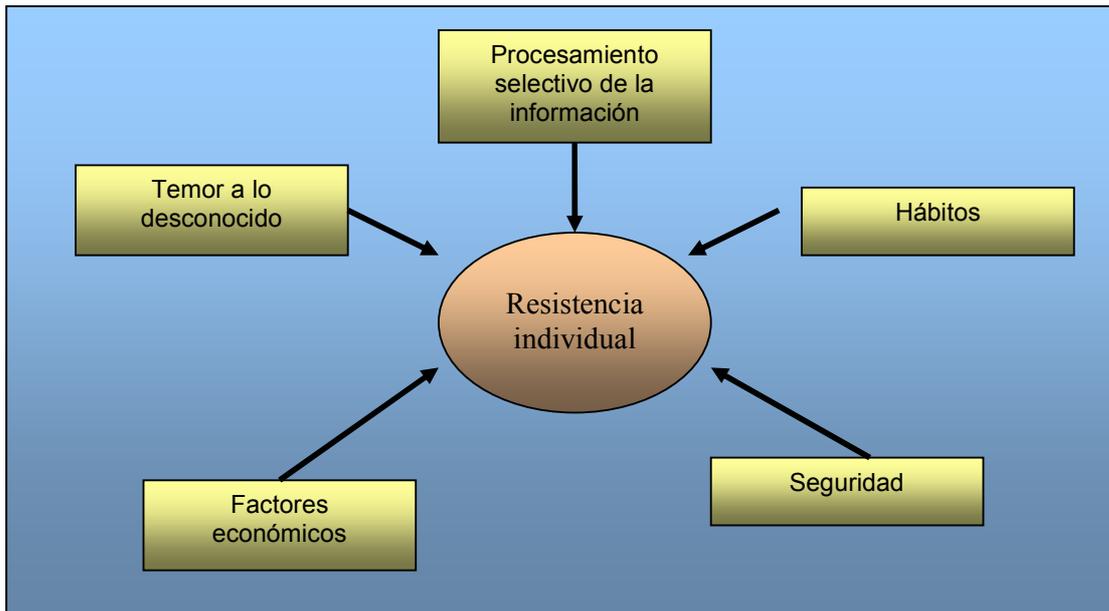


Figura 4. 5.: Fuentes de resistencia individual al cambio (Fuente: Robbins, 1997)

2. *Resistencia Organizacional.* Hace casi un siglo era difícil encontrar organizaciones que estuvieran orientadas al cambio, ya que la mayoría de las empresas eran conservadoras en sus procesos de cambio. (Farol, 1916). Sin embargo, hoy en día la necesidad de una adaptación continua y eficiente al entorno cambiante ha hecho que se hayan modificado estas concepciones estáticas dando paso a organizaciones más flexibles y potenciadas del cambio.

Sin embargo, todavía hoy existen ejemplos en los que observamos que el aparato estructural y funcional de las organizacionales está constituido para el estatismo y no para el cambio. Así, las Instituciones Públicas suelen tender a la misma atención a los requerimientos externos, aunque el cliente y sus demandas se hayan modificado.

Weber (1947) encontró seis formas de resistencia que siguen manteniendo su vigencia con el paso de los años:

- *Inercia Estructural.* Muchas organizaciones cuentan con sistemas interrelacionados capaces de otorgar estabilidad interna a la propia organización. Estos sistemas son fruto de políticas encaminadas a la *homeostasis*, como procesos de selección que sistemáticamente eligen a personal poco “amenazantes” o “críticas” con la estabilidad y el poder, una retribución que premie el esfuerzo continuado durante años o una

promoción centrada en el cambio de categoría por la experiencia acumulada.

En aquellos casos en los que la Organización quiera dar un cambio contará con un contrapeso en sentido contrario para generar estabilidad.

- *Enfoque limitado de cambio.* Siguiendo uno de los principios de la Teoría General de Sistemas, los procesos y estructuras dentro de una organización se encuentran interconexiónados por lo que el cambio en un determinado departamento afectará al resto de ellos.

En aquellos casos en los que los cambios se planean con una visión parcial o individualizada es frecuente que se generen resistencias y dificultades por el hecho de no haber contado con las interconexiones que éstas producen en toda la organización.

Así, por ejemplo, si una Organización quiere realizar un cambio tecnológico en las terminales de las oficinas, no solamente deberá contar con una política de cambio dentro del equipo técnico, sino formar e informar convenientemente al equipo de empleados que van a utilizar la herramienta informática.

- *Inercia de grupo.* La fuerza del grupo suele tener efectos importantes cuando uno de sus miembros desea un cambio. En estos supuestos, puede encontrarse con la oposición tácita o implícita del resto del grupo, por lo que el individuo puede disminuir la motivación hacia el cambio para mantener el sentido de pertenencia al grupo.

Existen múltiples investigaciones que nos hablan de la influencia grupal y donde se ha comprobado la fuerza del grupo sobre el individuo que puede llevar no sólo a mitigar la orientación al cambio, sino a la distorsión de la propia realidad (Asch, 1951).

- *Amenaza a la experiencia.* Muchos de los cambios tecnológicos tienen repercusión directa en las habilidades técnicas de los empleados, sobre todo en los sistemas de información centralizada. Con la llegada de estos cambios, la información es ampliada a la periferia de la organización, por lo que puede constituir una amenaza para las capacidades técnicas de las personas de estos departamentos.

- *Amenaza a las relaciones establecidas de poder.* La mayoría de las resistencias provocadas por los gerentes y directivos se engloban en el temor a modificar el *statu quo* y las relaciones de poder establecidas mediante la introducción de relaciones basadas en la participación y la toma de decisiones compartida.
- *Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos.* Los cambios afectan especialmente a los departamentos encargados de la distribución de recursos: Ante la posibilidad de un nuevo marco de relaciones con el exterior, estos departamentos ven amenazada su gestión interna, ya que pueden verse perjudicados por la nueva distribución.

Estas fuentes de resistencia están recogidas es la Figura 4.7



Figura 4. 6.: Formas de resistencia ante el cambio (Fuente: Weber, 1947)

4.7. CONCLUSIONES

Una vez analizado las corrientes clásicas que han estudiado el cambio organizacional, nos acogemos a aquellas teorías englobadas en los modelos teleológicos, ya que por un lado se extraen de la Teoría General de Sistemas y por otro explican con mayor claridad los fines y objetivos que persigue toda organización con el cambio.

La Organización Bancaria de nuestro estudio planificó cuidadosamente el cambio cultural acogiéndose a la necesidad de integrar la estrategia que perseguía en los próximos años con la estructura y cultura interna. Para ello, considero adecuado esta corriente que recoge los aspectos más importantes que trataremos en el cambio, apoyado además por los continuos procesos de adquisiciones, fusiones e inversiones que hacen que deba producirse una tendencia continua al cambio y a la adaptación por parte de los miembros de la organización.

En el gráfico adjunto mostramos la analogía del modelo con nuestra organización de estudio.

Se puede observar la presencia de **fuerzas externas (OUTPUTS)**, en las que se encuentran:

1. Las políticas locales, nacionales e internacionales, que determinarán las líneas estratégicas que impondrá la organización para los próximos años.
2. La importancia de la calidad ofrecida al cliente, con el cambio de concepto de atención pasiva a una captación proactiva.
3. La fuerte competencia con otras entidades, en las famosas “guerras de las hipotecas” o en los obsequios de captación.
4. Las fluctuaciones económicas, que ven afectadas el Mercado de Capitales, los tipos de interés o los índices de morosidad.
5. Las Tendencias sociales, motivadas por etapas de ahorro, donde los consumidores prefieren invertir en productos de pasivo, o épocas de mayor inversión o gasto en productos de activo.

6. La tecnología, que condiciona la aparición de nuevas terminales, del auge de la Banca Electrónica o la disminución en la atención al cliente.

Por otro lado, **fuentes internas (INPUTS)** como son:

1. Dirección General, como elemento iniciador de cualquier cambio planificado, que diseña una estrategia de cambio en función a los diferentes parámetros. Sin embargo, es obvio que este elemento no tiene ningún efecto sino cuenta con la interacción del resto de las fuerzas que intervienen en el cambio.
2. Agentes de Cambio: Sindicatos y el Comité de Empresa, que en el caso de la Organización de estudio tiene una importante fuerza negociadora, sobre todo en la homologación de pactos y las condiciones de revisiones de convenio.
3. Líderes informales, entendiéndose aquellos individuos de la organización que sin desempeñar funciones “formales” como responsables de Unidad, directores de oficina o responsables de equipos ejercen una influencia notable sobre el resto del grupo. Estos individuos ejercen en esta organización un importante peso mediático, sobre todo debido al importante impacto de la comunicación informal.
4. Líderes formales: Directores de oficina y mandos intermedios, como encargados de transmitir el mensaje, la estrategia y, en definitiva los cambios que lleva a cabo la organización.

Todos estos “inputs” originan una serie de **OUTPUTS** en forma de **cambios** dentro de la organización, transformando **estructuras** y **personas**, hacia una organización según el modelo teleológico de diferentes polaridades que se adecúan a las organizaciones bancarias en los siguientes términos (Hofstede, 1980):

1. Distancia del poder, teniendo en cuenta que las organizaciones bancarias intentan flexibilizar las estructuras facilitando un mayor empowerment a los miembros de la organización.

2. Individualismo – Colectivismo. Otro de los aspectos clave en las organizaciones bancarias en la potenciación del trabajo en equipo hacia culturas más flexibles.
3. Materialismo vs. Calidad de vida, uno de los temas que se asocian directamente a los nuevos valores de los bancos es la conciliación entre vida personal y profesional, observándose en los últimos años un claro auge en la importancia que éste tiene en el interés de los trabajadores por las empresas.
4. Anulación de la incertidumbre, ya que por el contrario del punto anterior, empieza a ser un valor menos valorado por los empleados bancarios, tal y como se tenía estipulado los últimos años.
5. Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo, ya que las organizaciones bancarias establecían sus planes estratégicos a cinco años, mientras que en la actualidad estos planes se realizan de forma bianual.

Pero ¿Cómo integrar este modelo de cambio teleológico en la estrategia de la organización bancaria? ¿Qué procesos y procedimientos deben seguirse para generar auténticas palancas de cambio? ¿Qué herramientas son más útiles para cambiar actitudes y acercarnos hacia posiciones más alienadas con la estrategia empresarial y el entorno cambiante?

Para responder a todas preguntas adoptamos el Modelo de Gestión por Competencias. Siguiendo el hilo conductor de la tesis doctoral, la Teoría sistema integra los inputs y outputs a través de diferentes fuerzas. Nos interesaría tener dos instrumentos para poder observar el cambio que queremos llevar a cabo:

Por un lado un instrumento descriptivo, como es el ICO (Inventario de Cultura Organizacional) de Cooke y Lafferty que nos ayudará a saber “dónde estamos” y “dónde queremos llegar”. Es de carácter descriptivo pero genera pautas de actuación.

Por otro lado un instrumento interventivo, como el Modelo de Gestión por Competencias Esenciales de Prahalad y Hamel, que ayuda por un lado a aglutinar todos los elementos que acabamos de describir y, por otro, diseñar la estrategia de un cambio planificado hacia una cultura más adaptada al entorno (entrópicamente negativa).

Así pues, este modelo supone una gestión integrada y alineada con los objetivos de la organización, a la vez que sirve de integrador de los elementos culturales que subyacen en las conductas de los miembros del grupo. Conocer y saber gestionar este modelo nos abre un nuevo abanico de posibilidades ante el cambio cultural, no sólo al conocer los mecanismos para su proceso sino, además, poder plantear y dirigir la estrategia de estos cambios.

Desde nuestro punto de vista la vinculación del cambio cultural a las competencias viene motivada por varias razones:

1. Las competencias supondrán un modelo capaz de hacerse cargo de la complejidad de la combinación de conocimientos, habilidades y motivaciones que se procesan durante el desempeño. Además focaliza la atención en aquellas conductas y actuaciones que suponen un rendimiento exitoso, suponiendo un cambio cultural en la forma de entender la eficiencia organizativa.
2. Da importancia a los significados culturales asociados a los elementos de la competencia y por extensión al lenguaje de la organización, tendiendo a implantar una forma común de entender la productividad y las actuaciones alineadas con la estrategia empresarial.
3. Tiene en cuenta la participación de los trabajadores a través de la gestión del desarrollo y desempeño, y creando políticas integrativas de selección (entrevistas focalizadas, incidentes críticos), formación (detectando gaps entre el desempeño deseable y el actual), el desarrollo (a través del coaching, gestión del talento por competencias, development centres) y compensación (retribución por competencias).

Por consiguiente, el Modelo de Gestión por Competencias supone la incorporación de nuevas formas de trabajo dentro de la organización, y un cambio cultural tanto en conductas (elementos visibles) como en la cultura organizacional (presunciones básicas y valores, elementos más profundos). Estas formas de trabajo tienen una concepción estratégica y global, por lo que los cambios que se produzcan serán concebidos de forma integral en todos los estratos de la organización.

□ LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

□1. INTRODUCCIÓN	217
□2. CONCEPTO DE COMPETENCIA	219
□2.1. ORIGEN DEL CONCEPTO	219
□2.2. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO COMPETENCIA	220
□2.3. MODELOS DE COMPETENCIAS	227
□2.3.1. MODELO CONDUCTISTA	228
□2.3.2. MODELO FUNCIONALISTA	230
□2.3.□ MODELO COGNITIVO	240
□3. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	241
□3.1. PERSPECTIVA MECANICISTA	243
□3.2. □PERSPECTIVA PSICOLÓGICA	247
□3.3. PERSPECTIVA HOLÍSTICA: COMPETENCIAS ESENCIALES	249
□4. VENTAJAS Y CRÍTICAS SOBRE EL USO DE COMPETENCIAS	250
□□ APLICACIÓN DEL LAS COMPETENCIAS EN RECURSOS HUMANOS	254
□□1. SELECCIÓN	254
□□2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	270
□□3. VALORACIÓN DEL POTENCIAL	27□
□□4. □FORMACIÓN Y DESARROLLO	27□
□□□ COMPENSACIÓN POR COMPETENCIAS	279

PLANTEAMIENTO PERSONAL

□□ COMPETENCIAS ESENCIALES	288
□7. CAMBIO CULTURAL RELACIONADO CON LAS GESTIÓN POR COMPETENCIAS ..	298
□7.1. ANÁLISIS DE LA CULTURA ACTUAL	299
□7.2. ANÁLISIS DE LA CULTURA DESEADA	299
□7.3. IDENTIFICACIÓN DEL GAP ENTRE CULTURA ACTUAL Y CULTURA DESEADA ...	300
□7.4. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS PARA EL CAMBIO CULTURAL	301
□8 CONCLUSIONES	301

□1. INTRODUCCIÓN

Observando cualquier publicación actual sobre gestión empresarial, no es difícil encontrarse con esta terminología para referirse a una nueva forma de entender los recursos humanos. Existen multitud de artículos (Herranz y de la Vega, 1999; Diego y Marimon, 1998; Aneas, 2003; Martínez y Aparicio, 1999; Mamolar, 2000; Llorente, 1998, Sundberg, 2001, Mumley, Tillbrook, y Grisso, 2000, Escrig-Tena y Bou-Llusar, 2005,) que hacen hincapié en la necesidad de distinguir entre la moda de las competencias y la esencia como tal. Sólo en Internet se obtienen más de 477.000 entradas con la palabra “competencias en recursos humanos”. Todo ello ha ocasionado una enorme literatura al respecto que ha empañado la claridad del concepto y su utilidad.

Cuando nos decidimos a utilizar las competencias como instrumento en nuestra tesis hemos sido muy cuidadosos a la hora de distinguir aquellos conceptos que se soportan en estudios empíricos y epistemológicos, así como una base teórica firme que argumente nuestra explicación, alejándonos de afirmaciones gratuitas sustentadas únicamente en la praxis profesional de una empresa concreta que aplica un modelo de Gestión por Competencias.

Uno de los condicionantes que tienen las competencias es que su desarrollo se ha realizado dentro del mundo empresarial, y a pesar de haberlo dotado de la ratificación de la praxis laboral, no deja de tener peligros a la hora de enfrentarnos a su argumentación teórica.

Por lo tanto, en el presente capítulo pretendemos realizar un estudio de las competencias, moviéndonos en estudios consolidados y teorías que han demostrado su eficacia tanto a nivel de modelo como en la investigación empírica.

Comenzaremos haciendo una introducción al concepto de competencia, las numerosas acepciones que han introducido más complejidad en su propio uso común. A continuación hablaremos de las escuelas más importantes e influyentes dentro del desarrollo histórico y epistemológico del concepto. Como veremos las concepciones iniciales separaban las corrientes entre la americana y la europea, hecho éste que tras el desarrollo e investigación del modelo ha proporcionado una visión más ecléctica tanto en los modelos holístico, como en los centrados en el puesto de trabajo y la persona.

A continuación realizaremos un estudio teniendo en cuenta las tres grandes perspectivas de su estudio (Echevarría, 2000): El modelo orientado al puesto de trabajo, el modelo individualista enfocado en concepciones más psicologistas y el modelo holístico o integrador. Dedicaremos un apartado especial a éste último por considerarlo el más adaptado a nuestro estudio.

Definiremos igualmente cuáles son las ventajas e inconvenientes del uso del modelo de competencias en un entorno empresarial y organizacional, y los motivos más frecuentes relacionados con los fracasos que pueden detectarse en la incorporación de estos modelos en las organizaciones.

Finalmente, realizaremos una descripción de las aplicaciones del Modelo de Gestión por Competencias a las políticas de recursos y la relación que se establece con el cambio organizacional.

Tras este planteamiento teórico, estableceremos cuál será el Modelo de Gestión por Competencias que sustente nuestra investigación. Describiremos en profundidad los aspectos más importantes del Modelo de Competencias Esenciales de Prahalad y Hamel y la argumentación para su utilización. Finalmente, y como apartado que servirá de enlace con la parte empírica desarrollaremos los pasos más importantes para el cambio cultural a través de la gestión por competencias.

□2. CONCEPTO DE COMPETENCIA

□2.1. Origen del Concepto

El concepto deriva, no sin críticas respecto a su traducción (Herranz y Vega, 1998), del término inglés *competency*. Uno de los problemas que se presenta en castellano es la falta de un término equivalente, que refleje el mismo referente semántico. De hecho, siguen existiendo muchas maneras de conceptualizar el término, incluyendo definiciones que reflejan rasgos de personalidad no mensurables, como por ejemplo el liderazgo sin definir conductualmente lo que significa en la organización.

Prieto (1977) realiza un estudio en el prólogo del libro de Levy-Leboyer “*La gestión por competencias*” del significado de la palabra “competencia” a través del habla en español, otras lenguas, la normativa en vigor, y la terminología psicológica.

En su análisis encontró seis términos aplicables al entorno laboral en castellano, aunque sólo dos de ellos relacionados de forma directa con los recursos humanos: Capacitación y Cualificación. Ambos pueden relacionarse con el concepto de competencias que luego desarrollaremos, aunque, el primero “*se utiliza para destacar el grado de preparación, saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje*”, mientras que, el segundo, hace referencia a la apreciación de si un candidato se adecua a las características que se requieren para determinado puesto de trabajo. Sea como fuere, es interesante descubrir como un término con tanta riqueza polisémica aumenta la confusión que existe sobre su significado lo que hace más necesario una detallada descripción de la idea que queremos desarrollar.

Recurriendo a diccionarios especializados de recursos humanos se nos define el término desde diversos puntos de vista (Fernández Ríos, 1999):

1. Competencia como “*Capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado*”¹⁹. Se puede caracterizar por su nivel (en función de la complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles empleados, el material sobre el cual se trabaja así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos).

¹⁹ OIT (1991) Clasificación internacional uniforme de ocupaciones – 88. Ginebra, Oficina Internacional del trabajo.

2. Competencia como “*situación de un mercado en el que intervienen varias empresas como rivales en una operación cualquiera*” (OIT, 1991) que tendría a, su vez diversas aplicaciones específicas: Competencia depredadora, competencia desleal, competencia ilícita, competencia pura, competencia imperfecta, competencia monopolística, competencia oligopolista.
3. Otro termino de competencia se haya encaminado hacia la “*potestad*” de una organización en lo referente a “*una actividad económica o un mercado concreto*”. Así hablaríamos de competencia sectorial, nacional o internacional.

Profundizando en las acepciones más adecuadas al concepto que queremos estudiar se nos define *competencia profesional* como “*el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, adquiridos a través de procesos formativos o de la experiencia laboral, que permiten desempeñar y realizar roles y situaciones de trabajo requeridos en el empleo*”.²⁰ Aunque esta acepción se encuentre en la línea de trabajo que queremos desarrollar, hace referencia exclusivamente a competencias “*observables*” a simple vista, obviando otras no menos importantes que veremos más adelante.²¹ En esta misma línea se inclina Cummings y Schwab (1985) al hablar de “*habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas, que incluyen factores intelectuales como habilidades de razonamiento, verbales, numéricas, espaciales y características de personalidad*”.

□2.2. Definición del término Competencia

Desde el punto de vista de la psicología, las competencias surgen como oposición al concepto de rasgo que seguía dominando a principios de los años setenta y que hacía de los “*jefes de personal*” unos gestores de empleados, donde los tests psicotécnicos eran las herramientas más utilizadas para la selección de personal, que tendían a generar sesgos en función del género, la raza o el estatus socioeconómico. (Pereda y Berrocal, 2001)

²⁰ RD 676/1993

²¹ Nos referimos a lo que muchos autores califican como competencias subyacentes: Motivos, intereses.

La correlación entre inteligencia y éxito profesional que había existido hasta la fecha, venía determinada por la contaminación de la clase social asociada al nivel sociocultural, es decir, a la posibilidad de educación que había recibido la persona lo que le posibilitaba el acceso a puestos de trabajo más cualificados.

El origen del término se encuentra dentro de un artículo publicado por McClelland en 1972, "*Testing for competence rather than intelligence*", en el que se hace una crítica a los tests tradicionales como canales de medir el éxito profesional futuro. Para McClelland el concepto tradicional de inteligencia que durante varias décadas ha sido la pieza central de las evaluaciones psicológicas no predice el éxito profesional, además de poseer un marcado sesgo en función de las minorías étnicas, el nivel cultural y el género.

Es precisamente a través de la clase social donde los tests de inteligencia son capaces de discriminar ya que es el nivel sociocultural el que contamina positivamente la medida del test. La inteligencia, pues, está en función de la educación que se ha recibido.

Además de criticar este concepto, expone una nueva metodología de trabajo y valoración para obtener la predicción del éxito profesional. Para este autor lo que ciertamente distinguía a los mejores era un conjunto de características que iban desde los rasgos de personalidad, las motivaciones estables o los valores personales, que se reflejaban en pensamientos, emociones y comportamientos que podía medirse y desarrollarse.

A partir de esta idea inicial, funda la Compañía McBer & Company que desarrolla esta idea tanto a nivel experimental como dentro de las organizaciones.

McClelland (1973) crea un nuevo planteamiento de evaluación que, en un principio se acota a los procesos de selección, pero que más adelante extenderá al resto de las políticas de recursos humanos dirigiéndose hacia una gestión integral.

Como hemos comentado previamente, este autor critica la relación directa entre la inteligencia y el éxito profesional, ya que la mayoría de los test de inteligencia están creados en base a medidas culturales, como la educación y el entorno socioeconómico, lo que dificulta la objetividad de las pruebas y disminuye el valor de las predicciones en el desempeño laboral.

Defiende la existencia de otros factores causantes del éxito o fracaso profesional que se hayan englobados en lo que el denomina "competencias", mucho más ligadas al desarrollo de las funciones del trabajo. Además, como señalan Herranz y de la Vega (1999), la fortaleza de este nuevo enfoque viene precisamente en su relación causal competencias - éxito, por lo que se otorga gran importancia a la validez de criterio.

McClelland (1987) halló que lo que distinguía el desarrollo profesional eran una serie de características como valores personales, rasgos de personalidad, de motivaciones que podían medirse a través de unos comportamientos observables.

Define además como fundamental la relación entre la motivación humana y el desempeño. Describe tres tipos de motivación:

1. La *motivación como logro*, en la que el interés se centra en la maximización de la calidad - tiempo en un trabajo. Dicho de otra forma, la eficiencia. En la medida en que se obtiene un resultado con menor tiempo, mayor resultado con el mismo tiempo o mayor resultado con menor tiempo. Esta motivación es válida para aquellas personas que enmarcan su escala de rendimiento en situaciones que son susceptibles de mejora.

La motivación de logro está relacionada con la orientación de cada individuo a la consecución de objetivos y planes con el incentivo intrínseco de su realización óptima. Así pues, los sujetos con una alta puntuación “*n*” en motivación de logro, tienden a rendir más que los que no la poseen en aquellas situaciones en las que el incentivo es intrínseco, es decir, cuya satisfacción se encuentra en su propia realización o manifestando con la acción que se es capaz de llevarlo a cabo.

2. La *motivación por poder*, lo que puede asemejarse a la “*motivación extrínseca*” (Pérez López, 1998), donde la necesidad de alcanzar grados de poder estimulan a un mayor esfuerzo en la consecución de los objetivos. Este tipo de motivación está estrechamente relacionada con la cultura de la empresa, ya que existen sistemas organizacionales que incentivan estos comportamientos.

Las conductas asociadas a los motivos de poder nos describen un perfil de persona inclinado hacia profesiones influyentes, como el estudio realizado por Winter (1973) donde demostraba que las aquellas personas con alta puntuación en *motivo de poder*, solían dedicarse a profesiones como la enseñanza, la psicología, el sacerdocio, a los negocios o el periodismo.

Por otro lado, suelen tender a asumir posesiones de prestigio, mediante la obtención de símbolos de poder. Así les gusta tener a su alrededor personas que les respeten y que sean seguidores leales. A partir de aquí, se puede deducir que pueden llegar a ser buenos líderes siempre y cuando la motivación vaya acompañada de valores y habilidades. (Bales y Cohen, 1979)

Todas estas conductas estarán determinadas con las habilidades y valores de cada individuo, así como la madurez socio-emocional que posea cada uno de ellos a fin de conocer cuál será su conducta asociada a la motivación de poder. Así, como define Dirubre (2004) la mayor madurez socio-emocional tiende a producir una mayor inhibición de actividad, por lo que se va conduciendo la intensidad del motivo de poder.

3. Por último, la *motivación por pertenencia al grupo*, sentimiento que ya fue definido por Maslow (1954) en la *jerarquización de necesidades*. El sujeto necesita sentirse dentro de la organización, formar parte de un colectivo humano, de un equipo donde se tengan en cuenta sus aportaciones y donde los canales de comunicación sean bidireccionales.

Los sujetos que poseen una mayor motivación de afiliación, aprenden con mayor rapidez las relaciones sociales, entienden y se muestran más sensibles a las necesidades de los demás y establecen diálogo con otras personas. Todo ello hace que las personas con este grado de motivación prefieran personas con las que se trabaje en equipo y armonía, antes que expertos más profesionales.

Esta teoría ha suscitado, sin embargo, diversas críticas, especialmente por Barrett y Depinet (1991) que inciden en la falta de validez de las pruebas presentadas para evaluar las competencias, en contraposición con la validez predictiva expuesta por los test de personalidad (Llopart, 1997). Si bien es cierto que no existían estudios que demostraran la validez predictiva, se comprobó tanto su fiabilidad como su validez aparente²² (Levy-Leboyer, 1991). A estas críticas se unió la “orfandad” de definiciones que presentó el término durante nueve años, ya que, McClelland a pesar de realizar un planteamiento inicial, en su artículo “*Testing for Competence rather than for Intelligence*”, no establece unas verdaderas bases conceptuales y un desarrollo metodológico.

Todas estas investigaciones que desde aquel momento se comienza a desarrollar culminan con la publicación del libro de Boyatzis “*The Competent Manager: a model for effective managers*” (1982) donde define las competencias como,

“una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”.

²² Definida como la relación práctica que para los sujetos sometidos a las pruebas tenían éstas con su futuras funciones en su desempeño laboral

Esta definición plantea tres puntos clave:

1. *Comportamiento subyacente*: Se incluye la competencia como un elemento que se encuentra por debajo del umbral de lo observable, de tal manera que según Boyatzis, las competencias no se pueden observar, sólo los comportamientos que se generan a través de éstas. (Figura 5.1)
2. *Causalmente relacionada*: Se relaciona de forma directa las competencias con la conducta observable. Esto irá en favor del aumento de la fiabilidad en el sentido de dotar a la prueba de mayor predictibilidad por el menor margen de error en los pronósticos. De esta forma, existen autores (Alles, 2000) que hablan de “estándar de efectividad” para referirse al grado de predicción de quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.
3. *Organización concreta y trabajo concreto*: Una de las características que distinguen a las competencias es que son habilidades observadas “a medida” para cada organización y puesto de trabajo. Mediante esta especificación se consigue aumentar el grado de éxito en los pronósticos ya que se disminuye la dispersión provocada por la generalidad. De hecho si nos encontramos un mismo nombre para una competencia, es muy posible que los contenidos de ésta no sean los mismos para distintos puestos de trabajo, ya que su propia idiosincrasia exige contenidos diferentes.

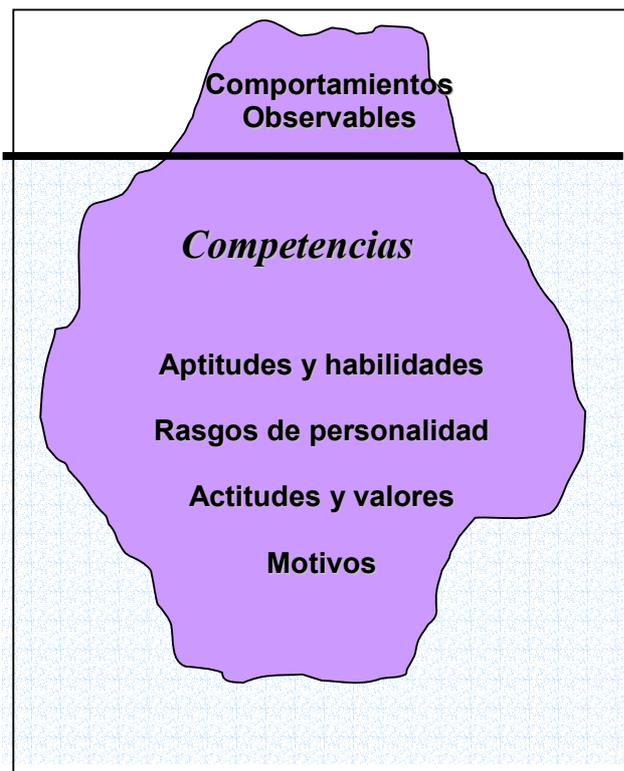


Figura 5. 1. Iceberg conductual de Boyatzis. Fuente: Boyatzis. (1982)

Boyatzis (1982) establece una distinción remarcable entre lo que supone las competencias de actuación superior, aquellas que poseen los trabajadores con un desempeño excelente de su función y las competencias umbral, básicas para desarrollar el trabajo de forma media o adecuada al puesto.

Más adelante otros autores como Gibb las definen como *“La capacidad de realizar determinadas tareas para las que son necesarios conocimientos, calificaciones, actitudes y motivaciones específicos”* (Gibb, 1990). Este autor basa su definición en el estudio de las competencias diferenciadoras y las competencias de umbral, las mínimas para desarrollar un trabajo. En esta línea Hooghiemstra (1996) define las competencias como *“cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente (competencias diferenciadoras) de los adecuados (competencias umbral), o entre los trabajadores eficaces e ineficaces”*.

En otra línea se desmarcan autores como Woodruffe (1993) que la plantea como *“una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”*. Es decir, todo aquel conjunto de patrones de comportamiento que una persona necesita para desempeñar un puesto de trabajo de manera eficiente

Para autores como Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga (1992) las competencias, a diferencia de teorías como el rasgo más centradas en variables unidimensionales, se plantean multidimensionales teniendo en cuenta diferentes componentes:

1. *Motivo: Una necesidad subyacente* o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta
2. *Rasgo de carácter:* Una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado.
3. *Actitudes o valores:* medido por medio de un test de respuestas, en el que se pide a la persona que diga lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer.
4. *Conocimientos:* De hechos o procedimientos, tanto técnicos como interpersonales que se mide por medio de test de respuestas.
5. *Aptitudes y habilidades:* Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad.

En la misma línea se pronuncian Spencer & Spencer(1993) y añaden un elemento nuevo como es la idea de que parte de las competencias se encuentran subyacentes y parte observables. Así las destrezas, habilidades y conocimientos serían competencias visibles y fácilmente medibles. Otras competencias como los rasgos, las aptitudes y valores y los motivos pertenecerían a un estrato difícil de observar a simple vista.²³ Sería necesaria la realización de inferencias que nos llevarían a predecir unas determinadas habilidades que derivaríamos en unos comportamientos concretos. (Figura 5.2.)

²³ Para Alles, 2000, opt. Citada, “los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana”.

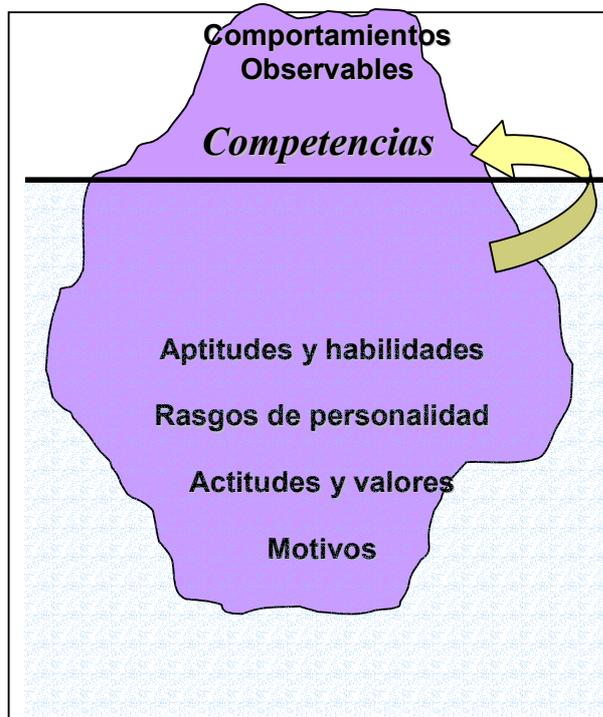


Figura 5. 2. Iceberg conductual. Fuente: Spencer & Spencer, 1993

Por su parte Levy Leboyer (1996) define las competencias como “*repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en determinada situación*”. Son conjuntos estabilizados de saberes y savoir faire en tareas o situaciones de trabajo concretas y en una organización estandarizada y que superan los límites del funcionamiento cognitivo. Esta definición se relaciona más con aquellos investigadores que estudian las competencias “*ad hoc*”, es referencia a una organización y puesto de trabajo concreto.

□2.3. Modelos de competencias

En el origen de las competencias se distinguen tres corrientes que surgen en Europa y Estados Unidos, que darán lugar a diferentes formas de entender la Gestión por Competencias y a posteriores clasificaciones y aplicaciones. (Vargas et al, 2001)

Si bien es cierto que, inicialmente, estas corrientes partían de fundamentos distintos el desarrollo y la investigación han generado un mayor eclecticismo en las posturas y una visión más enfocada a modelos holísticos.(Mertens, 2000)

Modelo Conductista

Surge en Estados Unidos. Basado en el estudio del desempeño que permite establecer factores que midan el rendimiento superior de un trabajador. Investiga aquellas características del individuo que conducen a un desempeño superior.

El modelo conductista se basa en la identificación de las capacidades que posee la persona y que lleva a desempeños superiores dentro de la organización. Inicialmente se aplicaba a los niveles más directivos en la organización, aunque actualmente se generaliza a las capacidades que hacen que un desempeño sea excelente en cualquier empleado.

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad e Harvard. Las competencias se conceptúan en términos de “características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”. A través de aquí se pretende generar una cultura organizacional que base en las categorías seleccionadas y proyectadas el potencial del empleado en la organización.

Las características más importantes de esta escuela son las siguientes:

1. Centrado en los “refuerzos” o “castigos”²⁴ de las conductas que se quieren mejorar. Una vez detectadas los indicadores de conducta que posee el individuo y aquellos indicadores “excelentes”, se debe ayudar al empleado a alcanzar esos niveles a través de planes de acción y guías de desarrollo, centradas en conductas determinadas que le hagan alcanzar los niveles exigidos. Por lo tanto, su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo “reforzar” las competencias seleccionadas. (Benavides, 2002). Para esta autora su parte viene constituido por la generación de competencias genéricas y su limitación por relación causal lineal y la propia generalización.
2. Surge, como hemos comentado, en la búsqueda de *nuevos elementos* que ayudaran a explicar el éxito profesional alejado de la concepción tradicional de los test de inteligencia. A raíz de estas nuevas investigaciones, los

²⁴ Aduciendo a uno de los paradigmas del condicionamiento operante (Conductismo)

resultados encontraron medidas que fueran cuantificables de tal modo que justificaran la utilización de nuevos enfoques en la gestión de recursos humanos.

3. Orientación hacia *competencias genéricas y universales*, entendiendo que cada país, entorno económico, o empresas parecidas, precisará unas competencias similares, o competencias comunes, derivadas de planteamientos del rendimiento “one best way”²⁵.

Siguiendo esta línea argumental, Spencer y Spencer (1993) clasifican las competencias en dos categorías, en función de su valor diferenciador:

- *Competencias de punto inicial*, que son características esenciales que se necesitan en cualquier empleo para llevarlo a cabo de forma mínimamente aceptable
- *Competencias diferenciales*: Son aquellas que aglutinan las personas que realizan sus funciones de forma excelente. Esto ayudará no sólo a crear un “Diccionario de Competencias por niveles”, sino a establecer los “*gaps*”²⁶ que ayuden a establecer planes de acción por competencias, para alcanzar el nivel de excelencia.
- *Diccionario de competencias*: A partir de aquí, Spencer y Spencer desarrollan un *Diccionario de Competencias*²⁷ que marca un paso importante en la posibilidad de establecer una transversalidad en su estudio y comparación. Después de valorar, analizar e investigar el perfil de competencias que diferenciaban a los mejores desempeños en una gran variedad de empresas, encontraron una serie de denominadores comunes que establecían en 24 características personales que distinguían los rasgos diferenciadores en el 80% de los casos.
- Serán las organizaciones las que determinen las competencias más concernientes a la estrategia y cultura de la organización, haciendo

²⁵ “Un solo camino, un solo método para conseguir el mejor resultado” (Herranz y de la Vega, 1999)

²⁶ Gaps: El nivel de “descuadre” o diferenciador entre competencias básicas y diferenciales

²⁷ Mapa de competencias asociada por cluster o “racimos” en función de asociaciones realizadas por la aplicación de cada una de esos cluster al desempeño laboral. Los diccionarios de competencias incluyen definiciones de las mismas e indicadores de conducta que sirven de modelo en su aplicación práctica. Competence al work (sic)

hincapié en los puestos de desempeño superior, la misión y los objetivos buscados en cada entorno económico.

Según la norma ISO9001:2000²⁸, las capacidades asociadas con el modelo conductista en la persona son importantes en la medida en que cumplen con “la *satisfacción del cliente que demanda la continua adaptación para lograr los cambios requeridos. Los productos y procesos de adaptación para lograr la satisfacción del cliente no se pueden predefinir. Aunque si se pueden definir resultados finales, como grado de satisfacción de los clientes y la mejora en costos y rentabilidad.*”

Ejemplos de competencias bajo este modelo son las de Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: a) plantear objetivos claros; b) estimular y da dirección a equipos de trabajo; c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otros.

Modelo funcionalista

Nace en Gran Bretaña y “*su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema – resultado- solución.* (Benavides, 2002). Así el modelo funcionalista se relaciona con desempeños concretos y predefinidos que la persona debe llegar a demostrar en un puesto de trabajo, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

Su gran contribución al modelo de competencias se encuentra asociado a los análisis contextuales y de organizaciones parecidas en diferentes contextos, lo que ha permitido la internacionalización de las competencias. Ha facilitado la creación de mapas competenciales con múltiples aplicaciones derivadas de la creación de planes de carreras, recorridos retributivos y la estandarización de competencias laborales (National Vocational Qualification).

²⁸ ISO/DIS 9001:2000 (1999), *Quality Management Systems – Requirements* (ISO, Ginebra)

Por otro lado, la construcción de estos mapas y competencias se limitan a los trabajadores expertos y técnicos. Por esta razón, y a pesar de vincular procesos, desagregan la aportación de los trabajadores, y no contribuyen a la construcción de la cultural organizacional hacia el resultado deseado.

Woodruffe (1992) define competencia²⁹ como un conjunto de patrones de comportamiento que un trabajador tiene que realizar para llevar a cabo el desempeño de unas funciones y tareas que se relaciona con un puesto de trabajo.

Los aspectos más importantes de este modelo son:

1. La competencia se define como una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso. Para lograrlo se basa en el *análisis de empleos* realizados para determinar cuáles son las funciones fundamentales y aquellos elementos que se encuentran asociados en la obtención de buenos resultados.
2. Su objetivo es la detección de aquellos *elementos esenciales* que ayudan a la consecución del objetivo deseado. Investiga en conocer cuáles son las funciones básicas que debe poseer el trabajador para contrastar su capacidad de desempeño profesional.
3. Su utilización suele ser a un *nivel más operativo*, y al igual que el modelo conductual fue utilizado originalmente en puestos directivos, el funcionalista se usa preferentemente para *posiciones técnicas*.
4. Estas competencias son determinadas a través de trabajadores expertos, los cuales elaboran un análisis ocupacional, con el diseño correspondiente a los mapas funcionales y gerenciales de los puestos de la organización.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados

5. Con todo ello se *buscan estándares* que originen las calificaciones ocupacionales nacionales (CONN) en Gran Bretaña, que se pusieron en vigor para empleos de sectores específicos y de forma más general en empleos

²⁹ Competency, diferente al término competente, utilizado por la escuela funcionalista. En este caso, la competencia se identifica con aquello que la persona aporta al puesto, mientras que competence se relaciona con los estándares que exige el puesto de trabajo. (Llopart, 1997).

públicos del Estado. En el caso de las organizaciones, se pretende realizar un análisis y elaboración de un “mapa” de cualificación de competencias en función de áreas y empleos. Así podemos citar la clasificación de ocupaciones de competencias oficializados de Canadá (Benavides, 2002), el directorio de grandes empresas británicas (Boam y Sparrow, 1992) o el modelo de competencias propuestos por Woodruffe (1992).

6. *Grados de competencias*. A raíz de los estudios y análisis citados surgen los grados de competencias que ayudan a determinar en qué nivel de una organización se encuadra cada competencia. Así tendríamos:

- *Labores rutinarias*. Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un reducido grupo de labores.
- *Labores amplias*. Ocupaciones en las cuales se aplican conocimientos en una gama de actividades laborales más amplia.
- *Labores complejas y no rutinarias*. Labores que exigen responsabilidad y autonomía y suelen realizarse en diferentes contextos.
- *Responsabilidades* en la asignación de recursos y sobre otras personas
- *Labores directivas*, con gran autonomía persona, responsabilidad en el *análisis*, diagnóstico, diseño y planificación de la organización.

7. Para estos autores la gestión por competencias se plantea como una *solución a los problemas de los programas de cambio organizacional* a gran escala, en lo que están implicados comportamientos de personas unidos al éxito del negocio, la estrategia y la cultura. Por lo que se define como “una herramienta para el cambio, además de serlo para la gestión de los recursos humanos” (Woodroffe, en Llopart, 1997). Ejemplos de estas aplicaciones están en las competencias definidas para empresas como Cadbury, WH Smith o BP. (Woodruffe, 1992).

Whiddett (1996) expone las diferencias existentes entre este modelo y el que propone Boyatzis más centrado en las características internas de la persona en función a las necesidades de la organización. Así describe las diferencias existentes los dos modelos. (Tabla 5.1)

	Modelo Funcional	Modelo conductual
Origen	Estados Unidos	Europa
Propósito	Identificación de las actuaciones superiores	Identificación de los estándares mínimos
Centrada	En la persona y organización	En el puesto de trabajo
Resumida en	Características personales	Tareas
Objetivos prioritario	Los Directivos	Todos, pero menos en los directivos

Tabla 5. 1. Comparación de Competencias americanas y europeas (Fuente: Widdett (1996) en Wood (2002))

Modelo constructivista.

Surge en Francia otro modelo de competencias encabezado por los autores franceses LeBoterf (1994) y Levy – Leboyer (1993). Parte de la necesidad de resolver las disfuncionalidades que surgen en la organización a través de la capacitación de los empleados, construyendo competencias ocupacionales desde la función (funcionalista), pero concediendo la misma importancia a la persona, sus intereses, motivaciones y posibilidades, creando escenarios de construcción grupal. Como comenta Benavides (2002) su aporte es fundamentalmente metodológico “*considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos*”.

Las características más importantes del modelo son las siguientes:

1. Las competencias *no son definidas a priori*, sino que se generan a partir del análisis y proceso provocado por las disfunciones que presenta la organización. Por lo tanto, en este sentido, las competencias están ligadas tanto al desarrollo de los empleados como a la mejora en los procesos productivos.

2. Este carecer reactivo se determina por ejemplo al detectar carencias en los canales de comunicación vertical. Tras realizar un análisis en profundidad puede determinarse las competencias atribuibles los puestos directivos y técnicos, y con ello generar circuitos de comunicación más eficientes.

3. Esta corriente se orienta *hacia las tareas desempeñadas*, de tal manera que focaliza su atención en la necesidad de equiparar la capacidad individual con los esfuerzos. Se desarrollan en el propio puesto de trabajo. Es decir, no son aptitudes o habilidades que se poseen a priori, sino que es el propio desarrollo laboral el que las detecta y potencia. De este modo, las competencias deberían definirse y evaluarse dentro del marco laboral, mediante la comunicación e intercambio profesional. (Le Boterf, 1992)

4. Defienden la evaluación de las competencias no sólo desde la perspectiva de la organización, sino también de las *necesidades del propio individuo*. De esta forma se originan los “balances de competencias” (Levy-Leboyer, 1993), que son procedimientos que detectan las competencias de los individuos en orden a gestionar sus propias carreras profesionales. Existe una ley en Francia que establece una obligación a las empresas a realizar una evaluación de las competencias de sus empleados a petición de éstos.³⁰ (Tabla 5.2.)

	Balance de Competencias	Evaluación del potencial
Se realiza	A petición del interesado	A petición de la empresa
Objetivo	Ayudar al interesado a situarse en el mundo laboral, dándole los elementos que necesita para planificar su futuro.	Conocer el potencial de los recursos humanos de cara a gestionar la movilidad de manera prospectiva.
Se comunica	Siempre y únicamente al interesado	No necesariamente

Tabla 5. 2. Diferencias entre balance de competencia y evaluación de potencial (Fuente: Llopart, 1997)

³⁰ Fechada 31 de Diciembre de 1991

5. Como señalan Pereda y Berrocal (2000) los autores franceses consideran la competencia como “*comportamiento observable*”, medible en la correcta realización del trabajo. Esto supone un planteamiento diferencial ya que aumenta la fiabilidad de medición y se reducen los márgenes de error al no realizar planteamientos de “*comportamientos subyacentes*” planteado por Boyatzis (1982). Sin embargo en este aspecto coinciden en la visión que plantean Spencer y Spencer. (Tabla 5.3.)

Autores	Elementos Subyacentes	Elementos observables
Teoría de Rasgos	Aptitudes, Rasgos, Actitudes, Conocimientos y Motivos	Comportamiento
Levy – Leboyer	Rasgos, Actitudes y Motivos	Conocimientos y Aptitudes
Spencer & Spencer	Aptitudes, Rasgos, Actitudes, conocimientos y motivos.	Comportamiento y Competencias
Boyatzis	Aptitudes, Rasgos, Actitudes, Conocimientos y Motivos y Competencias	Comportamiento

Tabla 5. 3. Comparación de las distintas teorías y escuelas en Relación al grado de observación de las competencias (Fuente: Elaboración propia)

6. Las competencias ya no se considerarían tanto un conjunto de habilidades, conocimientos y rasgos sino *un compendio de estas tres capacidades que configurarían las competencias observables*. Éstas nos darán la pauta de los comportamientos que hemos descrito como susceptibles de provocar el éxito en el desempeño de un determinado puesto de trabajo.
7. Las competencias no son universales sino que *se diseñan en una situación y en un puesto de trabajo concreto*. Las competencias se encuentran contextualizadas en un determinado entorno laboral, por lo que las competencias no se convierten es “saber hacer”, hasta que la persona no ejecuta una actividad concreta. (Le Boterf, 1994) La escuela europea, con Levy Leboyer a la cabeza, defienden el desarrollo de competencias “ad hoc”,

es decir, para cada organización y puesto de trabajo, asumiendo la dificultad de crear un modelo de competencias genéricas.

Mandon (1990) defiende que para que alguien “sea competente debe saber gestionar conocimientos y cualidades para enfrentarse con un problema concreto, es decir aquellas que se utilizan para una cuestión concreto.

En este sentido, Levy Leboyer (1993) y Le Boterf (1994) defienden la existencia de las competencias dentro de un contexto que englobe al sujeto, la situación profesional o su puesto de trabajo y la flexibilidad para poder ocupara otros puestos a través de la formación, la selección y el desarrollo. (Figura 5.3.)

Otros autores explican que las tareas que realiza un empleado vienen descritas “como acciones concretas y significativas, desarrolladas por la persona que trabaja”. (Valverde, 2001:24)

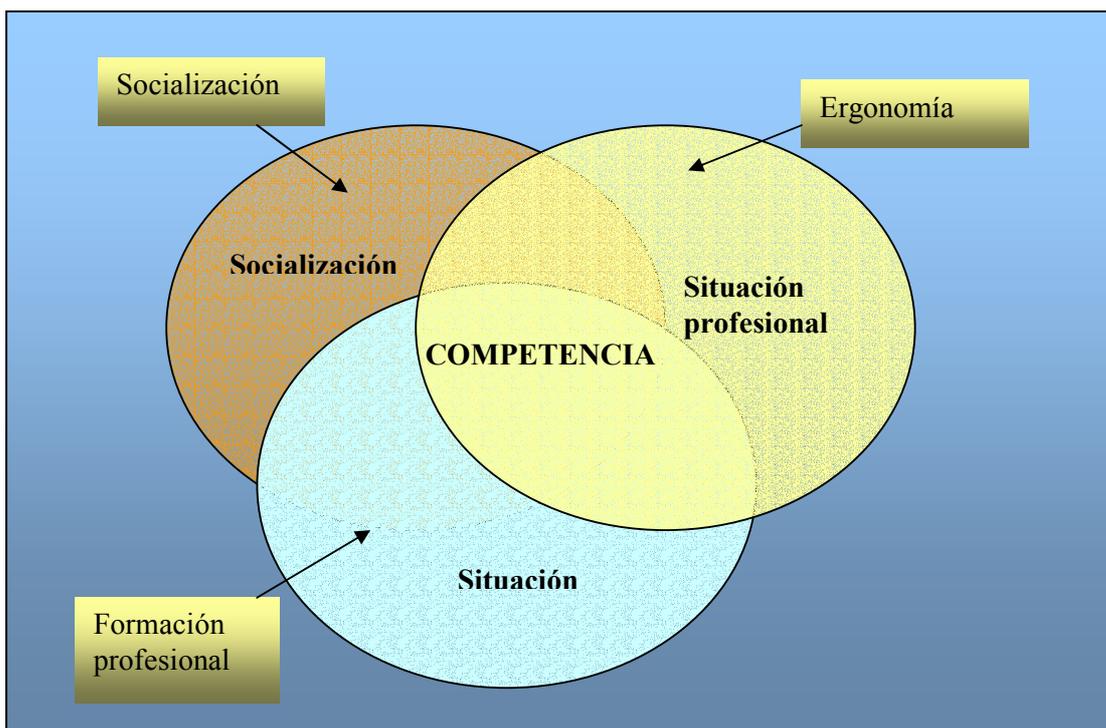


Figura 5.3 . Representación de competencias (Fuente: Extraído de Llopart. Original Le Boterf, 1994)

8. Es un modelo centrado en el proceso de *aprendizaje de las personas*. La única aptitud que se considera indispensable es la del aprendizaje, en virtud

de la cual se podrán desarrollar otras competencias ya que a medida que se automatiza disminuye el control intelectual. Esto trae consigo varias consecuencias:

- En la medida en que una competencia es automatizada requerirá menor esfuerzo en su ejecución, por lo que *las competencias tienen que desarrollarse a partir de las habilidades adquiridas en la formación*. Sin embargo, a la hora de evaluarlas, los tests que tengan por misión analizar las competencias de un puesto de trabajo desde la persona que lo realiza carecerán de excesiva validez, ya que el sujeto carece de evaluaciones cognitivas en gran parte de las tareas que realiza, por lo que es difícil que pueda describirlas.
 - Mediante el conocimiento de sus competencias podrán realizar un plan de carrera personalizado que ayude a la consecución de sus éxitos profesionales.
 - Para estos autores las competencias se centran en el futuro, lo que deberá ser tenido en cuenta a la hora de realizar los inventarios de competencias en contraste con el desempeño superior.
9. Establecen una diferenciación entre aptitudes, rasgos y competencias. Las primeras caracterizan a los individuos y explican la variación de su comportamiento, mientras que las competencias son la *“puesta en práctica de aptitudes, rasgos y conocimientos, teniendo en cuenta el entorno social y cultural*. (Leboyer, 1995).

Leboyer (1996) realiza una reflexión sobre la idea de las competencias individuales como complemento de las competencias organizacionales, que resume la idea fundamental del modelo constructivista:

“Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representa una integración y una coordinación de savoir – faire, conocimientos y cualidades individuales, de ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. (Levy Leboyer, 1996)

En la tabla 5.4. se expone una comparación entre los elementos más importantes del modelo conductual en relación al modelo constructivista.

	Modelo conductual	Modelo constructivista
Origen	Búsqueda de desempeños superiores	La “empleabilidad” ³¹
Herramientas	Entrevistas: Incidentes Críticos, focalizadas.	Tests de aptitudes y C.I.
Orientación competencial	Genérica	Individualizada
A través del	Ad hoc	Del individuo
Centrada	En los puestos de trabajo	En los procesos de aprendizaje de personas
Se originan para	Organización	Individuo

Tabla 5. 4. Diferencias entre modelo conductual y constructivista (Fuente: Derivada de Llopart, 1998)

Modelo hermenéutico-reflexivo

La competencia se percibe como “una habilidad para el conocimiento puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta”. Este modelo corresponde a la propuesta sobre aprendizaje realizada por Kolb. Proceso mediante el cual se crea el conocimiento a través de la transformación de la experiencia

³¹ Posibilidad de conseguir un nuevo empleo. Se puede medir en unidades de tiempo.

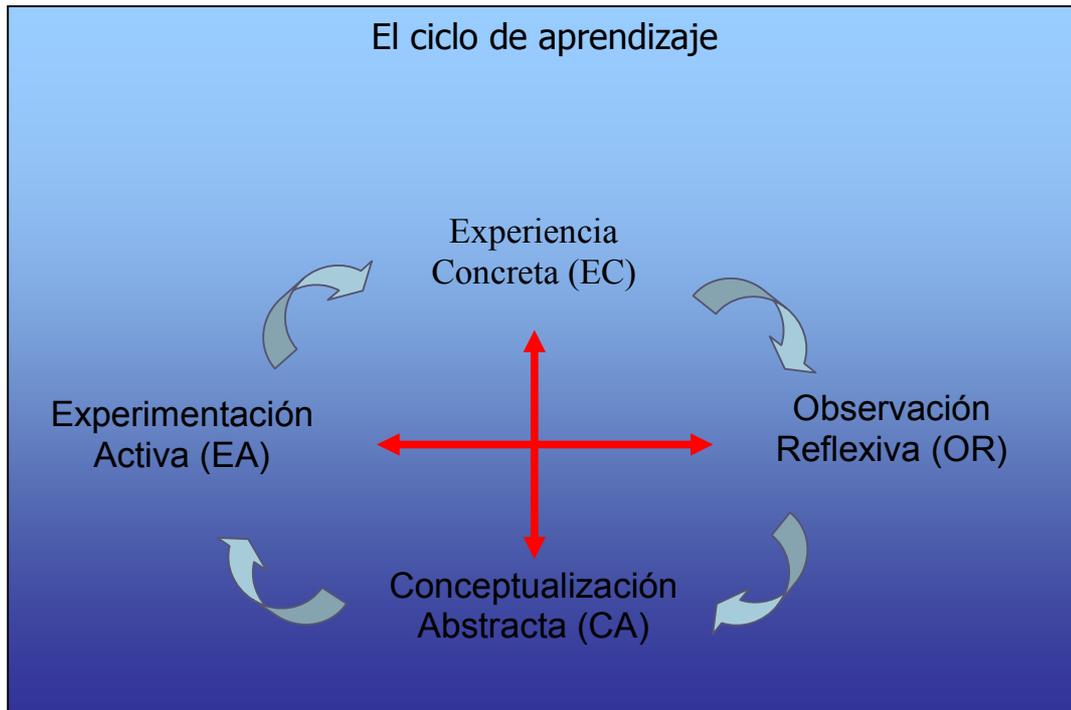


Figura 5. 4. Representación del ciclo de aprendizaje. (Kolb, 1984)

Alonso (2000) y Honey y Mumford (1986) retienen de Kolb (1984) la idea de un modelo de aprendizaje experiencial en cuatro fases que llaman: la experiencia, el regreso sobre la experiencia, la formulación de conclusiones y la planificación. (Figura 5.4)

Partiendo de las teorías de la psicología evolutiva de Piaget (1954) y la teoría neuropsicológica de Luria (1973) Kolb (1984) plantea un modelo de “Estilos de Aprendizaje” donde se describen los diferentes mecanismos que posee cada individuo para asimilar la información del entorno. Debido a condicionantes genéticos y ambientales cada uno de nosotros asimila la información del entorno de forma diferente, por lo que las acciones emprendidas para el aprendizaje también serán diferentes. (Tabla 5.5)

Cada una de estas fases trae consigo una serie de conductas y actitudes propias del método de aprendizaje que serán la base para la adquisición de unas competencias por encima de otras.

ESTILO ADAPTADOR	<p>Combina la EXPERIENCIA CONCRETA y la EXPERIMENTACION ACTIVA</p> <p>Las personas con este estilo aprenden principalmente de la experiencia,tomando parte activa en las situaciones.</p>
ESTILO DIVERGENTE	<p>Combina la EXPERIENCIA CONCRETA y la OBSERVACION REFLEXIVA</p> <p>Las personas con este estilo son mejores percibiendo situaciones concretas desde distintas perspectivas. Su posicionamiento ante las situaciones consiste en observar más que en actuar.</p>
ESTILO ASIMILADOR	<p>Combina la CONCEPTUALIZACION ABSTRACTA y la OBSERVACION REFLEXIVA</p> <p>Las personas con este estilo de aprendizaje son mejores entendiendo una amplia gama de información y organizándola de forma concisa y lógica.</p>
ESTILO CONVERGENTE	<p>Combina la CONCEPTUALIZACION ABSTRACTA y la EXPERIMENTACION ACTIVA</p> <p>Las personas con este estilo de aprendizaje son mejores encontrando una utilización práctica a las ideas y teorías.</p>

Tabla 5. 5. Estilos de aprendizaje de Kolb. Fuente: Kolb (1984)

Modelo cognitivo

Atribuible a la definición facilitada por Chomsky (1965) que define la competencia como “la capacidad y disposición para la actuación y la interpretación”. En este sentido, considera que el requisito fundamental para una investigación sobre competencias es la distinción entre capacidad y disposición, entre el “saber” y “querer hacer”, ya que considera que puede hablarse de adquisición, conocimiento y competencias y en vez de aprendizaje y conocimiento. Es por lo tanto, una cuestión actitudinal la que provoca el cambio en un determinado comportamiento.

El concepto “capacidad” que introduce Chomsky (1965) posee connotaciones genéticas, cuestión con la que los constructivistas están en desacuerdo.

Este enfoque se basa en el modelo taxonómico propuesto por Bloom (1986) , orientado hacia la acción docente, en la que se pretende “clasificar y ordenar el aprendizaje, facilitando la acción panificadora de los docentes”.

□3. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Echevarría (2002) realiza un compendio de la tipificación de competencias de Gonzi y Athnasou (1996) dividiéndola en tres categorías. Éstas se relacionan a su vez con los modelos antes descritos en tanto en cuanto, la Gestión por Competencias se basa en el análisis de tres constructores diferentes: (Figura 5.6.)

1. Visión mecanicista: Las competencias a través de las tareas desempeñadas
2. Visión psicologicista: Las competencias en relación a las características de la persona.
3. Visión holística: Las competencias desde un punto de vista general, que incluya no sólo los puestos de trabajo y las personas, sino la cultura, la estrategia y la visión de la organización. (Core Competences)

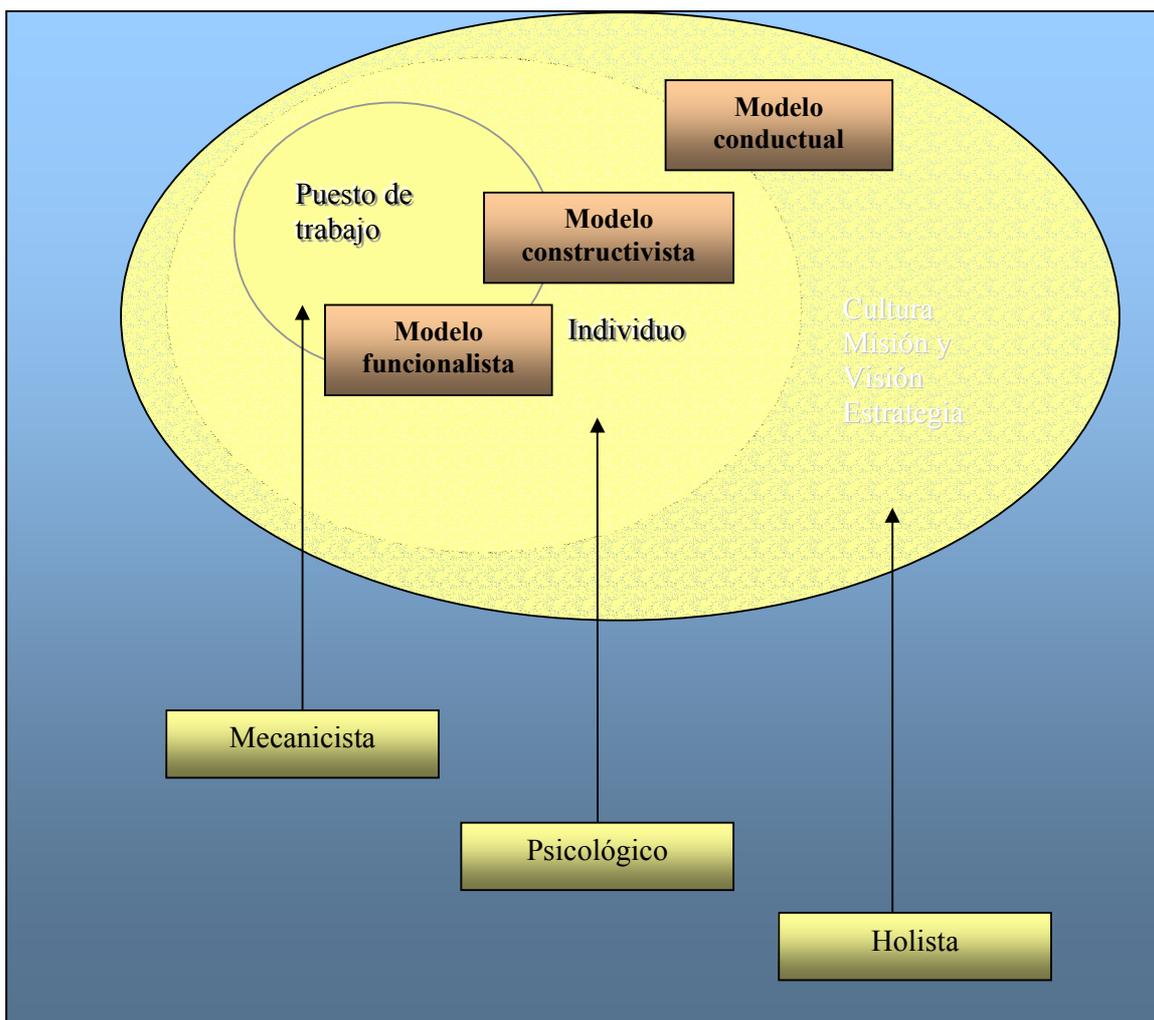


Figura 5. 5. Esquema de los planteamientos en la clasificación de competencias y los elementos que tiene en cuenta, relacionados con los modelos de competencias (Fuente: Elaboración propia)

Como vemos en la Figura 5.5., los modelos antes explicados se distribuirían teniendo en cuenta el motivo de estudio en cada caso.

Así, el *Modelo Funcionalista*, se encontraría en una perspectiva más mecanicista, por ser el puesto de trabajo y las funciones asociadas al mismo el elemento fundamental de su estudio, aunque éste esté asociado en las aplicaciones a los aspectos más genéricos de la organización.

Por otro lado, el *Modelo constructivista* de la Escuela Francesa, se encuentra compartiendo un enfoque mecanicista y psicológico, debido a que su estudio se centra en el estudio del individuo a través de un puesto de trabajo concreto.

En este sentido los “*□alances de Competencias*” son creados con el objeto de describir y desarrollar las competencias de cada individuo, en un entorno laboral.

Finalmente, el *Modelo Conductual*, se encuentra ubicado en una perspectiva psicologicista, conectada con la perspectiva holista, en la medida en que los Dictionarios de Competencias son creados teniendo en cuenta la misión y la estrategia de la organización.

□3.1. Perspectiva mecanicista

Al asociar el concepto de competencia al de ocupación es inevitable pensar en un perfil, esto es, en el conjunto de competencias que llevarían al adecuado desempeño de una ocupación concreta.

En lo que a perfiles de competencias “ad hoc” se refiere, se necesita realizar un estudio concreto en cada organización a fin de destacar las competencias necesarias para desempeñar el trabajo.

A su vez, las competencias en el puesto de trabajo o “ad hoc” se dividen en varios componentes que ayudan a su medición y comprensión, aunque en la praxis las competencias se dan como la suma de un “todo” por lo que resulta difícil su separación en elementos diferenciados. Estos elementos que describen los componentes de un puesto de trabajo son:

1. *Saber*: Conjunto de conocimientos que posibilitarán a la persona la ejecución óptima de su trabajo. Es lo que se denomina en el lenguaje empresarial “know”.
2. *Saber Hacer*: Capacidad para aplicar esos conocimientos a una actividad concreta. Es lo que se denomina “know how” o “savoir faire”.
3. *Saber estar*: Es el compendio de actitudes e intereses que predominan en una empresa. Este elemento está relacionado con el puesto de trabajo de tal forma, que se debe analizar la cultura de la empresa para saber qué comportamientos se adaptan a las normas de la organización
4. *Querer hacer*: Referente a aspectos motivacionales.
5. *Poder hacer*: un elemento nuevo que incorpora las posibilidades e infraestructuras que la organización pone al alcance de los trabajadores. Esta infraestructura estaría compuesta por instrumentos y recursos que facilitarían

la consecución exitosa de las tareas y funciones del trabajador en su puesto de trabajo.

Otra de las clasificaciones de competencias que suelen realizarse al abrigo del diseño por puesto de trabajo son la separación entre:

1. *Competencias Técnicas*: Hacen referencia a todas aquellas necesarias para el desarrollo de puesto de trabajo en su vertiente técnica. Así pues, según la clasificación anterior serían las competencias de “saber”, “saber hacer”. Por ejemplo, a un soldador tendrá como competencias técnicas aquellas relativas al conocimiento de los puntos de soldadura, de las normas básicas de protección etc. También son denominadas competencias “hard”, por su indispensabilidad para el desempeño del puesto.
2. *Competencias Genéricas*: Aquellas que se engloban en aquellos aspectos del puesto menos cuantificables como la capacidad de relación con los demás, el trabajo en equipo.

Si bien es cierto los planteamientos de Leboyer son más amplios, ya que, a pesar de no rechazar los test ni la inteligencia, considera que las competencias deben ir desarrollándose a medida que el empleado evoluciona, se adhiere a los planteamientos mecanicistas en la medida en que no contempla la incorporación de competencias universales o transversales para el estudio inter-empresas.

Woodruffe realiza una descripción de las competencias genéricas que exponemos a continuación. (Tabla 5.6)

<p>Amplitud de conocimiento para estar bien informado</p> <p>Desarrolla y mantiene canales de comunicación dentro de la organización y fuera de ella; utiliza tecnología para ganar información; es consciente de lo que debería estar pasando y del progreso que se ha conseguido hasta ahora; está al tanto de los desarrollos políticos y económicos en los ámbitos local, nacional e internacional; hace seguimiento de las actividades de la competencia</p>
<p>Astucia para tener un entendimiento claro</p>

<p>Tiene una vista panorámica de los asuntos, recoge información continuamente ; relaciona la información que obtiene; llega al punto central del problema, identifica las líneas más productivas de investigación; analiza todas las variables que afectan un asunto; adapta su pensamiento a la luz de la nueva información; tolera y maneja ideas o información conflictiva o ambigua</p>
<p>Razonamiento para encontrar alternativas</p> <p>Genera opciones: evalúa las opciones teniendo en cuenta los aspectos negativos o positivos de su uso; anticipa necesidades de recursos; anticipa los efectos de las opciones en otras personas;; demuestra sentido común e iniciativa</p>
<p>Organización para trabajar productivamente</p> <p>Identifica prioridades, organiza actividades antes del plazo límite; identifica y organiza los elementos de las tareas; anticipa recursos necesarios; ubica los recursos para las tareas; establece los objetivos para el personal; maneja su tiempo y el de los demás</p>
<p>Se enfoca en conseguir resultados</p> <p>Propone soluciones en el marco de de tiempo, crea o adapta procedimientos para asegurar resultados en los problemas, supera inconvenientes personales para asegurarse de que los problemas sean resueltos, anticipa ideas, propone retos, lucha por conseguir nuevos negocios, ubica objetivos personales, reconoce lugares para enriquecimiento personal, adquiere nuevas habilidades y acepta nuevos retos.</p>
<p>Liderazgo</p> <p>Transmite y expresa su habilidad a los demás, está preparado para tomar y apoyar decisiones, habilidades para calcular riesgos, aconseja a áreas inexpertas.</p>
<p>Sensibilidad para identificar otros puntos de vista</p> <p>Escucha los puntos de vista de otros, se adapta a otras personas, tiene en cuenta las necesidades de otros, demuestra empatía en comunicaciones orales y escritas, está consciente de las expectativas de los otros</p>
<p>Cooperación para trabajar en equipo</p> <p>Involucra a otras personas en su área y en sus ideas, mantiene informados a los demás, hace uso de servicios de apoyo disponible, utiliza las habilidades de los miembros del equipo, está abierto a ideas y sugerencias</p>
<p>Orientación a conseguir objetivos a largo plazo</p> <p>Se mantiene dentro del plan, sacrifica el presente por el futuro, lucha contra el tiempo cuando las condiciones son desfavorables.</p>

Tabla 5. 6. Competencias genéricas de Woodruffe. Fuente: Woodruffe, 1993.

Otros autores como Stroobarnts (1993) sugieren que las competencias deben separarse en tres tipos según la función y el resultado de su actividad:

1. *Competencias técnicas*, teniendo en cuenta que deben conocerse con anterioridad los criterios de éxito.
2. *Competencias tácticas*, donde los criterios de éxito se definen de forma simultánea a la actividad.
3. *Competencias éticas*, donde los criterios son definidos a posteriori.

Para Echevarría (2002) este enfoque es reduccionista ya que “Al centrarse tanto en la tarea, se pierde de vista la concepción global de la profesión y porque en su estado puro no considera aspectos como el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el juicio aplicado a la resolución de problemas”.

Por lo tanto, a la hora de aplicarlo al estudio de una organización bancaria contaríamos con serias deficiencias, ya que es necesario contar con una visión más global tanto por la diversidad de puestos existentes, como por la introducción de la otra variable “Cultura”, que debe estudiarse bajo un prisma transversal. Sin embargo, a modo de ejemplo, hemos establecido un ejemplo de la clasificación de las competencias de este modelo para un Director de Oficina. (Tabla 5.7.)

	Función	Modo de adquisición	Ejemplo para un Director Oficina
Saber teórico	Saber comprender Saber interpretar	Educación formal Educación inicial y continua	Conocimientos de Riesgos Financieros, conceptos teóricos de flujo monetario, etc.
Saber - hacer procedimental	Saber cómo proceder	Educación formal Educación inicial y continua	Saber cómo realizar una operación hipotecaria. Cuáles son los pasos
Saber-hacer experiencial	Saber hacerlo	Experiencia profesional	Ser capaz de desarrollar una operación de riesgo, desde que capta al cliente hasta final de la operación.
Saber-hacer sociales	Saber comportarse Saber conducirse	Experiencia social y profesional	Ser capaz de visitar empresas, captar clientes, comportarse en actos

			públicos que represente al Banco.
Saber-hacer cognitivos	Saber tratar la información Saber razonar Saber nombrar lo que se hace Saber aprender	Educación formal Formación inicial y continua Experiencia social y profesional analizada	Ser capaz de dirigir al equipo, comunicar sus intenciones a los empleados o a los clientes, aprender nuevos conceptos

Tabla 5. 7. Tipo de saberes en competencias para puesto (Fuente: Le Boterf, 1994, pagina 115)

□3.2. □Perspectiva Psicologista

El planteamiento de Spencer y Spencer utiliza un *Diccionario de Competencias* elaborando un inventario de 24 competencias que denominan Universales, donde se cubren más del 80% de las conductas dentro de una Organización. Aquellas que no son cubiertas pueden responder a uno de los siguientes casos:

1. Conductas únicas que expresan competencias genéricas, como por ejemplo determinadas habilidades para la expresión escrita, o ciertas formas sociales de integrarse dentro de un equipo.
2. Competencias inusuales que no pueden considerarse genéricas, como el optimismo, los mecanismos para generar empatía,
3. Competencias únicas, que correspondan a puestos de trabajos muy específicos.

Los racimos (o clusters) son seis. Los hemos desarrollado de forma más específica, ya que, como más adelante veremos, el modelo de competencias que utilizamos surge de las competencias individuales para desarrollarse a través de un modelo más estratégico:

1. Racimo de Logro y Acción, compuesto por las siguientes competencias:

- Orientación al logro
- Interés por el Orden, la Calidad y Exactitud
- Iniciativa
- Búsqueda de Información

2. Espíritu de Servicio

- Comprensión Interpersonal
- Orientación hacia el Servicio al Cliente
- Impacto e influencia
- Impacto e Influencia
- Comprensión de la Organización
- Construcción de Relaciones

3. Competencias Gerenciales

- Desarrollo de Personas
- Asertividad
- Trabajo en Equipo y Cooperación
- Liderazgo de Grupos

4. Competencias Cognitivas

- Razonamiento Analítico
- Razonamiento Conceptual

5. Eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en uno mismo
- Flexibilidad
- Compromiso con la Organización

1. ***Racimo de Logro y Acción.*** Es esencial la capacidad del individuo de adaptarse a la acción, a todo aquello que suponga un reto y unos objetivos a conseguir.

- Orientación *al logro*

Esta competencia persigue el logro de la excelencia, desde el momento en que existen unos objetivos que cumplir.

A la hora de analizarla, se establecen tres puntos básicos: Uno, en el que se acude al pasado para observar mejoras en sus actuaciones, una segunda acción en la que se atiende a la actitud y voluntad de lograr dichas progresos y finalmente, se observa los objetivos o metas que se haya propuesto y supongan un reto.

Esta competencia es denominada también como *Orientación a Resultados, Orientación a la eficiencia, Orientación hacia la mejora.*

- *Interés por el Orden, la Calidad y la Exactitud.* Lo más destacable de esta competencia es la tendencia a reducir la incertidumbre y el interés por la claridad y el control. Suelen ofrecer una correlación inversa con la competencia anterior.
 - *Iniciativa.* Esta competencia se relaciona con la capacidad del individuo de transformar en acciones sus planes u objetivos. Consiste en ofrecer alternativas para mejorar procesos y acciones y generar nuevas oportunidades.
 - *Búsqueda de información.* Existe una tendencia natural a indagar otros canales de consecución de objetivos, el deseo de aprender más, de encontrar nuevas fuentes de información.
2. ***Racimo de espíritu de servicio.*** Todas aquellas competencias englobadas en este racimo buscan la satisfacción de los demás, la preocupación por sus necesidades y la búsqueda de estas satisfacciones, trabajando para encontrarlas. Implica unas mayores necesidades sobre el *poder* y la *afiliación* que otros racimos competenciales.
- *Comprensión interpersonal.* Capacidad de escucha hacia los demás, de empatía en sus sentimientos y situaciones, de entender sus planteamientos. Se define igualmente como “*empatía*”, “*sensibilidad hacia los demás*”, o “*atención a los sentimientos ajenos*”.
 - *Orientación hacia el Servicio.* El deseo de ayudar a los demás, descubriendo sus necesidades y poniendo los medios para encontrar soluciones. A diferencia del impacto o influencia la importancia de entender los problemas de los demás es para ayudarlos, más que para influir sobre ellos.

Como hemos visto en el capítulo 4, la importancia de esta competencia se ha vuelto vital con objeto de asegurar la permanencia de las entidades financieras. En organizaciones de servicios, donde no existe un producto tangible, la capacidad y el deseo de ayuda a los demás se vuelven imprescindibles.

Esta competencia también es conocida como “*espíritu de servicio*”, “*enfoque a las necesidades del cliente*”, “*Orientación al cliente*”.

3. ***Racimo de Impacto e Influencia.*** Todas estas competencias abarcan la necesidad del sujeto de búsqueda de efecto de influencia y poder sobre los demás, desde una vertiente positiva, buscando el bien general.

- ***Impacto e Influencia.*** Tal y como lo definen Spencer y Spencer “*expresa la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás*”. A diferencia del racimo de *espíritu de servicio*, el sujeto tiene definidos con claridad cuáles son sus objetivos y pretende llevarlos a cabo. Se conoce igualmente como “*Influencia Estratégica*” o “*Persuasión para alcanzar los objetivos*”.
- ***Comprensión de la Organización.*** Esta competencia se relaciona con la capacidad para entender todas aquellas relaciones de poder que existen dentro de una organización, tanto aquellas relacionadas con el entorno (clientes, proveedores), como las que se encuentra dentro de la organización (relaciones verticales u horizontales). Entiende las acciones dentro de una línea estratégica que le ayuda a explicar hacia dónde va la organización.

Esta escala se muestra paralela a la *Comprensión Interpersonal*, aunque está más enfocado a la comprensión organizativa que a la comprensión conductual personal.

- ***Construcción de Relaciones.*** Referente a aquellas personas capaces de construir relaciones de amistad o redes de contacto con gente que les pueden ser útiles para alcanzar metas relacionadas con su trabajo. En aquellas conductas en que las relaciones no se establezcan por temas laborales, se reenfocherà más hacia la motivación de afiliación, que a la construcción de relaciones. Esta competencia también es llamada “*networking*”, “*interés por las relaciones*”, “*Capacidad de contacto*”.

4. **Racimo de Competencias Gerenciales.** Este racimo fue diseñado por Spencer y Spencer como algo especializado de las competencias de impacto e influencia, dirigidas especialmente a los directivos o colectivos de empleados que dirigen personas.
- *Desarrollo de Personas.* Se trata de implicar a la persona en su desarrollo, con la intención y el efecto de potenciar su carrera y su rendimiento, por encima de un papel Standard de formador. Otras denominaciones como “*Desarrollo de otros*”, “*Preocupación por el crecimiento*”, “*Desarrollo de los colaboradores*”, “*Instrucción de personas*”.
 - *Asertividad.* Término psicológico que enuncia la habilidad para expresar la intención de que otros hagan o se comporten como uno desea, decirles lo que tienen que hacer. Está alejado del nepotismo o el uso incontrolado del poder, ya que las líderes excelentes se caracterizan por altos niveles en asertividad, acompañados de empatía, desarrollo de personas y trabajo en equipo. También es llamada “*decisión*”, “*uso de la influencia*”, “*dotes de mando*”, “*firmeza al imponer criterios*”.
 - *Trabajo en Equipo y Cooperación.* Intención de trabajar de forma coordinada dentro de un equipo, mediante aportaciones, iniciativas y tendencia a la ayuda que lleve a la consecución de objetivos comunes. También se le denomina “*Gestión de grupos*”, “*Facilitación del grupos*”, “*Motivación de personas*”.
 - *Liderazgo de Grupos.* Intención de una persona de adoptar el papel de líder, con el interés de poder dirigir y conducir a otros. Se concibe como una competencia necesaria para el desarrollo y la potenciación de un grupo, y por ende, de una Organización. También se le denomina “*Gestión de personas*”, “*Motivación de grupos*”, “*Asunción de mando*”.
5. **Racimo de Competencias Cognitivas.** Estas competencias se encuentran integradas porque, a pesar de que, como vimos, la inteligencia no es el factor esencial en el éxito laboral (McClelland, 1976), tiene una parte de influencia

en la capacidad de desarrollo de futuras habilidades y de la práctica de las ya conocidas.

De esta forma, se entiende que para llegar a la comprensión de una situación, una tarea, un problema o un cuerpo de conocimientos es necesario un nivel en estas competencias.

A la hora de analizarlas, presentan mayor dificultad sobre todo en los indicadores conductuales, ya que toda conducta se entenderá como una consecuencia de estas competencias.

Ambas escalas (Razonamiento analítico y Conceptual) se relacionan directamente con la inteligencia básica, aquella que tiende a aplicar de un modo útil la inteligencia en situaciones laborales.

- Razonamiento *analítico*. Esta competencia ayuda a separar en partes una situación concreta o ser capaz de establecer diferentes alternativas a un mismo problema para poder encontrar una solución. Implica, igualmente, sistematizar las partes de una situación o problema, priorizar de forma racional las relaciones causales. Es conocido igualmente como “*Pensamiento independiente*”, “*inteligencia práctica*”, “*Análisis de problemas*”, “*Razonamiento y capacidad de planificación*”.
- Razonamiento *conceptual*. Implica ser capaz de organizar las partes de una situación o problema organizándolo en su conjunto.

Se tienen que identificar patrones o conexiones entre determinados elementos que no resultan obvios, ya que la persona tienen que ser capaz de realizar razonamientos creativos, conceptuales o inductivos a los conceptos conocidos.

También se le denomina “*Reconocimiento de patrones*”, “*Pensamiento crítico*”, “*Definición de problemas*”, “*Capacidad para generar teorías*”.

6. ***Racimo de eficacia personal***. Estas competencias se integran en los aspectos más relacionados con la personalidad del individuo, con aspectos relativos a su madurez, y que son los causantes de la eficacia de un individuo cuando tiene que enfrentarse a situaciones y presiones dentro de su entorno laboral. Este racimo se encuentra muy relacionado con la Teoría de la Inteligencia Emocional que trataremos en el apartado siguiente.

- **Autocontrol.** En situaciones de estrés es capaz de conservar un nivel de desempeño adecuado. Como lo definen Spencer y Spencer es la capacidad de mantener las emociones bajo control y de contrarrestar las acciones negativas cuando es necesario enfrentarse a la oposición, la hostilidad o condiciones de presión.
- **Confianza en uno mismo.** Esta competencia mantiene la eficiencia ante las situaciones difíciles y el escepticismo del entorno.
- **Flexibilidad.** Sirve para adaptar las intenciones a las circunstancias imprevisibles. Capacidad de adaptarse y de trabajar con eficacia en multitud de situaciones, y apreciar perspectivas divergentes.
- **Compromiso con la Organización.** Esta última competencia se refiere a la posición en una misma dimensión de los intereses y motivaciones de las personas con la organización. Se identifica con el deseo de priorizar los intereses de la organización a las prioridades personales.

A partir del Diccionario de Competencias de Spencer y Spencer, surgieron otros autores que introducían diversas modificaciones, con la idea de obtener unas competencias universales, según los diversos entornos en los que estos investigadores aplican sus modelos. (Tabla 5.8.)

Autores	Competencias Clave
McCauley (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una persona llena de Recursos • Hacer lo que conviene • Aprender deprisa • Tener espíritu e decisión • Dirigir a los subordinados • Crear un clima propicio al desarrollo

	<ul style="list-style-type: none">• Enfrentarse a los subordinados problemáticos• Estar orientado al trabajo en de equipo• Escoger colaboradores de talento• Establecer buenas relaciones con los demás• Ser humano y sensible• Tener sangre fría• Equilibrar el trabajo y la vida personal• Conocerse a sí mismo• Hacer que la gente se sienta cómoda• Tomar decisiones con flexibilidad
Thornton y Byham (1982)	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos técnicos y profesionales• Presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita• Análisis de los problemas de la Organización• Planificación y organización• Liderazgo individual y grupal• Sensibilidad extraorganizacional y organizacional
Dulewicz (1989)	<ul style="list-style-type: none">• Intelectuales• Perspectiva estratégica• Análisis y juicio• Planificación y Organización• Interpersonales• Dirección de los colaboradores• Persuasión• Asertividad y decisión• Sensibilidad interpersonal

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación oral • Adaptabilidad • Flexibilidad y adaptabilidad • Orientación a los resultados • Energía e iniciativa • Motivación hacia el logro • Sentido de los negocios
Zeeuw (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo profesional • Diversidad técnica • Integración técnica • Transferencia de conocimientos técnicos • Complejidad de los proyectos • Dirección de los clientes internos • Gestión de los clientes externos o socios

Tabla 5. 8. Cuadro comparativo de Competencias Universales entre varios autores. (Fuente: Extraído de Llopart, 1997).

Inteligencia Emocional y competencias

Dentro de la clasificación de las competencias centrada en las personas debemos dedicar un apartado específico al concepto de inteligencia emocional, directamente ligado a la forma de entender las competencias en esta línea de investigación.

Desde este enfoque, Goleman (1996) se plantea la inconsistencia en los mecanismos de evaluación académicos que enfatizan el conocimiento y las habilidades cognitivas, pero que, por el contrario, no aseguran el éxito cuando los estudiantes comienzan sus carreras profesionales.

En su libro Goleman establece criterios científicos que refutan su teoría de la existencia de la *Inteligencia Emocional*, término rescatado de su origen en los años treinta. Estas bases empíricas se basan en investigaciones de neurofisiología publicadas por Joseph Ledoux (1999), realizadas en los años ochenta que posibilitan el conocimiento de las reacciones emocionales y sus enlaces con la corteza cerebral. Así al hablar de la existencia de varias capas en el cerebro, centra su atención el cerebro primitivo (*sistema límbico*), que se encuentra alojado dentro de los hemisferios cerebrales y tiene la responsabilidad de regular nuestras emociones e impulsos. Este sistema está compuesto por el tálamo, que envía los mensajes al cortex, el hipocampo, zona donde se genera el aprendizaje emocional y la amígdala el centro del control emocional.

Goleman, recoge en la definición las múltiples inteligencias de Gardner (1990) y define la *Inteligencia Emocional* como “*la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarnos a nosotros mismos y para gestionar las emociones en nosotros y en nuestras relaciones*”. Esta definición recoge varios conceptos interesantes que se relacionarán posteriormente con las competencias:

1. “*Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos*”, en la medida en que desarrollamos el autoconocimiento y el autocontrol en situaciones de estrés.
2. “...*para gestionar las emociones en nosotros y en nuestras relaciones*”, de tal forma que seamos capaces de establecer las pautas que nos llevan a comportarnos de diferentes formas en diferentes contextos.

Por otro lado, existe un “*sistema pensante*” o *neocortex*, más externo que recoge los aspectos racionales, relacionados con la capacidad de análisis y de síntesis de los problemas. Anteriormente se creía que la información pasaba siempre primeramente por el cerebro pensante donde era interpretada para ser remitida con posterioridad a los centros de las emociones.

Sin embargo, se ha descubierto que no toda la información pasa por el neocortex, ya que en situaciones amenazantes para el individuo el mensaje se desvía directamente a la amígdala para ganar en rapidez de respuesta. A pesar de ser una medida creada para la supervivencia del sujeto, muchas de las reacciones de cólera o de pérdida de autocontrol están sujetas a lo que Goleman denominó “*el secuestro de la amígdala*”. Por lo tanto, y tal y como definen Martínez y Aparicio (1999) “el establecimiento de una comunicación adecuada entre los dos cerebros (inferior y superior) es imprescindible para un comportamiento equilibrado.

La inteligencia Emocional se divide en varios componentes que determinan el grado de respuesta acorde con el entorno y la naturaleza de la misma:

- Autoconsciencia emocional, definida como la capacidad para reconocer los propios sentimientos en el mismo momento en que se producen, y la capacidad de distinguir entre sentimientos y emociones. En este primer componente se cimentan el resto de la Inteligencia emocional, ya que el autocontrol deberá partir de un conocimiento de las emociones propias y ajenas.
- Control emocional. Definido como la capacidad de gestionar las emociones, a través de un control de los impulsos y sosegando la propia ansiedad.

Este control de emociones se traduce en una mayor tolerancia ante la frustración, disminución de la sensación de aislamiento y de ansiedad social, mayor capacidad de expresar el enfado de una manera adecuada, disminución en las conductas agresivas y autodestructivas y el aumento de sentimientos más positivos a uno mismo.

Como comentan Martínez y Aparicio, (1999) “uno de los efectos más perniciosos de la falta de control es el estado de indefensión a que se ve sometido el sujeto, tanto física como psicológicamente, en situaciones de tensión. “

- Empatía: Capacidad para ponerse en el lugar de los demás, siendo capaces de sentir lo que la otra persona está sintiendo, asumiendo los puntos de vista de otra persona.

La empatía lleva a una mayor capacidad de escucha al otro, y una mayor sensibilidad hacia los sentimientos de los demás. Se basa en el conocimiento de nuestros propios sentimientos para, a partir de aquí, poder comprender los de los demás. Será a través de este componente de la Inteligencia Emocional con el que estableceremos el primer paso para las relaciones interpersonales, ya que constituye la piedra angular de la comunicación fluida y el diálogo.

- Automotivación: Capacidad de utilizar y desarrollar el potencial existente en la persona el ánimo, la perseverancia y el pensamiento positivo.

Este componente favorece la capacidad de concentración y de prestar atención a la tarea que se está realizando, se reduce la impulsividad y mejora las puntuaciones de los tests de rendimiento.

Denominada por Goleman como “*la aptitud maestra*” tiene la propiedad de alinear en una dirección de eficiencia y positividad. De igual forma proporciona el sentimiento de eficacia personal, que se convierte en un aspecto fundamental para generar automotivación y la generación de expectativas futuras.

- **Habilidades sociales.** Definida como la capacidad para crear y mantener relaciones sociales eficientes, para expresar verbalmente los propios sentimientos, saber escuchar y dominar el lenguaje no verbal propio y de los demás. (Martínez y Aparicio, 1999).

Son aquellas capacidades que nos ayudan a cooperar y ejercer una influencia positiva en los demás.

De estas cinco dimensiones, Goleman diferencia 25 competencias que coinciden en gran medida con las planteadas por Spencer y Spencer, y que más adelante se han adaptado como modelos en universidades y organizaciones. Escuelas de Negocio como ESADE, realizan programas de aprendizaje autogestionado a los estudiantes del MBA (programa LEAD) mediante la aplicación del modelo y coaching por competencias.

La labor divulgativa de Goleman ha ayudado a hacer comprender al mundo empresarial que el éxito y los resultados no está tanto en el CI del empleado, sino de en la forma de actuar de las personas, como ya había descrito McClelland, veinticinco años atrás.

□3.3. **Perspectiva holística: Competencias esenciales**

Por considerarla la visión que queremos darle a nuestra tesis doctoral la desarrollaremos en un capítulo a parte.

□4. VENTAJAS Y CRÍTICAS SOBRE EL USO DE COMPETENCIAS

Pereda y Berrocal (2001) describen una serie de ventajas para el uso de las competencias:

1. Uso de *un lenguaje común*, de tal forma que los conceptos que maneja la Dirección de Recursos Humanos se basan en Conductas observables y medibles y entendibles por el resto de la Organización.

Siguiendo este ejemplo, con las teorías más centradas en rasgos se puede caer en el error de manejar conceptos más intangibles y difícilmente asumibles por el resto de la Organización en lo que respecta a la visión estratégica, además de resultar poco conexionados con la parte de negocio. En esta misma línea se manifiesta Diego (1998) al entender las competencias como la forma de integrar los procesos de gestión de recursos humanos bajo una misma perspectiva.

2. *Focalización de esfuerzos hacia resultados* desde una perspectiva global de Organización. A través de las competencias existe la posibilidad de conectar las diferentes políticas de Recursos Humanos analizando los puntos débiles y fuertes de cada trabajador en orden a diseñar herramientas que tengan un objetivo empresarial, obteniendo un modelo de actuación que permita alinear las personas con la estrategia de la compañía y sus cambios. (Diego, 1998).

De esta forma podemos entender como mediante el modelo tradicional, existían cierta esquizofrenia organizativa ya que “se seleccionaba por unas variables (aptitudes y rasgos. Se pagaba por otras (responsabilidad, nivel de estudios, edad, antigüedad, número de subordinados, decisiones a tomar, etc.), se evaluaba el rendimiento por otras (ventas, calidad, dedicación, objetivos...l) y se proporcionaba formación en otras (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, calidad de servicio)” (García de Tomás, 1998)

3. *Predictor del comportamiento futuro*, a través del empleo del comportamiento en el pasado. Una de las premisas de las competencias es que toda conducta que ha sido realizada con anterioridad puede volverse a repetir en condiciones similares. Sin embargo, este planteamiento se aleja de la creencia de que un comportamiento repetido en el tiempo no es modificable, por lo que es necesario analizar cada caso y decidir las actuaciones pertinentes. Además la característica de que las competencias

sean generalizables permite tener un margen de actuación, en la medida en que no es preciso que la persona haya realizado una actuación exactamente igual al comportamiento que se desea.

4. Facilitación entre el *perfil del puesto* y el *perfil de competencias* de la persona. Como comentan estos autores la herramienta que se estaba utilizando hasta ahora era el perfil profesiográfico, centrado en los niveles que los ocupantes de un puesto deben tener en cada una de las variables que se incluyen en percentiles, dentro de una muestra de población con una serie de características.

La presunción de éxito de este método se aleja de la realidad al considerar que la predicción se base en percentiles de una muestra incidental, poco representativa de la población a la que se refiere.

Por el contrario, el enfoque de competencias da la opción de trabajar, no con baremos, sino con conductas comparables que le lleva a una persona a ocupar un puesto determinado.

Por el contrario existen tres críticas al enfoque por competencias:

1. Las competencias no existen. Desde el punto de vista empírico, las competencias son un constructo que se identifica a raíz de indicadores que sí son codificables. De hecho cualquier constructo no es directamente observable, pero se evalúan a través de comportamientos sí existentes.
2. Las competencias no pueden estudiarse científicamente, ya que según la definición las competencias se estudian para un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta, por lo que el modelo generaría un perfil de exigencias particular, sin la posibilidad de generar un modelo único.

Además, la flexibilidad que otorgan las competencias en la adecuación a la estrategia y cultura de cada organización, no está reñido con su fiabilidad y validez. Las competencias no niegan la existencia de un mismo perfil de puesto en una organización diferente, de hecho se tiende a buscar esa similitud pero respetando la idiosincrasia cultural y la visión de cada una de las Organizaciones.

3. Dificultad en su implantación, concretada en los siguientes aspectos:

- Falta de apoyo y compromiso sostenido de la alta dirección, donde el Director de Recursos Humanos o la Dirección General no comparten plenamente esta visión e implantan la Gestión por competencias como una medida de marketing.
- La falta de modelos de competencias y herramientas de soporte, centrada en la idea de crear una gestión por competencias sin tener el soporte de una estructura de contenido que de coherencia al método.
- Falta de análisis esfuerzo - beneficio, convirtiendo todo el esfuerzo en un proyecto estético, sin los resultados y el rendimiento que se deseaban.
- Falta de concreción y de integración con los procesos clave del Negocio, sin adoptar una visión global que de sentido integral al proyecto.
- Falta de un buen soporte informático y organizativo que esté en consonancia con la dimensión pretendida.

Todas estas críticas fueron expuestas en la II Conferencia Internacional sobre Gestión por Competencias, en 1998. En todas estas críticas se obtiene la posibilidad de encontrar una solución que pasa por establecer las siguientes etapas³²:

1. Plantear la estrategia

- Analizar la relevancia y viabilidad del programa
- Escoger un líder/coordinador del proyecto

³² II Conferencia Internacional sobre Gestión por Competencias. Londres, Octubre 1998

- Delimitar el alcance del programa (*Ámbitos de la GRH donde se aplicarán las competencias y colectivos a los que se extenderá su aplicación*)
- Definir el “modelo de gestión”: *Identificar los valores y las áreas de conocimientos que deben completar el modelo de competencias*
- Concretar los objetivos y los recursos necesarios

2. Diseñar el programa

- Construir/adaptar el modelo de competencias (*Un diccionario con definiciones e indicadores de conducta y/o una escala de grados*)
- Diseñar los instrumentos para evaluar las competencias y establecer las prioridades de desarrollo (*Identificar las competencias que es más prioritario o eficiente seleccionar y/o desarrollar*)
- Preparar/adaptar los procesos, actividades y métodos más adecuados para las aplicaciones previstas (Selección, formación, etc.)
- Obtener los recursos necesarios

3. Preparar a la organización

- Formar al personal especializado (técnicos de selección y formadores)
- Informar, capacitar e involucrar a los directivos y mandos
- Repensar los procedimientos y sistemas no congruentes

4. Iniciar las aplicaciones (*Cambios en el sistema de selección; Despliegue de todo el conjunto de actividades de formación y autoaprendizaje, etc*)

5. Evaluar los resultados/efectos de los cambios introducidos

- Poner en marcha el proyecto de investigación. Supone establecer unos indicadores de eficiencia y eficacia de la organización sobre los que pueda medirse el impacto de la gestión por competencias, a partir de su evaluación antes y después del cambio.
- Establecer los mecanismos que faciliten el aprendizaje organizativo y la introducción continua de mejoras.

□□□ APLICACIÓN DEL LAS COMPETENCIAS EN RECURSOS HUMANOS

□□1. Selección

La necesidad de abordar la selección de personal en base a competencias surge de la propia congruencia con el sistema. En la medida en la que incorporemos a la organización personas con un determinado perfil, podremos, en una fase posterior, llevar a cabo una gestión más coherente.

Una vez que se ha llevado a cabo en análisis de las competencias esenciales, se hace indispensable acudir a una selección estratégica que tenga en cuenta las necesidades del negocio a medio y largo plazo, de forma que se contribuya a un cambio permanente. (Boam y Sparrow, 1992).

Para llevar a cabo una selección por competencias se parte de la idea de que el *perfil competencial del puesto* debe estar en consonancia con las competencias que aporte la persona. Mediante esta premisa se intenta realizar un ahorro de recursos en formación y desarrollo incorporando candidatos cuyas competencias relacionadas con el conocimiento y la gestión de uno mismo (conocimiento de sí mismo, autocontrol, autoconfianza) estén ya desarrolladas, dado que éstas presentan una mayor dificultad a la hora de seguir un plan de desarrollo personal.

El objetivo fundamental de todo proceso de selección no es otro que el de predecir cuál será el futuro desempeño de una persona en un determinado puesto de trabajo y en una organización. Para ello el primer paso sería descubrir cuáles son las competencias que están determinadas en el puesto. Podrían ser: (García de Tomás, 1998)

1. Competencias Corporativas o culturales, que serían todas aquellas que se repiten en todos los puestos de una empresa, sin que influya en nivel jerárquico y que están directamente relacionadas con la cultura y la estrategia de la empresa.
2. Competencias de nivel jerárquico, en las que determinados puesto con responsabilidades en la gestión de equipos deban llevar añadidas unas competencias relacionadas con las habilidades directivas.
3. Competencias específicas, referentes al puesto o área funcional determinadas por cada departamento o zona.

En este sentido existen compañías que implantan un modelo de las Core Competencias, tal y como hemos expuesto en el apartado 5.4., donde el perfil del puesto viene concretado en las competencias esenciales que se repiten en todos los puestos, pero variará el grado de exigencia e importancia para el puesto determinado.

Pruebas relacionadas con la Selección de personal

1. Psicológicas.

Aquellas pruebas que hasta ahora servían como piedra angular de la selección como las pruebas psicológicas (test psicotécnicos, proyectivos, etc....) son postergadas en un enfoque por competencias, fruto de las numerosas críticas que han recibido a lo largo de los últimos años referidas a su validez y fiabilidad (Ghiselli, 1966, Noe y Kirsch, 1984; Landy, 1989, McClelland, 1956).

Sin embargo, se siguen empleando como instrumento válido para realizar una primera preselección, ya que estudios recientes han demostrado que son pruebas útiles para valorar el potencial de los candidatos si se tiene en cuenta la rapidez con la que cambian los puestos de trabajo, si son elegidas de forma adecuada y siguiendo un diseño que tenga en cuenta criterios de fiabilidad y validez. (Schmidt y Hunter, 1981; War, 1993).

Para Smith y Robertson (1992) este método entra dentro de las evaluaciones a través de *signos*, obtenidos a partir de diferentes tests que se relacionan con la capacidad, el temperamento e intereses y motivaciones. Se incluyen dentro de métodos analíticos.

2. Situacionales

También denominados *verificaciones* (Smith y Robertson, 1992). Son métodos de valoración que buscan situaciones similares o análogas a aquellas en las que se desarrollan las competencias, a través de ejercicios que se aproximan lo máximo posible a la realidad.

El objetivo de estas pruebas es determinar si el candidato posee competencias ligadas a un determinado puesto poniendo en práctica estos conocimientos. En este tipo de pruebas “*se incluyen todas aquellas técnicas y ejercicios que permiten simular total o parcialmente una situación, en la que los candidatos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz de una actividad laboral concreta*”. (Le Boterf, 1991)

Esta sistemática metodológica es la que se emplea en los *Assesment Centres* o *Centros de Evaluación*, procesos estandarizados de evaluación de competencias, realizados a partir de la utilización de varias técnicas y evaluadores, y en la que los juicios están basados, en parte, en situaciones de simulación. (Pereda y Berrocal, 2001).

En los *assesment center* se desarrollan diversas de las siguientes pruebas para detectar las competencias más destacadas:

- Ejercicios *in basket*, estudiados para reproducir situaciones de trabajos específicos con el objeto de evaluar competencias que se ponen en juego para la solución de problemas concretos. Consiste “*en la presentación a los candidatos de una serie de materiales y documentos como cartas, informes, mensajes, etc., típicos del puesto de trabajo y que representan aspectos significativos del mismo*”. (Pereda y Berrocal, 2001).

En estas pruebas se pone en práctica las competencias relacionadas con las competencias cognitivas -pensamiento sistémico-, orientación a resultados y todas aquellas competencias relacionadas con el 2º cluster.

- *Role playing*, que describen situaciones cotidianas del entorno laboral en la que se ponen competencias relacionadas con esa situación simulada. Consiste en la preparación de una situación en la que varios candidatos deben poner en representación diversos personajes y circunstancias de una actividad profesional. (Berrocal, 1995)

Esta herramienta se relaciona con competencias como la orientación al logro, la orientación al servicio, análisis y solución de

problemas, flexibilidad, capacidad de negociación, y todas aquellas relacionadas con los clusters 2 y 3 (Spencer y Spencer)

- *Ejercicios de presentación*, donde cada uno de los candidatos debe hacer una presentación de un determinado tema.

En la medida en que nos interese valorar unas u otras competencias los temas pueden ser muy diversos. Así se puede pedir la preparación de un tema laborioso o bien un tema que requiera mucha improvisación, para poder comprobar competencias como la *flexibilidad*.

- *Dinámicas de grupo*, donde se establece una situación de discusión entre un grupo de personas con una temática común con objeto de evaluar todas aquellas competencias relacionadas con la interacción con los demás, como el trabajo en equipo, la planificación, la flexibilidad, la negociación, la empatía.

Para que las pruebas aporten todo el valor necesario se hace imprescindible atender a su diseño y elaboración sistemática para insistir en su validez y fiabilidad. (Smith y Merchant, 1990):

- El *diseño* de las pruebas debe englobar muestras de una actividad profesional relacionada con el puesto de trabajo a cubrir, de tal forma que puedan analizarse las competencias asociadas al mismo.
- Deben ser situaciones lo más fieles con la realidad posible, en la que se muestren variables como la duración y dificultad de la tarea.
- Todas las habilidades o actitudes deben estar dentro de un espectro observable, para que pueda evaluarse estas conductas y aquellos candidatos que las poseen.

3. Entrevistas

La entrevista de selección es definida como,

“un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos, durante el cual, el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización a la que desea incorporarse y, por otra, recoge información del candidato, que le

permitirá evaluar sus competencias y determinar tanto sus posibilidades de desarrollar el trabajo de forma correcta como de proyección futura dentro de la organización.” (Pereda y Berrocal, 2001).

Autores como Latham (1984) han descrito la poca predictibilidad de las entrevistas tradicionales aduciendo que la adecuación a un determinado puesto de trabajo no se puede conseguir esperando que el propio candidato conozca sus puntos débiles y fuertes y las competencias. De igual forma, aquellas preguntas donde se busca el comportamiento hipotético del entrevistado tienen escaso valor debido a la facilidad de éste en simular una respuesta buscada por el entrevistador, como queda demostrado en la teoría de acción³³. (Argyris, 1974).

Inciendo en la escasa predictibilidad de las entrevistas clásicas, los entrevistados pueden no querer mostrar sus debilidades, motivaciones, por lo que ante preguntas que tienen la respuesta implícita, se pueden generar respuestas socialmente deseables. (Opren, 1985).

Para corregir estos errores predictivos surge la entrevista de competencias que se centra en la obtención de diversos “*ejemplos de conductas*”, que son descripciones de determinados desempeños laborales o personales pasados que nos ayudan a predecir el comportamiento futuro en el mundo laboral y valorar si el candidato posee o no las competencias buscadas.

El objetivo prioritario de las entrevistas de selección por competencias es la de identificar una serie de competencias (entre tres y cinco) fundamentales que deben cumplir las siguientes condiciones (Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga, 1996):

- Competencias que los candidatos han podido demostrar en su vida personal o profesional.
- Competencias con las que es posible predecir el futuro desempeño del candidato y que serán difíciles de conseguir dentro de la organización

³³ La teoría de la acción demuestra que lo que las personas dicen que hacen guardan escasa relación con lo que realmente hacen.

(como la orientación a resultados) al reducir el periodo de adaptación y rendimiento en su puesto de trabajo.

Dentro de las entrevistas por competencias, podemos destacar las dos versiones más utilizadas:

- Entrevistas *de incidentes críticos*: Consiste en la obtención de un acontecimiento en la vida del entrevistado a partir del cual se realizan preguntas con el fin de direccionar el evento en busca de competencias asociadas a nuestro perfil. Este tipo de entrevistas tienen una duración de más de hora y media, ya que es el entrevistado el que genera el acontecimiento a tratar, a partir del cual se va redirigiendo la entrevista. Esta técnica es la más adecuada para la descripción y análisis de puestos, ya que sirve para identificar las competencias asociadas a un desempeño superior. (Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga, 1996)
- Entrevista *focalizada*: Entrevista de carácter semiestructurado, focalizada en la obtención de “*ejemplos conductuales*” de la vida laboral y/o personal del entrevistado. Debido al reducido tiempo con el que se cuenta en las empresas, la entrevista focalizada surge como una forma de búsqueda de competencias concretas, mediante la identificación de incidentes asociados a las mismas. De esta forma, el entrevistador realiza preguntas abiertas pero dirigidas (“*focalizadas*”) a la detección de unas determinadas competencias.

En la tabla 5.9, se muestra la correlación de éxito que se obtiene con la utilización de las diferentes herramientas de selección.

Método de valoración	Correlación
Assesment Center	0.65
Entrevistas Conductuales	0.61-0.48
Tests Tradicionales	0.54
Datos biográficos	0.38
Referencias	0.23
Entrevistas no conductuales	0.19

Tabla 5. 9. Relación entre los métodos de valoración y la correlación de éxito en la selección. (Fuente: Smith, 1988 en Llopart, 1997).

□□2. Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño se han realizado teniendo en cuenta variables predictoras como aptitudes, rasgos de personalidad, olvidando la auténtica variable que es propio rendimiento de los empleados. Por esta razón, repasaremos los métodos clásicos para entender mejor el *cambio cultural* que se provoca con la incorporación de la Gestión por Competencias.

La evaluación de desempeño por competencias es

“un proceso, o conjunto de procesos para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de cómo se va a conseguir) junto con una dirección del personal que incremente las probabilidades de que se pueda conseguir” (Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga, 1996).

Estos autores entienden la evaluación de desempeño por competencias como un proceso integrado de planificación del desempeño, mediante la definición de las responsabilidades del puesto, el establecimiento de las expectativas y la determinación de las metas a conseguir. Por lo tanto, este enfoque se centra tanto en patrones de rendimiento como en variables predictoras (competencias).

El cambio cultural es una de las razones por las que las empresas ponen en marcha evaluaciones de desempeños por competencias como se demostró en un estudio realizado entre diversas empresas (Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga, 1996). (Tabla 5.10.)

Finalidad	% de las Organizaciones
Mejorar la eficacia de la Organización	85
Motivar a los empleados	57
Mejorar la formación y el desarrollo	54
Cambiar la cultura	54
Vincular la productividad y la remuneración	50
Atraer y retener a especialistas	45

Servir de apoyo a la gestión de calidad total	36
Vincular la remuneración al desarrollo de capacidades	16
Gestionar el presupuesto de personal	14

Tabla 5. 10. Razones para la implementación de la evaluación de desempeño (Fuente: Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga, 1996)

El hecho de estar ante una herramienta de *evaluaciones sistemáticas*, proporciona mayor importancia a las competencias como elemento integrador de un proceso metodológico y periódico con una serie de objetivos que se pretenden alcanzar. Este hecho genera una serie de ventajas en la Evaluación del Rendimiento por Competencias (Pereda y Berrocal, 2001):

1. Genera, como ya comentaba Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga (1996), *un lenguaje común entre empleado, mando intermedio y dirección de Recursos Humanos* a fin de una correcta realización de la evaluación sistemática del rendimiento evitando situaciones de incompreensión por parte del empleado y generando una herramienta útil en el management para el mando intermedio.
2. Una *vinculación más estrecha con la estrategia de la empresa*. Mediante la evaluación del desempeño las organizaciones hacen hincapié de forma explícita en la comunicación refuerzo de la estrategia de la compañía y de su cultura. Este objetivo se cumple mediante la vinculación de los elementos más importantes de la estrategia de la organización a los objetivos de los empleados.
3. El *desarrollo de capacidades y competencias*. Una de las necesidades que se están descubriendo en las empresas es la diferenciación entre aspectos de desarrollo personal y profesional. En algunos casos se tiende a separar ambas evaluaciones, pero una de las formas de mantenerlas integradas es la utilización de evaluaciones con base conductista (competencias), mediante la que se puede apreciar el grado de requerimiento de una determinada conducta y el nivel que posee el empleado.
4. Modelos *mixtos de gestión de desempeño*. Inicialmente había una preponderancia a la vinculación del desempeño como rendimiento a la retribución, a pesar de que estos modelos son difíciles de cuantificar. De esta

forma esta surgiendo “un modelo mixto” por competencias de tal forma que se equiparen las diferencias con el sistema “por desempeño”. (Tabla 5.11.)

(50-90%) Desempeño	(10-50%) Competencias
<p>Remuneración por resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El “que” del desempeño • Cuantitativo • Marco a corto plazo: un año, desempeño pasado por puesto actual • Orientado a la recompensa 	<p>Remuneración por capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El “como” del desempeño • Más cualitativo • Marco a más largo plazo: desempeño futuro en el puesto actual y en puestos futuros • Orientado al desarrollo personal (cambio de conducta)

Tabla 5. 11. Comparación entre Evaluación por competencias y Evaluación por desempeño. Fuente: elaboración propia.

5. Establece un concepto común a fin de aplicar las posteriores políticas de recursos humanos: Formación y Desarrollo, promoción, traslados, planes de carrera, planes de sucesión, mejora del clima.

Por otra parte la *evaluación objetiva*, se traduce en una necesidad de clarificar conceptos de cantidad y calidad del trabajo del empleado, la forma de comportamiento (actitud), los medios que ha utilizado para su trabajo y su integración dentro de la organización.

Por otro lado, los problemas más frecuentes que suelen presentar las evaluaciones desempeño (Torrington y Blandamer, 1992):

1. Dificultad en establecer objetivos individuales en algunos puestos por la vinculación de su actividad con otras posiciones asociadas.
2. La existencia de evaluadores no formados en evaluación por competencias y evaluación por desempeño, y su consiguiente incapacidad en establecer una valoración fidedigna.

3. La tendencia a los sesgos o favoritismos por la relación directa entre rendimiento y retribución económica.
4. La falta de credibilidad por parte de los sindicatos, que ven en esta herramienta una amenaza implícita, juzgándola, en general como poco objetiva.

La evaluación del rendimiento basada en competencias debe ser un instrumento donde se recojan conductas observables de la actuación del empleado. Esta situación hace imprescindible la formación de los mandos intermedios y directivos en competencias de tal forma que sean capaces de desarrollar la habilidad para detectar indicadores de conducta que se traduzcan en competencias. Para su correcta aplicación se hace necesario seguir unos. En la medida en que estas situaciones se estandaricen se podrá ganar en objetividad y funcionalidad como puente para la utilización de otros sistemas integrados de recursos humanos. (Figura 5.6.)

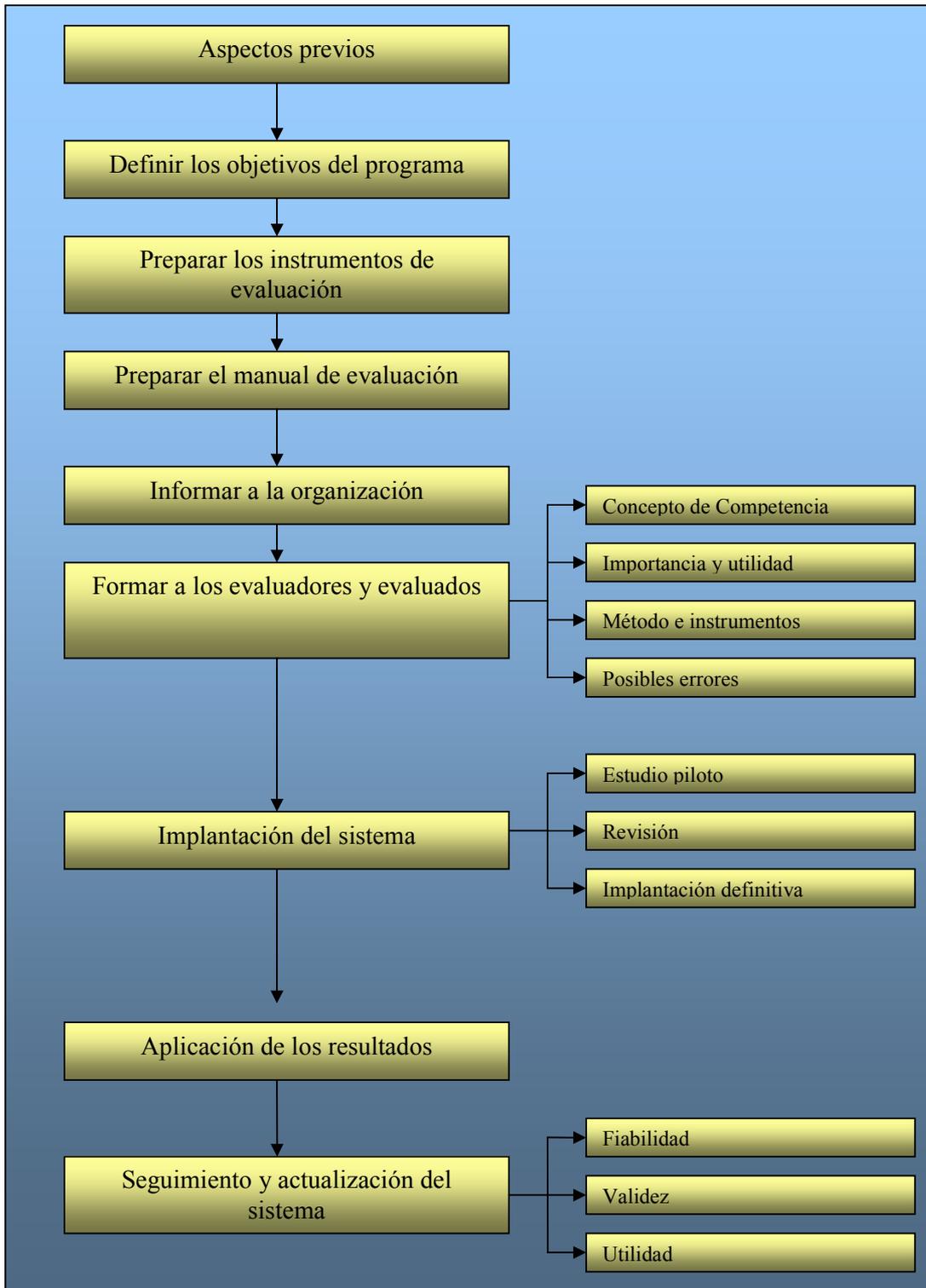


Figura 5. 6. Proceso de implantación de un programa de evaluación de rendimiento (Fuente: Pereda y Berrocal, 2001)

□□3. Valoración del potencial

Los primeros estudios referentes al desarrollo de recursos humanos por competencias mostraban que la formación basada en competencias podía llegar a incrementar la productividad entre un 29% y un 32 % y que generaba un cambio en los comportamientos usuales, mediante un cambio de actitud hacia otros excelentes. (Burke et all, 1986).

El *objetivo* de diferenciar el sistema de evaluación de desempeño del de valoración de potencial es el de poder distinguir entre un aspecto de evaluación de conductas y rendimiento pasado respecto a la valoración de competencias que puede desarrollar o ya posee para posiciones futuras.

Respecto a los procesos de evaluación de potencial y gestión del desempeño existen numerosos casos de éxito en la implantación de Competencias en empresas como L’Oreal, Lafarge o Caja Madrid (Moreno, 1999) mostrado en la Tabla 5.12.

	Selección por Competencias	Selección tradicional
Empleados contratados	33	41
Empleados que abandonaron la compañía	5	17
Promociones a puestos superiores	2	0
Candidatos a promoción	7	0
Objetivos alcanzados	78%	68.7%
Incremento medio por Trimestre	18.7%	10.5%

Tabla 5. 12. Resultados de L’Oreal de los dos primeros años tras aplicar una política de Gestión por Competencias. Fuente: elaboración propia.

La valoración de potencial nos conecta directamente con el futuro profesional del trabajador, no sólo en funciones de su puesto actual (polivalencia) sino pudiendo adquirir una promoción dentro de la organización (multivalencia) a través de los Planes de Carrera. Pereda y Berrocal (2001) lo definen como “*un programa para facilitar el desarrollo profesional de los empleados, dentro del marco definido por la estrategia de la empresa, en función de sus competencias, intereses y valores*”.

A partir de esta idea se debe elaborar cuáles son las competencias que se están buscando en los empleados dentro de la compañía atendiendo a parámetros estratégicos y culturales, mediante estimaciones del potencial. Para ello se necesitará la colaboración de los directivos a la hora de realizar un mapa claro de cuáles serán las necesidades que tendrá la organización.

□□4.□Formación y Desarrollo

Una vez detectadas las competencias que deben ser mejoradas, bien para desarrollar correctamente el puesto actual (Evaluación de desempeño) o para acceder a otras posiciones en planes de carrera o de sucesión (Valoración de potencial) la dirección de recursos humanos debe aplicar programas de desarrollo y formación. El objetivo no será otro que el de “disminuir” el gap generado entre las competencias a cubrir para un desempeño excelente y las que posee actualmente el empleado.

Para ello los programas de desarrollo y formación se dirigirán hacia una de las siguientes vertientes, teniendo en cuenta el Modelo de Gestión por Competencias que utilice la organización:

1. Modelo de competencias en la Organización : Desarrollo formativo a través de un modelo estratégico- cultural (Pereda y Berrocal, 2001)
 - *Adquisición.* El primero objetivo de la formación se encamina a la incorporación de conocimientos que el empleado no tenía. Es más común en aquellas competencias técnicas o de conocimientos especializados.
 - *Desarrollo.* A través de la formación el empleado potencia y desarrolla una serie de competencia que tiene establecidas en un gap ³⁴ por debajo de las exigencias del puesto.

³⁴ En la gestión por competencias el término *gap* se asocia a la diferencia entre las competencias que posee el sujeto y las exigidas para el desarrollo óptimo de un determinado puesto de trabajo.

- *Activación.* Si la formación está bien diseñada tiene es una importante fuente de motivación, incentivada si cabe, por la validez aparente³⁵ que ofrece a los empleados.
- *Inhibición.* En determinados momentos de la Organización, competencias que han sido útiles e incluso imprescindibles dejan de serlo debido a cambios estratégicos, en los valores o en la cultura de la propia Organización, por lo que se hará necesario inhibir estas competencias ya que altos niveles de competencias que no estén en línea con la Compañía pueden restar eficiencia al rendimiento.

Desde esta perspectiva la formación se convierte en una importante herramienta para el cambio cultural y estratégico, ya que tiene una incidencia directa sobre los objetivos de la Organización y las personas. (Figura 5.11.). Desde este punto de vista, la política de formación por competencias estará cumpliendo un doble cometido que repercutirá por el propio sistema integrado en próximas evaluaciones de desempeño y potencial.

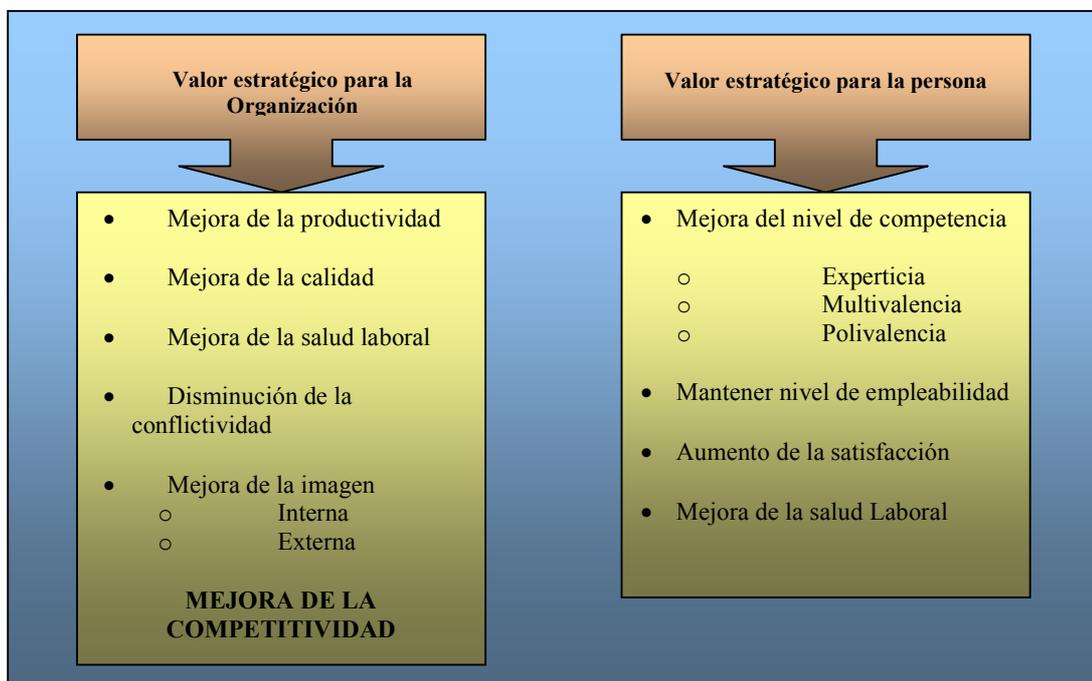


Figura 5. 7. Valor estratégico de la formación (Fuente: Pereda y Berrocal, 2001)

³⁵ Concepto más utilizado en la pasación de pruebas psicotécnicas, extrapolable a la Formación por la validez que determinados cursos o instrumentos formativos tienen para los sujetos que los realizan.

2. Modelo de competencias del individuo: Desarrollo formativo a través del modelo autogestionado de Boyatzis:

El modelo autogestionado de Boyatzis (1999) se plantea desde una vertiente más psicologicista el aprendizaje de los individuos a partir del Modelo de aprendizaje experiencial de Kolb (1995) y de Motivos Sociales de McClelland (1973), dirigido con mayor hincapié a la formación directiva (Figura 5.8.). Establece las siguientes etapas:

- *Reconocimiento*: El primer paso para la formación es hacer tomar conciencia de la importancia y utilidad de la importancia de la competencia. De esta forma la idea es comparar el rendimiento de un empleado o directivo excelente con otro de desempeño normal y observar las diferentes manifestaciones de competencias.
- *Comprensión*: Entender qué es una competencia y los indicadores de conducta. Ser capaz de situar momentos en la vida profesional donde se apliquen diversas competencias, para favorecer una familiarización y práctica con el modelo.
- *Autoevaluación*. A partir de numerosos “inputs” generados por datos de un feedback 360³⁶, se identifican los gaps o las diferencias entre la autoevaluación que ha realizado el sujeto y la evaluación de las otras fuentes de información.
- *Práctica*: Practicar mediante ejercicios las formas de pensar ya actuar de determinadas competencias y observar cuáles son los indicadores conductuales de esas competencias. Obtener feedback.
- *Aplicación*; Se establecen actividades y planes de acción que lleven a modificar y reducir el gap entre las competencias necesarias y las que posee el empleado a través de ejercicios, formas de pensar y actuar

³⁶ Técnica de evaluación que se apoya en diferentes fuentes de contacto que posee el evaluado. Así se pide evaluación por competencias a los colaboradores (si los tiene), superiores, compañeros y clientes (internos o externos), completando así, una evaluación que toma en consideración gran parte de los referentes de la actividad diaria de un empleado.

propias de la competencia a desarrollar hasta que se tiene un dominio sobre éstas. De la misma forma se debe obtener un feedback sobre éstas.

- *Seguimiento y reforzamiento*: Se incorporan actividades como diseñar los objetivos de aprendizaje y establecer un coaching³⁷, fijación de reuniones para observar el progreso con compañeros y obtención de ideas adicionales, mediante motivación que ayude a continuar en el desarrollo de estas competencias.

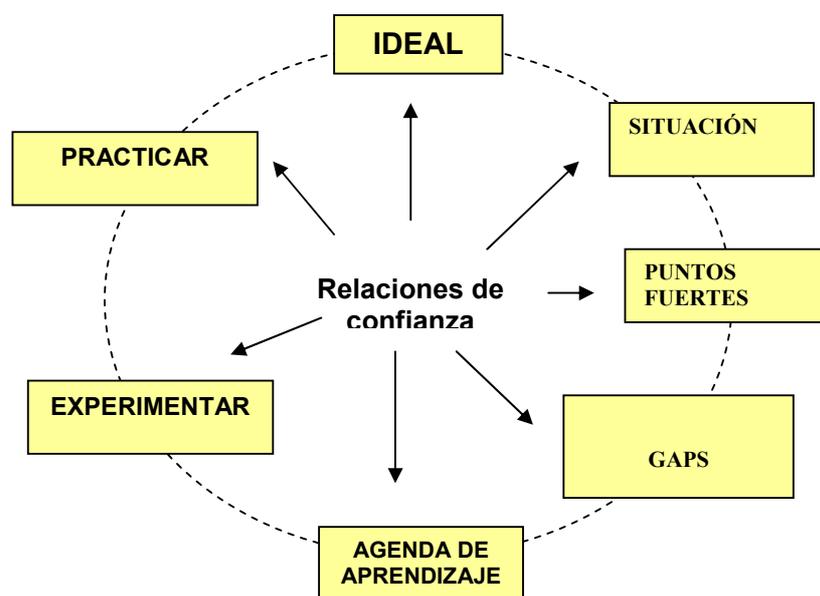


Figura 5. 8. Modelo de aprendizaje autodirigido de R. Boyatzis. (Fuente, Botatzis, 2000)

□□□ **Compensación por Competencias**

La Compensación basada en competencias sigue siendo el último escollo a salvar en la difícil tarea de la implantación de las competencias en la gestión de recursos humanos. Las políticas retributivas suelen ser, a menudo, fuente de

³⁷ El coaching son acciones formativas dirigidas a través de un coach o entrenador que posee y ejercita las competencias determinadas, que asesora y conduce al empleado en el desarrollo de éstas.

conflictos o acuerdos y el hecho de ligar el sistema de competencias a la retribución acaba apoyando las políticas encaminadas a buscar una orientación integrada.

Desde una perspectiva clásica la retribución está considerada como el pago de la empresa al trabajador por la contraprestación que supone un servicio o trabajo determinado. En este sentido debe existir una relación entre el valor que añade la persona en su proceso y la compensación que recibe por este.

Fijar las políticas retributivas hace necesario prestar atención a tres variables que intervienen en todo procedimiento compensatorio:

1. Por un lado la equidad externa, en las que las remuneraciones deben ser atractivas en comparación con el mercado y el sector para evitar la fuga y promover la captación de talentos.
2. Por otro lado la equidad interna, donde se valoren las funciones, responsabilidades y cualidades de la posición.
3. Finalmente, será necesario pensar en las remuneraciones colectivas, de forma que pueda gratificarse el esfuerzo del equipo, más si cabe en aquellas profesiones donde sea muy necesario el esfuerzo conjunto.

Desde cualquier organización, las políticas retributivas son una de las piezas angulares de la estrategia y la visión empresarial en tanto en cuanto apoyan y facilitan la consecución de los resultados. Todos los objetivos fijados por la empresa centran en la compensación uno de sus factores motivacionales más importantes ya que representan la posibilidad de facilitar el cambio.

Siguiendo esta argumentación se hace difícil pensar en cualquier cambio cultural que no lleve implícito un apoyo en el sistema retributivo (como un elemento más), y de igual manera, es impensable un éxito total del sistema basado en competencias si al final de todo el proceso no se acomete una modificación en las políticas retributivas.

5.5.5.1 Política salarial

Todos estos procesos llevan a definir con claridad la política salarial, definida como “*el conjunto de criterios que se siguen en la organización para definir los salarios de los empleados*”. (Pereda y Berrocal, 2001). Esta política deberá basarse en dos exigencias:

1. Por un lado ayudar a la organización a la consecución de los objetivos estratégicos en el plazo y forma establecidos.
2. Por otro lado, ayudar a que los salarios de la empresa se adapten a las circunstancias de la Organización y del entorno donde se desarrolla su actividad.

Así pues, cada empresa deberá decidir esta política salarial tomando en cuenta la situación, los objetivos y el entorno, además de, en el caso de España, la negociación colectiva con los sectores sociales de las empresas, fundamentada en tres criterios (Pereda y Berrocal, 2001):

1. *Fijación clara de objetivos*, con objeto no sólo de que no existan dudas sobre cuáles son las líneas a seguir, sino como una forma de dar transparencia a la organización.
2. *Integración*, ya que debe ser coherente con los valores de la Organización, derivando cualquier medida de los objetivos y planes estratégicos.
3. *Uniformidad vs. Diversidad*. Es necesario establecer un criterio definido a la hora de aplicar una política general a todos los empleados de la organización, o se establecen diferencias en función de diversos aspectos. En este sentido, podemos ponderar unidades empresariales que aporten negocio ya que forman parte de la línea de crecimiento empresarial respecto, por ejemplo, a los empleados de staff o soporte a línea de mercado.
4. *Persistencia y flexibilidad*. Teniendo en cuenta la coherencia con los planes estratégicos, las políticas salariales tienen que fijarse con una orientación al

medio plazo. Esta persistencia no está reñida con la flexibilidad con la que afrontar todos los cambios que puedan producirse en el entorno.

5. *Simplicidad y participación*, a pesar de la estructura que pueda existir por detrás de una política salarial, el sistema retributivo debe contar con la capacidad de simplificación y entendimiento hacia el empleado, de tal forma que éste sea consciente de la cantidad económica que percibe y de por qué lo percibe, como una forma de integración de éste dentro del sistema y la relación posterior con todo el sistema de competencias.
6. *Equidad*. La Equidad buscará el mecanismo de retribuir el mismo salario ante trabajos de la misma dificultad y responsabilidad. Para ello, la empresa deberá facilitar un reparto equitativo entre los empleado.

5.5.5.2. Retribución Fija

La retribución fija se asocia al contenido y dificultad de cada una de las posiciones dentro de la Organización. Por este motivo, las diferencias que se establezcan entre las diversas ocupaciones deben ser estudiadas en función de criterios reales y objetivos, a través de la valoración de los puestos de trabajo.

Esta valoración de puestos se sustenta en las descripciones de puestos que tienen en cuenta la misión, funciones y actividades concretas para realizarlos, así como la preparación académica y profesional (perfil hard) y las competencias (perfil soft) para conseguirlos. Por esta razón se convierte en una pieza fundamental el mapa de puestos ya que será básico para estructurar cualquier política de promoción y planificación de carreras.

La retribución fija se calcula a través de dos mecanismos:

1. *Valoración del puesto en la organización*. Cada puesto de trabajo deberá asignar un salario³⁸ en función al valor añadido que aporte el empleado. Así toda la estructura de puestos tenderá a originar una estructura salarial, tal y como se expone en el gráfica 5.13. En este ejemplo, se podría configurar una estructura lineal (a) donde los salarios fueran una función directa de la categoría de los puestos, o bien, establecer una política donde se va

³⁸ Salario fijo que recibe el empleado que lo sitúa dentro de una banda salarial determinada por la valoración de su puesto de trabajo.

aumentando la retribución a medida que se asciende en la categoría de puestos o bien una estructura salarial donde los salarios van disminuyendo a medida que se asciende en el organigrama.

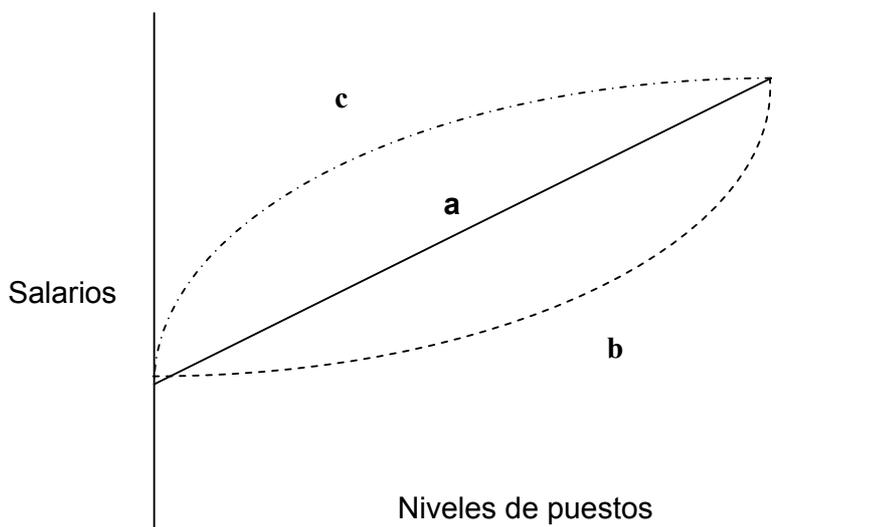


Figura 5. 9. Estructura Salarial. Fuente: elaboración propia.

2. *Eficacia del empleado en su puesto de trabajo.* Una vez obtenido la valoración de un puesto de trabajo, contamos con una banda salarial, es decir con un máximo y un mínimo que ese empleado puede ganar en esa posición. Sin embargo, para establecer el salario deberemos determinar otras circunstancias relacionadas con su rendimiento, explicadas fundamentalmente por las competencias.

Un mismo puesto de trabajo puede ser ocupado por diferentes trabajadores con diferente desempeño y eficacia. Cuando se abordan estas cuestiones debemos tener en cuenta que muchas evaluaciones de rendimiento. Como hemos abordado en el punto anterior, referente a la evaluación de potencial, se hace indispensable la utilización de las competencias para tener en cuenta los diversos factores que pueden y deben tenerse en cuenta. Si somos capaces de vincular las bandas salariales, fruto de la valoración de puestos en función de su nivel competencial, estamos generando la posibilidad no sólo de mejorar en el puesto, sino de realizar una carrera profesional. (Dirube, 2004).

En la tabla 5.13., explicamos la diferencia entre los dos métodos de valoración y los objetivos que se persiguen en cada uno de ellos.

Qué queremos medir	Qué objetivo	Relacionado	Qué herramienta
Valoración de un puesto de trabajo	Retribución fija	Con el puesto	Valoración de puesto
Evaluación del desempeño de cada trabajador en un puesto	Retribución fija + variable	Con la persona	Descripción de puestos

Tabla 5. 13. Comparación entre valoración de puesto de trabajo y evaluación de desempeño. (Fuente: Elaboración propia)

5.5.5.3. Retribución variable

La retribución variable se haya asociada con aquellas partes de la función que están ligadas al desempeño, la consecución de objetivos. En este sentido e3ste tipo de retribución está más asociada con la persona y la responsabilidad que ésta tiene dentro del puesto de trabajo (Llopart, 1997).

Antes de atribuir una cantidad determinada es necesario haber realizado la evaluación de desempeño, basada en una Dirección por Objetivos (Eloudy, 1993), que ayude a baremar de forma correcta cuáles son las cantidades a retribuir en función de su aporte a la Organización.

Además del aspecto motivacional, la retribución variable también se liga con las decisiones sobre incrementos, la posibilidad de mejorar la comunicación entre el responsable y el empleado, la posibilidad de apoyo en la política de traslados o promociones.

Existen varios mecanismos para valorar la retribución variable (Elorduy, 1993) desde una evaluación individual, como las escalas de puntuación, la listas de verificación, la selección forzada, el registro de acontecimientos críticos o las escalas de calificación conductual, pasando por métodos de comparación como el método de categorización, la distribución forzada y la comparación entre pares.

Sin embargo, actualmente es de común aplicación el método basado en la dirección por objetivos, que se establece mediante un acuerdo entre el evaluador y el evaluado respecto a los objetivos que serán deseables. Es fundamental este acuerdo, porque de esta forma se implica al empleado en la consecución de los mismos y por extensión, en los compromisos de la Organización.

5.5.5.4.- Sistema basado en Competencias

Cuando valoramos en base a competencias tenemos que tener en cuenta varios aspectos a considerar, como son la necesidad de valorar la ocupación y las funciones o responsabilidad desempeñados por el empleado, las competencias que posee, dentro de un entorno de una cultura organizativa concreta y en un marco externo específico.

En función de todos estos condicionantes los sistemas retributivos deben tener un importante componente dinámico, ya que la modificación del entorno tanto en lo relativo a las políticas externas como al poder adquisitivo hace necesario dirigir la retribución para que ésta se encuentre enlazada con el entorno.

Una de las discusiones que se plantea llegados a este punto es valorar o no la retribución asociada a características individuales de forma exclusiva al margen de las funciones del puesto. En este sentido el debate conduce a la opinión de que es necesaria una combinación de evaluación tradicional por puesto y responsabilidad y otra por competencias en la que se valoren características individuales que aporten valor añadido. Sin embargo, autores como Spencer y Spencer (1993) defienden la idea de retribuir excesivamente por características individuales asociando la cuantía del pago a cada competencia específica.

Los perfiles de puestos deben incluir un apartado esencial donde se recojan qué competencias son imprescindibles para desempeñar ese determinado trabajo de forma excelente. Estos perfiles de exigencias de puestos se asocian a aquellas que contribuyen a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos.

Los sistemas de retribución basados en competencias han recibido diversas críticas (Gomez Mejía, Balkin y Cardy, 1998) aunque gran parte de éstas se asocian a fallos metodológicos a la hora de programar la metodología, la valoración de los puestos, las encuestas salariales o la transformación de resultados de la valoración en niveles. De hecho uno de los errores más frecuentes es concebir el sistema basado en los puestos como un sistema contrapuesto al basado en competencias, ya que la idea que debe prevalecer es que son compatibles y complementarios. (Pereda y Berrocal, 2001).

Sin embargo, la incorporación de Retribución por competencias cuenta con una serie de ventajas que se centran en:

1. Se posibilita la autonomía del empleado, potenciando su polivalencia dentro de la estructura organizativa y funcional.
2. Incrementar el trabajo en equipos multidisciplinares que ayuden a generar sinergias y desarrollo profesional en los empleados.
3. Facilitan el aumento de la autonomía y la disminución de la supervisión, aspecto idóneo en empresas con estructuras horizontales.
4. Fomentar el empowerment³⁹ de los empleados, al facilitarles el conocimiento de lo que deben hacer para conseguir incrementos retributivos.

Asignando una política salarial ligada a la cultura, la estrategia y los puestos se encuentra en la Gestión por competencias una herramienta imprescindible como elemento unificador e integrador de otras políticas asociadas a Recursos Humanos.

³⁹ Sistema de gestión que tiene como objetivo facilitar el trabajo autónomo de los empleados y la toma de decisiones por parte de los mismos a partir de una amplia difusión de la información

PLANTEAMIENTO PERSONAL

El Modelo por competencias que vamos a desarrollar se nutre de dos fuentes fundamentales:

El modelo psicologicista, ya explicado en el capítulo anterior, sobre todo a la hora de incorporar aquellas competencias esenciales agrupadas por clusters. El concepto de cluster es de gran utilidad no sólo por la significación empírica y abstracta de la asociación de competencias, sino la posibilidad de establecer relaciones en la parte interventiva. Como ya desearrollaremos en la parte empírica, para nuestro estudio utilizamos diez competencias que fueron obtenidas del Diccionario de Spencer y Spencer (Modelo Psicologicista).

Por otro lado, la necesidad de cohesionar los modelos de la Teoría General de Sistemas y el modelo de cambio teleológico, centrados en la presencia de factores externos (OUTPUTS) que generaban dentro de la organización una respuesta en forma de INPUTS, nos llevó a la adopción del Modelo de Competencias Esenciales diseñado por Pralahad y Hamel (1990). Pero, ¿qué podía aportar este Modelo a nuestra investigación?. Las conclusiones fueron las siguientes:

1. La posibilidad de obtener las competencias teniendo en cuenta la Cultura de la Organización, la Estrategia empresarial y los Valores que se encuentran dentro de la “cultura” deseada. Esta opción nos permite posicianarnos en una perspectiva holística que tenga en cuenta todas las interacciones que se producen en el banco.
2. El diseño operativo nos permite generar palancas para el cambio, desde el momento que no sólo realizamos una descripción de las competencias que poseen los empleados sino que posilitamos establecer un “ideal” con lo que planteamos una orientación interventiva.
3. La importancia de considerar todos los factores ambientales que influyen en el cambio se ve estrechamente ligada en la conceptualización de competencias que sirvan de puente con la variabilidad del entorno, generando flexibilidad en las actuaciones laborales de los empleados.
4. La cultura de la organización bancaria tiene muy presente los estándares de calidad referidos al negocio y al cliente, así como aquellos que propugnan una creciente relevancia del liderazgo, el trabajo en equipo y la

comunicación. La adopción de un modelo de competencias esenciales, nos permite aplicar políticas específicas a cada uno de estos aspectos y, a su vez, observar las interconexiones existentes entre todas ellas, con la idea de considerar futuras líneas de actuación.

Por otro lado entendíamos que los desventajas que nos íbamos a encontrar con la utilización de este modelo eran las siguientes:

1. Dificultad en algunos momentos de especificar competencias para determinados roles dentro de la organización. Cuanto más “holística” fuera la significación de las competencias menos posibilidades de particularizar tendríamos. Este aspecto fue subsanado con la aparición de indicadores muy adaptados a la actuación de cada empleado.
2. Ciertas carencias en la elección de competencias muy psicologicistas. En la medida en que las competencias fueran muy orientadas a la estrategia del negocio, el entorno o la cultura, podría abandonarse la adopción de competencias más “psicologicistas” o individuales (Como autocontrol o Liderazgo inspirador). Este aspecto se suplió de nuevo con la adopción de indicadores de conducta lo más cercanos posibles a variables psicológicas y cognitivas que nos conectaran con la relación entre actuación y desempeño.

En los siguientes dos apartados profundizamos en el Modelo de Estudio, así como en otro aspecto que nos conecta directamente con la parte empírica como es la utilización del Modelo de Competencias para el Cambio Cultural.

□□ **COMPETENCIAS ESENCIALES**

Además de las dos perspectivas comentadas, existe una tercera caracterizada por englobar de forma integral a una mayor cantidad de fenómenos organizacionales, mediante una visión sistémica. Así pues, esta perspectiva no solamente estudia la visión de recursos humanos, sino que añade una perspectiva más global, teniendo en cuenta el entorno donde ejerce su actividad la organización.

Como punto de partida, consideramos importante diferenciar entre *Core Competencias* y *Competencias Organizativas*, ya que las primeras son aquellas que permiten a una empresa ser exitosa en un entorno de negocio dado, mientras que las segundas orientan sobre los comportamientos alineados con los valores de una compañía (Llorente, J. 1998)

La gestión de las competencias no se desarrolla sólo en un plano individual. Primero, porque las competencias de la empresa representan la combinación estratégica de varios elementos: Las competencias individuales, los factores empresariales “*hard*”, que son los equipamientos, los objetivos, la misión y las bazas empresariales no tangibles “*soft*” que son la cultura de la empresa y su estructura. (Figura 5.10.)

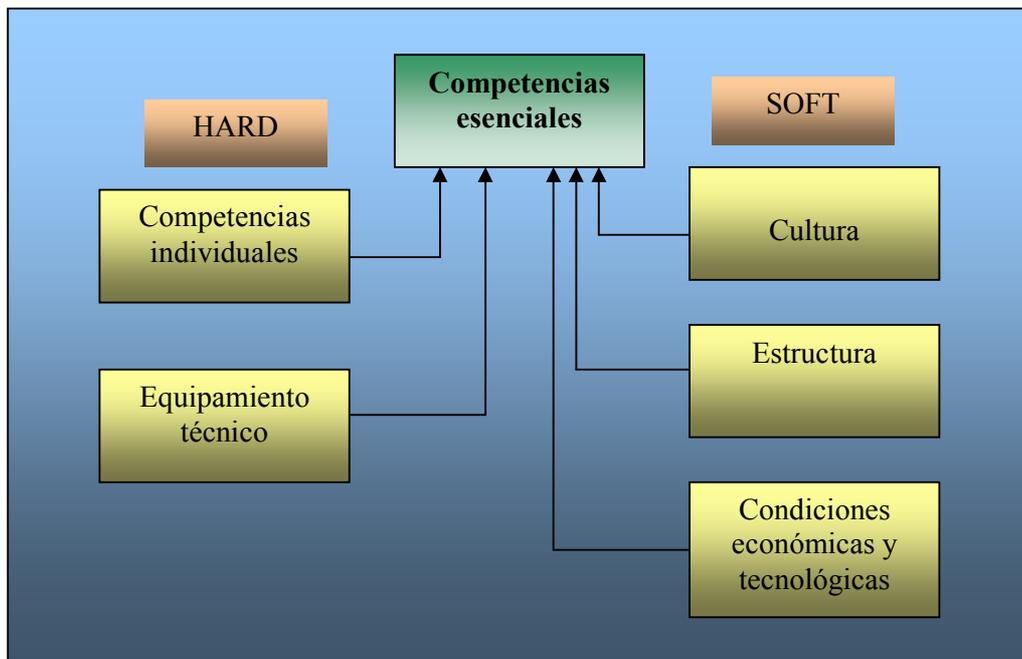


Figura 5. 10. Definición de las Competencias esenciales (Fuente: Llopart, 1997)

Así, surge una corriente encabezada por Prahalad y Hamel (1990) que define el concepto de competencias críticas o “*core competences*”, producto del análisis de la cultura y estrategia de la empresa, con las siguientes características:

1. Permiten el acceso potencial a mayor cantidad de mercados, ampliando la influencia y la capacidad de la organización y la de sus empleados.
2. Contribuyen a los beneficios que percibe el cliente en el producto, unido que, al tratar con una empresa de servicios, facilitan una mayor visión tanto al empleado que asesora al cliente como a la satisfacción de éste en términos de calidad.
3. Se vuelve difícil la imitación del modelo, ya que es la fusión de tecnologías individuales y habilites de producción o ejecución., por lo que cada empresa debe encontrar aquellas competencias y características que más se adecuen no sólo a sus puestos de trabajo, sino a la misión, visión, estrategia, y mercados a los que se dirige.

Su teoría se centra en la necesidad de fusión entre los aspectos macroeconómicos que rodean a la empresa con las políticas de competencias. De esta manera, se deberá analizar detenidamente variables como el entorno (amenazas y nichos de mercado), la cultura, el clima, la misión y objetivos de la organización para poder detectar las competencias que más se ajusten a estos factores.

Para realizarlo sugieren varios pasos:

1. Análisis del entorno y la estrategia empresarial de cada organización.
2. Analizar la organización
3. Planificar las acciones empresariales
4. Actuar en consecuencia

La asunción de un modelo de competencias esenciales no significa desdeñar el uso de competencias individuales ya que ambas están en una clara relación. Como comenta Martin (2003) “las competencias esenciales están constituidas por la integración y la coordinación de las competencias individuales”. A pesar de que las competencias esenciales ponen su énfasis en la conexión con la cultura y la estrategia, estos aspectos se relacionan finalmente con las conductas individuales.

Para identificar las competencias esenciales se debe recurrir a métodos de análisis de mercados y de proyectos de empresa, analizando el plan estratégico para

los próximos años. Sin embargo las competencias individuales se observan a través de comportamientos.

Para Hamel y Prahalad las competencias esenciales constituyen el espíritu e la organización, la razón de ser de su éxito, a través del establecimiento de una ventaja competitiva.

Una competencia esencial debe reunir los siguientes rasgos (Hamel y Prahalad, 1990):

1. Colectiva. Debe ser extrapolable a cualquier unidad, dirección o departamento dentro de la organización. Así, se debe distinguir entre aquellas competencias que dan un valor añadido a un Departamento y que generan un aporte al negocio, y aquellas que realizan esta función pero son aplicables a toda la organización. Por ejemplo, si una organización bancaria tiene una estrategia agresiva en su plan comercial, las Competencias referidas a la orientación al servicio y la orientación a resultados deberán generalizarse incluso a Departamentos o Direcciones de Back Office, ubicados en servicios centrales.
2. Institucionalizada. Debe ser asumida por parte de la Alta dirección, mandos intermedios y empleados como una característica que diferencia a la empresa, que forma parte consustancial de su funcionamiento y segmentación en el mercado. Dentro de un entorno tan competitivo, las competencias esenciales también deben ser percibidas por los elementos que completan el proceso empresarial, como los proveedores, clientes, consumidores y organizaciones públicas. Así por ejemplo, si una organización considera la iniciativa como una competencia clave, esta concepción debe ser percibida igualmente por el usuario final del producto o servicio, en términos de innovación o tecnología.
3. Inimitable. Las competencias esenciales se crean como una herramienta que establezca diferencias con cualquier organización competidora, aunque se establezcan en un mismo nicho de mercado y posean una operativa similar. Como comentan López y Andonegui (2003) “Para conseguirlo, se ha de ser capaz de alienar capacidades y cualidades, valores y habilidades.”.
4. Duradera. Una competencia esencial debe configurarse con criterios temporales enmarcados en políticas estratégicas a medio y largo plazo. De otra forma, la competencia se establece como duradera y estable y puede ayudar en la consecución de los objetivos propuestos.

Diseño e integración de una competencia esencial

Las competencias esenciales surgen a través del análisis de las competencias individuales, por un lado, de la estrategia, por otro y de los elementos culturales. El proceso pasa por conceptualizar tres líneas de actuación:

1. Por un lado en análisis de la cultura. Se analizan las formas de trabajo, mediante reuniones con la dirección donde se concretan cuáles son las formas de trabajo actual y hacia dónde quiere dirigirse la organización. En estas reuniones además de obtener información relativa a la línea estratégica que quiere adoptar la compañía, se obtienen descripciones sobre la cultura de la organización de una gran importancia en la aceptación y mantenimiento de cualquier modelo de competencias por parte de la organización...
2. En segundo lugar es necesario realizar un análisis de las estrategias a partir del concepto de innovación. Ésta como comentan López y Andonegui (2003) se basaría en los productos, los mercados y los canales sobre los que se va actuar. En este punto se necesita establecer una conexión entre el capital intelectual en lo que respecta al aspecto estructural y la conceptualización en su vertiente relacional, de tal forma que se ligen los planes estratégicos a líneas de actuación concretas.
3. En tercer lugar se hace necesario implantar las competencias definidas en su vertiente corporativa. Para ello, es fundamental la colaboración y participación de todos los representantes de la organización. En este punto deben establecerse tanto las competencias técnicas, como las competencias genéricas. Todas estas competencias se establecen con niveles y conductas concretas que ayudan a definir la actividad de cada competencia.

Finalmente se hace necesario un compromiso con los objetivos individuales, corporativos y los valores corporativos.

Todo ello en orden a crear un “*Manual de perfiles profesionales*” o diccionarios de competencias que facilite las acciones necesarias para potenciar los

perfiles deficitarios, a la vez que cuantifica las competencias antes analizadas. Por lo tanto, se deberá partir de un análisis macro del entorno, pero apoyarse, inicialmente en la perspectiva psicologicista en lo que respecta a la creación de las competencias organizacionales.

Así pues, las competencias estarán en las personas (Prahalad y Hamel, 1990) ya que el desarrollo de estas competencias esenciales de la organización, pasa indefectiblemente por un desarrollo competencial en cada una de los miembros que la forman. Se debe evitar, igualmente la rigidez en la asunción de las competencias, favoreciendo la transversalidad y, por ende, la posibilidad de establecer canales de promoción, rotación y aprendizaje formativo. (Tabla 5.14.)

Como comentan Prahalad y Hamel (1990),

“en los años noventa (...) los mandos dirigentes serán juzgados por su aptitud para identificar, cultivar y explotar las competencias clave que hacen posible el crecimiento, competencias constituidas por la experiencia colectiva de la empresa y que conciernen especialmente a la coordinación de las diversas capacidades de producción y de la integración de líneas de tecnología”.

Esto tiene más valor si cabe en la tesis que nos ocupa, ya que deberemos de realizar un análisis detallado del entorno socioeconómico donde se desarrollan las nuevas tecnologías, además de determinar si existe una cultura empresarial característica de estas empresas y sus competencias esenciales.

	Competencias individuales	Competencias esenciales
Se describen a través de:	Repertorios de comportamientos puestos en las actividades profesionales	Lista de recursos y capacidades que se traducen en resultados y saber hacer
Se identifican a través de	Análisis de comportamientos	Análisis de mercados
Su diagnóstico permite	Saber lo que aporta la persona	Definir las claves estratégicas de la competitividad de la organización
Pertenecen	Al individuo	A la organización
Si no se utilizan	Se hacen virtuales	Se hacen obsoletas
Identificables	Por la Dirección de RRHH	Por la Dirección General

Tabla 5. 14. Relación entre competencias individuales y Core Competences (Fuente: Llopart, 1997)

Desde planteamientos empresariales el punto de vista de las Competencias Esenciales permite dar un sentido más global, incluyendo el contexto socio-organizativo, como comenta Valverde (2000) la competencia así entendida es la interacción dinámica entre diferentes conocimientos, habilidades dentro de un marco contextualizado. En este sentido la aplicación de una gestión integral tanto de las expectativas de la organización en la mejora del desempeño, como las expectativas individuales de los empleados por incrementar su aportación, puede generar una relación entre la estrategia empresarial y los aspectos ligados a la cultura organizacional. (Figura 5.11.). En esta misma línea, Cardona y Chinchilla (1999) inciden en que “cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión”.

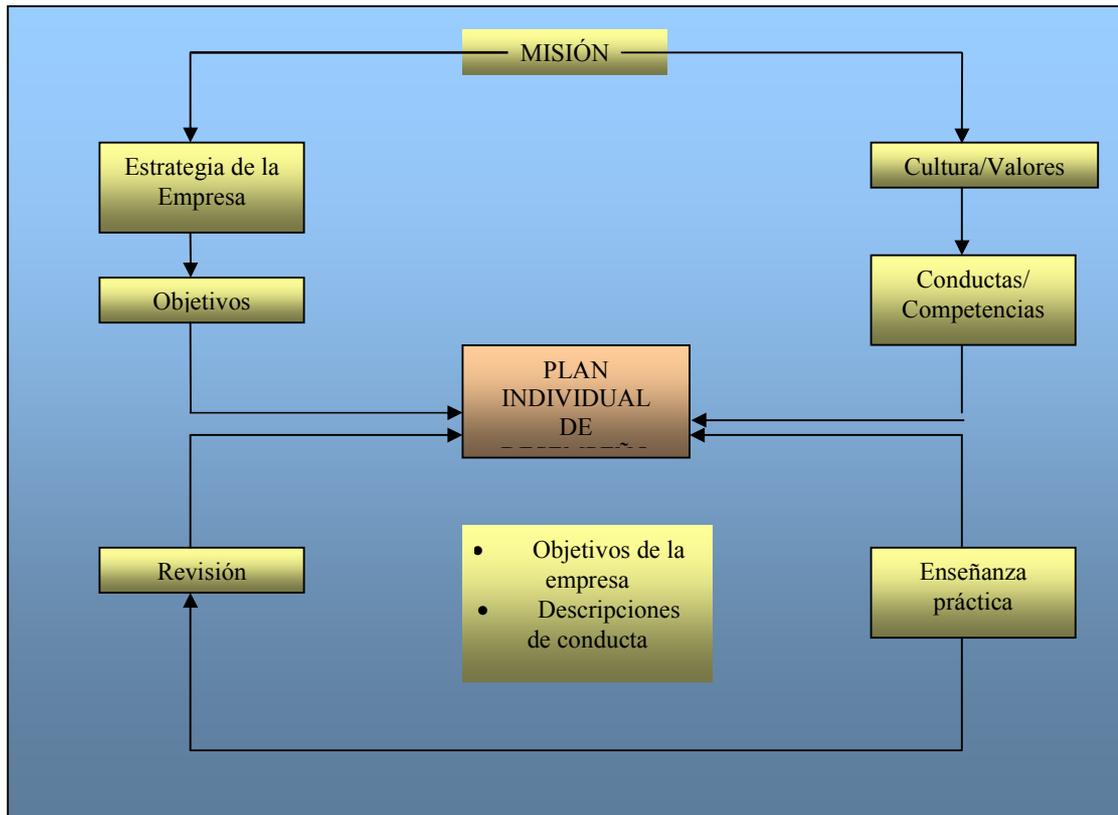


Figura 5. 11. Gestión integral del desempeño (Fuente: Mitriani, Dalziel y Suárez de Puga ,1996)

Así pues, las competencias esenciales pueden permanecer ocultas al valor que perciba el cliente, ya que no están directamente relacionadas con un desempeño concreto pero son habilidades corporativas básicas que ayudan a entender el éxito de diferentes organizaciones en orden a comercializar y distribuir sus productos y planificar sus políticas de venta o de gestión hacia el cambio. (Mamolar, 2001)

Desde este prisma integrador, la autora expone un modelo basado en la concreción de cuatro variables mediante la dimensión organización/individuo y la orientación genérica/específica de cada competencia a fin de exponer las capacidades que una organización tiene en su entorno. En el ámbito organizacional los esfuerzos en el desarrollo de competencias se centran en la identificación de las capacidades de negocio de carácter tecnológico, financiero o similar (competencias específicas) y el desarrollo de competencias relacionadas con la cultura, el liderazgo o la visión de la organización.

En el ámbito individual el desarrollo de competencias esenciales se centra en habilidades, actitudes y motivaciones como la orientación al logro o la orientación al servicio. (Figura 5.12.)

Este modelo sirve para establecer las conexiones entre los movimientos estratégicos y el paso a un nivel organizativo (capacidades, cualificaciones) o un nivel comportamental individual o grupal.

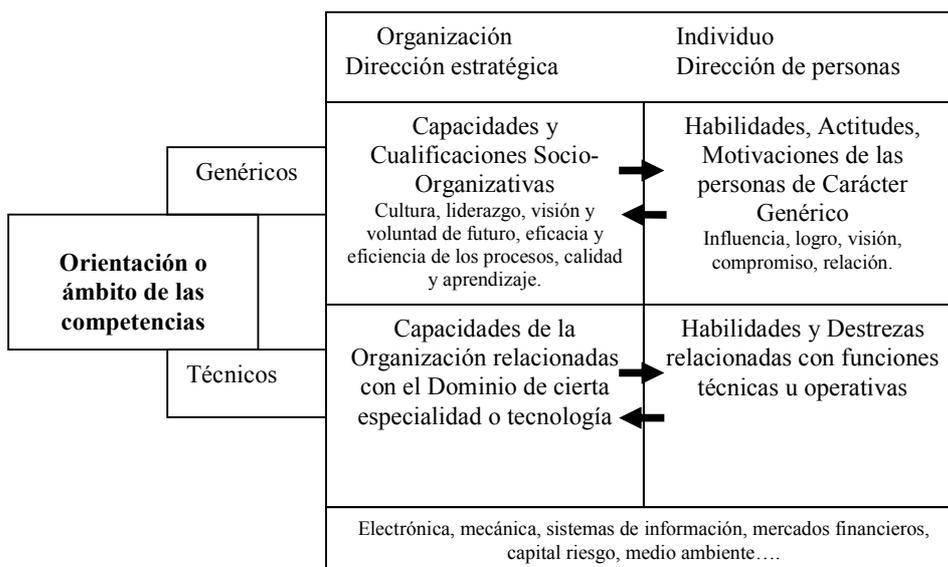


Figura 5. 12. Modelo de Competencias esenciales. (Fuente: Mamolar, 2001)

Finalmente nos parece interesante remarcar las aportaciones de Alex (1991) y Bunk (1994) que centran su enfoque en una concepción holística teniendo en cuenta las competencias como una conjunción de tareas desempeñadas, atributos personales dentro de un contexto socio-organizativo. (Aneas, 2003)

Por un lado, Alex (1991) propone una separación entre conocimientos, comportamientos y actitudes en competencias técnicas y sociales. Las primeras relativas al puesto de trabajo y en relación a tareas, donde se mide conocimientos, capacidad y planificación. Las segundas, referentes al contexto organizativo y a habilidades personales y de comunicación, lo que conecta con la persona, el trabajo y el entorno.

Por otro lado, las aportaciones de Bunk (1994) que divide la competencia en conocimientos, destrezas y aptitudes, donde la formación adquiere una importancia fundamental. Así clasifica las competencias en cuatro categorías:

1. Competencias técnicas, que se relacionan con el conocimiento y la experiencia de los contenidos y tareas de su puesto de trabajo.
2. Competencias metodológicas, asociada con la capacidad de reacción ante situaciones irregulares que puedan presentarse, relacionadas con las habilidades de resolución de problemas o negociación.
3. Competencias sociales, todas aquellas que impliquen una colaboración con otras personas en aspectos de comunicación y con una actitud orientada al grupo.
4. Competencias participativas, que se relaciona con la capacidad de toma de decisión y asunción de responsabilidades de su puesto de trabajo.

Finalmente, y en esta misma línea destacar el modelo de ISFOL, Formazione Profesinale dei Lavoratori (1995) que desarrolla un conjunto de competencias estructuradas en tres bloques:

1. Competencias de base, requisitos iniciales que permiten el acceso a la formación profesional y al mercado laboral.
2. Competencias técnico – profesionales: Relativo al conjunto de conocimientos técnicos y habilidades relacionadas directamente con el puesto de trabajo.
3. Competencias transversales: Habilidades de alcance más amplio que son generalizables, adquiridas a través de experiencias profesionales y vitales y que son fundamentales para alcanzar un desempeño superior en el puesto de trabajo.

□7. CAMBIO CULTURAL RELACIONADO CON LAS GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Matthewman (1996) establece las razones más importantes por las que aplicar las competencias dentro de la Organización. En esta clasificación el Cambio Cultural se define como la segunda causa más importante.

En un estudio realizado por HayGroup en 1999 el Cambio Cultural se situaba como la quinta aplicación más utilizada del concepto de los procesos de gestión de Recursos Humanos, como se muestra en el Figura 5.13. (Moreno, 1999)

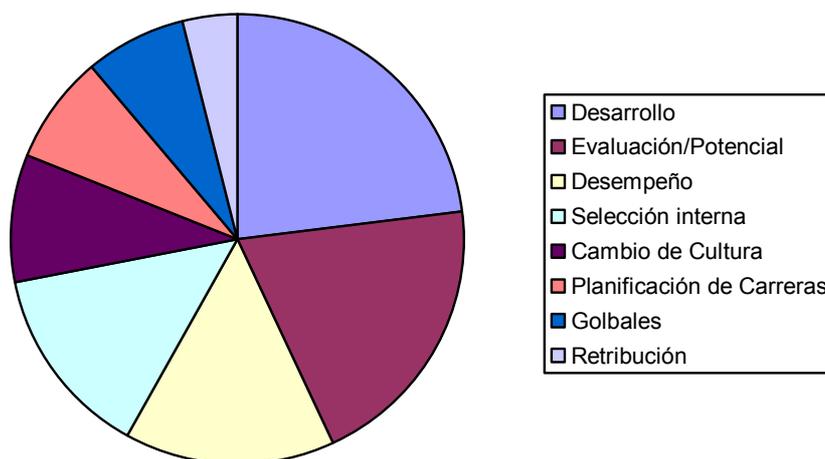


Figura 5. 13. Análisis de proyectos de competencias en España entre 1995 y 1999, sobre una muestra total de 420 empresas. (Fuente: Hay Group, 1999)

Tras la publicación del libro de Peters y Waterman “*En busca de la Excelencia*” (1982), la cultura se comenzó a ver como uno de los elementos clave en el éxito empresarial.

De la misma forma Kotter y Heskett (1995) habían descrito el interés mostrado por los empresarios tanto debido a los factores de rentabilidad asociado a la cultura como a la dificultad para gestionar las resistencias que se producen.

Para Herrero (1999) la clave en la implantación de una nueva cultura a través de las competencias pasa por la concreción de cuatro pasos:

□7.1. Análisis de la cultura actual

A través de la determinación de la cultura previa de la Organización. Así nos podemos encontrar con una cultura funcional que fomente el sentido de la lealtad en la plantilla, estructurada y con una fuerte jerarquía, una cultura de procesos basada en la fiabilidad y la orientación al cliente, una cultura de mercado cimentada en la importancia de los clientes y la flexibilidad, reduciendo tiempos de ciclo y desarrollando nuevos productos, como las empresas de nuevas tecnologías y una cultura de Asociación que combinen elementos de flexibilidad y tecnología, como aquellas tendentes al establecimiento de Join Ventures. (Figura 5.14.)

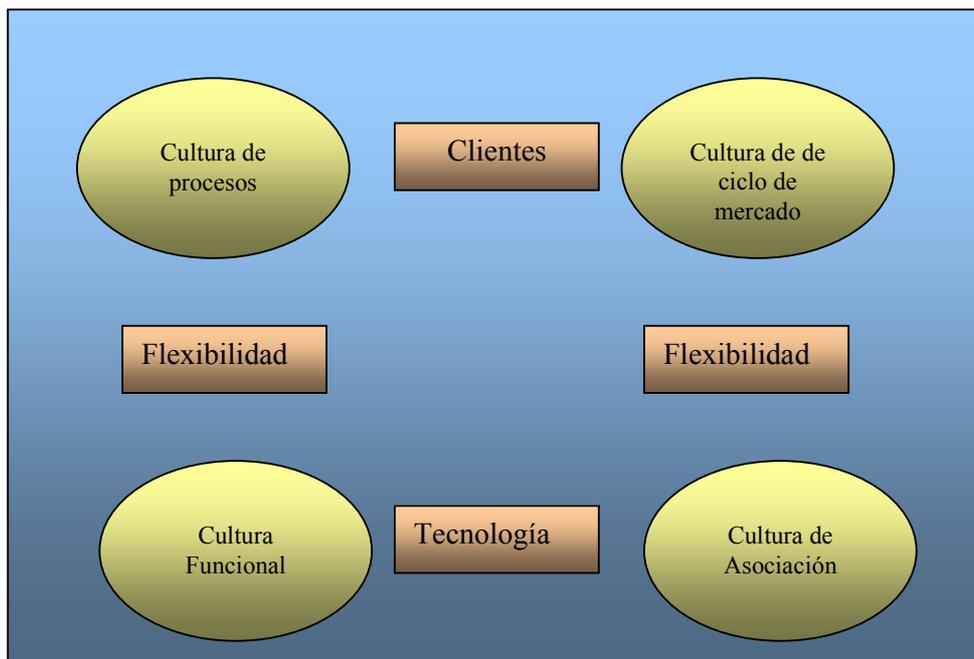


Figura 5. 14. Relación entre los elementos de las diferentes culturas organizacionales (Fuente: Herrero, 1999)

□7.2. Análisis de la cultura deseada

Mediante la elaboración de un nuevo entorno que sintonice con los valores de la cultura tradicional, la implantación estratégica del sector o actividad donde desarrolla su actividad la compañía y que tenga en cuenta las transformaciones de este entorno.

Para Aneas (2003) es importante el concepto de Competencias transversales, definidas como “aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que permiten diagnosticar los aspectos personales y las demandas generadas por la diversidad cultural. Permiten negociar, comunicarse y trabajar en equipos interculturales y hacer frente a las incidencias que surgen en la empresa intercultural mediante el autoaprendizaje intercultural y la resolución de problemas que consideren las otras culturas”.

Aunque el planteamiento de Aneas se establece en un contexto de culturalidad etnográfica, puede ser aplicado con ciertos matices a la culturalidad organizacional, en tanto en cuanto la competencia transversal intercultural requiere que la persona pueda “reconocer e identificar la cultura propia y ajena y plantear respuestas adecuadas a cada situación”, a través de la información de referentes conceptuales que observa en su entorno.

□7.3. Identificación del gap entre cultura actual y cultura deseada

Para ello es necesario conocer cómo trasladar la cultura deseada a los perfiles de competencias en cada familia de puestos o roles en la organización. Como comenta Herrero (1999) “resulta imprescindible identificar aquellos atributos culturales alineados con la visión, sobre los que existe un elevado consenso y que son fundamentales para la consecución de los objetivos de negocio a largo plazo”.

Por lo tanto se hace imprescindible incorporar dentro del diseño de perfil, competencias corporativas comunes que sean la consecuencia de los valores que sustenta la cultura que se quiere alcanzar.

En nuestro estudio, y a través de la utilización del ICO (Inventario de Cultura Organizacional) de Cooke y Lafferty, pudimos obtener un primer análisis de la cultura existen en la organización, para luego obtener un gráfico que nos posibilitara la observación de los gaps más importantes con la cultura deseada. En este “gap” es donde se deberán desarrollar las políticas de Recursos Humanos, basadas en Competencias que posibiliten el cambio cultural.

□7.4. Implantación de un sistema de competencias para el cambio cultural

Una vez analizado todo el ámbito de actuación y diseñado el proceso, es imprescindible llevar a cabo la implantación del sistema evaluando todos aquellos aspectos que irán surgiendo en dicho proceso y realizar seguimientos para que las políticas se vayan implantando con éxito.

Para poder ser conscientes del cambio cultural se establecerán instrumentos de medida intermedios para ir comprobando cómo se realizan esta transición.

Los instrumentos de gestión de Recursos Humanos basados en competencias ayudarán a este cambio cultural, reconociendo a las personas el trabajo bien hecho, creando canales de comunicación entre responsable y colaborador, facilitando a empleados una información de cómo realizan su trabajo y mejora en su desarrollo profesional y estableciendo un estado de dirección participativo. (García de Tomás, 2000)

En el capítulo siguiente, describiremos cómo llevaremos a cabo este procedimiento teórico, teniendo en cuenta los aspectos de la muestra que vamos a tratar.

□8 CONCLUSIONES

Tras la lectura de diversa bibliografía, la redacción de este capítulo y diversas conversaciones mantenidas con expertos en la materia⁴⁰ hemos llegado a la conclusión que la escasa bibliografía existente que asocie directamente las competencias con el cambio cultural es producto, precisamente del propio efecto de competencias: Al modificar cada uno de los procesos que tradicionalmente se desarrollan en las organizaciones estamos modificando la cultura.

La utilización de una perspectiva holística, sin olvidar los aspectos conductuales (escuela americana), sobre todo en el establecimiento de “clusters” o “racimos” permiten tener la concepción del rendimiento del empleado desde todas las perspectivas posibles, y ligar nuestro enfoque con la orientación sistémica. No olvidemos que nuestro estudio se centrará en el cambio cultural, y para ello investigaremos diversas políticas de recursos humanos que influyen en esos cambios culturales, estudio que debe plantearse desde una visión multivalente.

⁴⁰ Conversaciones con Ricard Serlavós (Profesor titular ESADE), Josep Masuet (Colaborador de ESADE y Ex-Director de RRHH de Caixa Cataluña), Tony Lingham (Profesor Titular en la Case Western University) y otros.

La incorporación de distintas técnicas basadas en Competencias ayudan a introducir una nueva concepción de dirigir personas desde todos los ámbitos de la Organización: Desde posiciones directivas, donde es necesario que apuesten por un producto que lejos de ser una moda, representa una clara opción al cambio y la adaptación de la organización a un entorno que se mueve con rapidez, a los mandos intermedios para ayudar a la gestión diaria con las personas y para unos empleados deseosos de un sistema entendible y aplicable para valorar su rendimiento en función de elementos contrastables.

Tras el estudio de las diferentes políticas hemos sido conscientes de la posibilidad de aplicar la Gestión por Competencias a todas las actividades de la organización, adquiriendo una coherencia interna que nos habilita para gestionar un cambio cultural. Incidiendo desde la selección del personal (incorporando personas con competencias estratégicas), a la evaluación de desempeño (midiendo las competencias que tenemos y queremos), estableciendo planes de formación (ayudando a alcanzar los niveles exitosos de rendimiento a través de guías de desarrollo) y la compensación por competencias (ligando actitudes, conductas y rendimientos a la compensación).

Como cualquier nuevo sistema las competencias contarán con dificultades en su implementación. Las resistencias al cambio y la necesidad de que toda la organización piense y trabaje bajo este modelo hace imprescindible un esfuerzo de implicación a todos los estamentos organizativos, incorporando palancas y agentes de cambio desde ese mismo momento.

Pero, ¿Cómo se producirán esos cambios? ¿Cómo relacionaremos los cambios organizacionales con el uso de las competencias? La posibilidad de investigar aspectos descriptivos, como la relación de las competencias con indicadores atribuibles a una gestión clásica, como cumplimiento de objetivos, puede servir para reducir o eliminar las resistencias ante una herramienta nueva. Por otro lado, mediante medidas interventivas como la formación, y la relación existente entre la mejora de competencia y, por ende, de rendimiento en estudios longitudinales darían soporte a la investigación.

Todas estas nuevas concepciones facilitan a la organización una nueva forma de entender el management: Abandonar los estilos tradicionales, enfocados al ahorro de costes, evolucionando hacia una gestión estratégica donde los recursos humanos pasen de una función meramente de “staff” a adquirir un protagonismo como motor de los cambios que se diseñen. La forma de realizarlo pasa por el uso e implicación de la Gestión por Competencias en los miembros de la Organización, para la creación de valor.

En los siguientes capítulos vamos a desarrollar la implantación del Modelo descrito y la investigación que se ha llevado a cabo con una muestra de sujetos de la Organización Bancaria.