

Capítulo I

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La Constitución de 1812 en su artículo 13 dice: *“el objeto del Gobierno es la felicidad de la Nación, puesto que el fin de toda sociedad política no es otro que el bienestar de los individuos que la componen”*.

También la Organización Mundial de la Salud (1946) define el **concepto de salud** como: *“estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de*

enfermedad”¹. Por otro lado, el autor Albert Einstein (1879-1955) establece que “La motivación más importante para trabajar tanto en la escuela como en la vida, es el placer en su resultado y el valor de dicho resultado para la comunidad”

Es decir, ya entonces estaban preocupados por un concepto que hoy en día se sigue analizando y que se ha denominado **Responsabilidad Social Corporativa** *“una forma distinta de entender la empresa, centrada en valores para generar valor. Un sistema de gestión integral, que comprende todas las áreas funcionales de la empresa. Una respuesta eficaz a las nuevas demandas del*

¹ Constitución de la Organización Mundial de la Salud adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946 por los representantes de 61 Estados (*Off. Rec. Wld Hlth Org.; Actes off. Org. mond. Santé*, 2, 100), y entró en vigor el 7 de abril de 1948.

entorno, que ofrece soluciones a los fallos del modelo financiero de empresa”²

Como establece la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA (2004), la Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su esencia social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa. La RSC centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados son medidos, verificados y comunicados adecuadamente. La responsabilidad social va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados meramente económicos a corto

² Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). 2004. *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*.

plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.

Según la Comisión Europea³, a través de la RSC las empresas se conciencian del impacto de su acción sobre todos los grupos de interés y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúan y de la sociedad en su conjunto.

Hasta ahora, se puede decir que la responsabilidad de la empresa no termina en la gestión a corto plazo. Se tienen que incluir modelos de RR.HH. que desarrollen a los

³ Libro Verde. Comisión de las Comunidades Europeas, 2001. *“Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”*. Bruselas.

colaboradores, incluyendo no sólo competencias al puesto, sino también **valores comportamentales**, como ya apuntan los autores de la Inteligencia Emocional cuando definen las competencias “*blandas*”. Estos valores comportamentales tienen que ser definidos por cada Organización, ya que son distintos y tienen que estar relacionados con el modelo cultural de cada Organización.

Por ello, los **modelos de gestión de RR.HH.**, cuyo mayor exponente hasta ahora ha sido el modelo de *Gestión por Competencias* orientado hacia el desempeño de la persona en busca de la eficiencia máxima en el puesto de trabajo, o eficiencia económica a corto plazo; no tienen en cuenta los **valores comportamentales**. Y por tanto, se debe buscar o desarrollar nuevos modelos que incluyan estos valores comportamentales que nos permitan adecuar el liderazgo de la Organización a sus valores culturales.

2. OBJETO DEL ESTUDIO

El objeto de este proyecto de investigación es llegar a definir y contrastar mediante ejemplos prácticos desarrollados dentro del ámbito empresarial un concepto global de **Gestión Integral de RR.HH.**, adaptado a las necesidades reales y particularidades de cada organización, institución, asociación o empresa, de la misma manera que se está desarrollando un nuevo concepto de *Finanza Comportamental*⁴ como nueva disciplina académica. Ambos conceptos se basan en la misma premisa de partida: la toma de decisiones, ya sean financieras, profesionales o empresariales, no es conducida siempre por consideraciones racionales, sino que influyen *aspectos actitudinales y comportamentales*. En términos prácticos, por medio del reconocimiento de los errores más comunes que se cometen al dejarse llevar por

⁴ Sewell, M. 2007. *Behavioural Finance*,
<http://www.behaviouralfinance.net/behavioural-finance.pdf>

“*decisiones emocionales*”, se está en una posición mejor para evitar repetir tales errores potencialmente caros en el futuro.

Se va a intentar aplicar los descubrimientos de los psicólogos para entender el comportamiento de las personas, ya que se considera que el éxito reside en el capital humano de la organización. Se empieza a competir en un recurso que diferencia a unas empresas de otras: el **factor humano**, y que determinará el éxito futuro de las empresas. De ahí la importancia de disponer de sistemas de gestión adaptables y flexibles, que permitan reaccionar a tiempo ante los cambios que se pudieran producir en un mercado cada vez más competitivo y cambiante. Es decir, ante el cambio cultural de la sociedad y el cambio de actitud de los trabajadores, las empresas tienen que cambiar y adaptarse al nuevo entorno, por lo que tienen que plantearse un cambio en los sistemas actuales de valoración y dirección de personas.

Esto nos llevará a efectuar una revisión de los modelos tradicionales de **RR.HH.** para adaptarlos a las circunstancias cambiantes del nuevo entorno socio-económico:

- Aumento de la presión competitiva en todos los mercados.
- Importancia de consecución de resultados.
- Avances tecnológicos / Nuevos procesos de trabajo.
- Cambios en los gustos, necesidades y expectativas de los clientes.
- Importancia del control de costes.
- Globalización de mercados: internacionalización creciente de la economía.
- Altas tasas de desempleo.

- Cambio de valores. Crisis de los valores tradicionales.
- Economía mixta. Convivencia de empresas públicas y privadas.
- Impacto creciente de la calidad y servicio al cliente.
- Estandarización de las condiciones laborales (*Ley de PRL, Conciliación Familiar, etc.*).
- Prejubilaciones, despidos masivos, etc.

La **Gestión de Personas** debe de aparecer en todas las áreas de la empresa, y estará condicionada por el modelo cultural de referencia. Por ello, hay que empezar a tener en cuenta aspectos cualitativos a la hora de gestionar el personal, y no sólo buscar la rentabilidad a corto plazo, sino pensar en la estrategia futura de la empresa.

“Si la empresa carece de la capacidad suficiente para adaptarse al entorno, no podrá desarrollar creación de riqueza y de servicio a la sociedad en la que se integra”⁵.

El Liderazgo y la Gestión de Personas tendrán en cuenta aspectos tales como:

- Identificación con la cultura organizativa.
- Integración en el equipo.
- Confianza mutua.
- Capacidad de adaptación.
- Enriquecimiento de tareas, polivalencia.
- Flexibilidad.

⁵ Puchol, L., 2005: 22. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Díaz de Santos. Madrid - Buenos Aires.

- Motivación.
- Desarrollo de las personas.
- Iniciativa y creatividad.

Se va a intentar ligar los modelos de gestión a la figura de los “**líderes comportamentales**”, ya que como dice la definición de **Liderazgo**, el líder no sólo transmite órdenes, sino entusiasmo y motivación, en la línea de lo que concluyen autores como Ulrich y Porter (Expomanagement⁶).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se van a plantear las siguientes **hipótesis**:

HIPÓTESIS 1: La gestión basada sólo en el desempeño del puesto no cumple con la finalidad de la empresa.

⁶ Ulrich y Porter, 2010. *Expomanagement*. IFEMA. Centro de Convecciones Norte de Madrid. 16-17 de junio.

HIPÓTESIS 2: Hay que incorporar a las variables de desempeño óptimo de cada puesto de trabajo ciertos valores comportamentales relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa de la Organización, teniendo en cuenta que cada empresa tiene su propio modelo cultural y han de ser adaptados a este.

3. ESTRUCTURA DE DESARROLLO DE LA TESIS

Para abordar este trabajo, se van a realizar las siguientes fases esquematizadas en el cuadro-resumen de la figura 1.



Figura 1: Estructura de desarrollo del trabajo

1. Revisión de la literatura referente a los antecedentes y evolución de las teorías de liderazgo. Partiendo de una revisión de los modelos tradicionales de liderazgo (*Primeras Teorías, Teorías de los Rasgos, Teorías del Comportamiento, Teorías Contingentes o Situacionales, Últimas Teorías y Teorías del Siglo XXI*), se

analizarán autores como *PETER DRUCKER*, como referente actual del **management**, incorporando en sus estudios diferencias importantes como el *análisis del negocio*, la *dirección por objetivos*, los *Recursos Humanos* y la *Responsabilidad Social Corporativa*.

2. Análisis del Entorno. La complejidad del entorno actual hace que se tengan que romper los paradigmas tradicionales, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro: *la integración de esfuerzos*, *el beneficio compartido*, *el trabajo en equipo*, *la permanente disposición a aprender y cambiar*, *las organizaciones por procesos*, *el aplanamiento de las estructuras organizacionales*, *la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control*, *la ruptura de barreras*, *la necesidad de*

comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas. Estos cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva forma de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad.

Por tanto, se puede concluir que existen dos tipos de entorno que van a influir en nuestro modelo de liderazgo:

- El **formal o normativo**, por el cumplimiento de leyes o normativas legales (*Ley de Igualdad, PRL, Conciliación, etc.*).
- El **informal o no normativo**, por el cumplimiento de obligaciones o de códigos éticos, morales (RSC).

3. Valoración de los modelos. Debido a las transformaciones que están afectando a la sociedad en general, y a las organizaciones empresariales en particular, consecuencia de los cambios en el entorno económico y social, y al cambio en el papel de las personas dentro de la empresa, obligan a realizar una valoración de los modelos tradicionales de *Liderazgo* para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Se trata, por tanto, de darle al concepto de liderazgo un **enfoque global**, que permita vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa. Uno de los aspectos más relevantes del **Liderazgo** es el desarrollo de *actitudes y habilidades personales*, necesarias para alcanzar un desempeño óptimo, con el objetivo final de contribuir a la consecución

de los resultados empresariales, ganando en profesionalidad y motivación, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad.

- 4. Nuevo Modelo.** Por todo lo anterior, son planteados los **nuevos sistemas de gestión y modelos de liderazgo** integrados en la política y estrategia de la empresa, con el objeto de adaptar el modelo a los valores culturales de la organización, recibiendo en todo momento un feed-back continuo de la *situación social* de la empresa para poder corregir las desviaciones detectadas y adecuar la estrategia de acción para conseguir los objetivos comunes.

- 5. Aplicación práctica:** Se va a partir de un análisis previo de la **situación actual** de la empresa. Partiendo del conocimiento del sector y de los objetivos y planes

estratégicos de la empresa (*Estrategia Empresarial*), habrá que identificar los puestos clave de la empresa por familias de puestos para definir los **Valores Organizacionales** que delimitarán el desempeño “*tipo*” del puesto. Paralelamente, habrá que tener en cuenta y comprender los valores y filosofía de la **Cultura Corporativa** (canal informal, ética empresarial), identificando y detectando los **Valores Comportamentales** necesarios para alcanzar un desempeño “*exitoso*” en ese puesto de trabajo.

Las **acciones** a realizar para llevar a cabo el sistema propuesto quedarían resumidas en los siguientes puntos:

- Reuniones con el Equipo de Dirección de la empresa.
- Paneles de expertos.

- Creación de un Diccionario de Valores de la empresa.
- Elaboración de un Cuestionario de Evaluación.
- Evaluación del nivel de potencial.

En cuanto a la **aplicación práctica** del modelo, se ha acudido a una empresa líder en el sector de la distribución, evaluando el puesto de **Jefe de Sector** dentro del Equipo de Dirección de la empresa, estando representados todos los sectores de una empresa de la distribución. Se va a utilizar el método de la **encuesta** diseñando un cuestionario a medida con 24 variables o competencias a evaluar para el colectivo de mandos intermedios, que se corresponden con conocimientos, capacidades o habilidades desarrolladas por los individuos en el desempeño de su puesto como mandos, con el fin de analizar los diferentes

componentes o factores del liderazgo. Se evaluará el grado en que cada persona posee los valores requeridos para su puesto, facilitándole al superior jerárquico el **Cuestionario de Evaluación** para que éste lo cumplimente, debiendo asignar una puntuación de 1 (*nivel de intensidad que exige al individuo un dominio bajo de la capacidad*) a 4 (*nivel que exige un dominio “perfecto” de la capacidad*) a cada una de los valores requeridos en ese puesto de trabajo.

6. Análisis de los Datos. A partir de aquí, los resultados del estudio tendrán que confirmar o rechazar si estas variables o factores son relevantes a la hora de ejercer el liderazgo. Finalmente, se realizará una **agrupación** de las respuestas incluidas en la muestra, buscando las **interrelaciones** entre los grupos y los demás conceptos incluidos en el estudio y se verá si se aceptan o no las hipótesis planteadas.

7. Planes de Acción. Después de realizar todo el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos de las encuestas realizadas a los mandos de una empresa del sector de la distribución, se analizarán todas las conclusiones obtenidas, diferenciando claramente cada grupo de mandos evaluados; las competencias y habilidades necesarias para promocionar al puesto de Director; las competencias más y menos desarrolladas por todos los jefes de sector en la compañía; etc., comprobando la importancia y necesidad de desarrollar **competencias sociales y habilidades personales** como predictivas del éxito a la hora de ejercer el liderazgo junto con el desarrollo de conocimientos y aptitudes técnicas. Por último se establecerán Planes de Acción.

