

# Uso de habilidades en el trabajo: oportunidad y motivación

Los trabajos difíciles y los incentivos laborales inducen a los trabajadores a que usen sus habilidades, pero se lo ponen difícil a los directivos

## DISCURSO DE ASCENSOR

Las características organizativas y los estilos directivos varían considerablemente de un sector a otro y dentro de un mismo sector, lo que cambia considerablemente el diseño y la complejidad de los puestos de trabajo. Los trabajos complejos son un reto para los directivos y trabajadores; una estructura de incentivos orientada a desatar todo el potencial de los trabajadores puede hacer frente a este reto con eficacia. Sin embargo, la heterogeneidad de la complejidad del puesto y la dificultad inherente al crear los incentivos puede provocar un desajuste entre las demandas del puesto y las conductas incentivadas, así como las quejas de las empresas sobre la falta de trabajadores cualificados.

## HALLAZGOS CLAVE

### Pros

- + La utilización eficaz de las habilidades exige trabajos complejos y difíciles.
- + Las organizaciones tienen mucha libertad de acción a la hora de combinar tareas para formar puestos de trabajo.
- + Las habilidades las tienen las personas; las organizaciones deben ofrecer los incentivos adecuados para desatar el potencial de los trabajadores.
- + Las habilidades pueden generarse en el trabajo; los lugares de trabajo son grandes entornos de aprendizaje.
- + La complejidad del puesto de trabajo tiene un componente motivacional que puede usarse para inducir a los trabajadores a que apliquen y desarrollen sus habilidades.

### Las empresas de la UE señalan las mismas dificultades al contratar titulados universitarios

Falta de solicitantes cualificados:



Las dificultades incluyen:

- Falta de programas de formación para titulados universitarios contratados
- Salario inicial no competitivo
- Recursos limitados para ofertar puestos para titulados universitarios
- Solicitantes que abandonan debido al lento proceso de contratación

Fuente: Recopilación del propio autor basada en datos no ponderados de la encuesta Eurobarómetro Flash 304. En internet: [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_304\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_304_en.pdf)

IZA  
World of Labor

### Contras

- Los trabajos complejos son retos para los directivos.
- Las organizaciones que adoptan tecnologías no normalizadas pueden encontrar dificultades a la hora de atraer a solicitantes de empleo con la cualificación adecuada.
- Encontrar los incentivos adecuados para motivar a los trabajadores de manera eficaz para que usen y desarrollen sus habilidades puede ser difícil; los errores pueden tener costes elevados para las organizaciones.
- Las políticas de recursos humanos pueden no ofrecer los resultados intencionados debido al desajuste entre los departamentos de recursos humanos y los mandos intermedios.
- La complejidad del puesto del trabajo fuerza al límite los recursos cognitivos y emocionales de los trabajadores; sin los recursos adecuados, los trabajadores corren el riesgo de agotamiento por estrés y una conducta laboral contraproducente.

## MENSAJE PRINCIPAL DE LOS AUTORES

Las tecnologías, las estrategias del mercado de productos y otras características organizacionales afectan al modo de agrupar tareas para crear un puesto de trabajo. El diseño de este determina qué habilidades necesitará el trabajador para desempeñarlo con eficacia. Pero son las personas las que tienen las habilidades y las organizaciones deben encontrar los incentivos que motiven a los trabajadores para usar sus habilidades. Esto no es fácil y los errores en el diseño de incentivos pueden tener consecuencias desastrosas para las empresas. Los responsables políticos deben complementar las intervenciones dirigidas a capacitar a los trabajadores con aquellas dirigidas a aumentar el uso de las habilidades.